



GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ARTICULAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A GLOBALIZAÇÃO

Sônia Maria Federovicz
Universidade do Contestado – UnC

Argos Gumbowsky
Universidade do Contestado – UnC

Jairo Marchesan
Universidade do Contestado – UnC

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo identificar os mecanismos de participação na gestão escolar democrática do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). O estudo utilizou-se dos recursos da pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo. O universo investigado constituiu-se pelos diretores das unidades escolares, professores regentes de classe do 5º ano, secretários municipais de educação e pais ou responsáveis pelos alunos matriculados nas turmas do 5º ano. A pesquisa considera a gestão escolar democrática, importante por despertar nos sujeitos, a consciência de cidadania como prática da transformação social, objetivando uma sociedade mais justa e democrática, capaz de instrumentalizar ações para o desenvolvimento de sua região. Os dados da pesquisa relatam o processo de implementação da gestão democrática nos municípios, confirmando os princípios da democracia e da participação. Através da pesquisa, foi possível perceber a proximidade entre a gestão escolar democrática e sua contribuição para o desenvolvimento. Os dados coletados foram analisados e interpretados a luz do referencial teórico estudado. Concluiu-se que os princípios democráticos norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal dos municípios pesquisados, mas aponta lacunas, como a falta de capacitação aos profissionais da educação sobre a temática gestão democrática, bem como a necessidade em promover debates e rever conceitos, de forma que as práticas educativas venham consolidar ações que promovam o desenvolvimento regional.

Palavras chave: gestão escolar democrática – globalização – desenvolvimento regional.

Introdução

O presente artigo relata os principais resultados de pesquisa sobre a gestão democrática e os mecanismos de participação. Relata, também, a relação da comunidade escolar com a gestão escolar dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). Investiga os mecanismos da participação direta e indireta da comunidade escolar interna e externa na gestão das escolas; procurou analisar a percepção da comunidade escolar, em eleger o diretor através do processo de eleição



direta. Assim, busca saber qual a compreensão da comunidade sobre tal processo e como contribui nos princípios da democratização da gestão escolar. Obstante a isso, considera-se que a participação da comunidade restringe-se ao processo de escolha do diretor ou estão articulados aos princípios da gestão escolar democrática. Se o processo de eleição direta compromete os diretores, com ações que oportunizem a vivência da comunidade, a participação e a democracia e conseqüentemente, se isso contribui ou não para o desenvolvimento regional.

É crescente o debate sobre as relações de democratização da política pedagógica nas escolas, e, do mesmo modo, como garantir uma gestão coletiva e descentralizada. Com isso, se tornam cada vez mais significativos e importantes os estudos sobre a gestão democrática escolar e participação dos profissionais da educação. Do ponto de vista da organização pedagógica, a concepção da gestão escolar democrática e participativa necessita de planejamento coletivo das atividades, onde o processo de tomada de decisões fundamentado em informações concretas. Pressupõe que um grupo social se organiza ao criar o seu discurso, poderá transformar criticamente às práticas e o contexto onde se atua. E com base, fortalecer os processos de participação de todos, nas decisões que se referem aos rumos e às perspectivas do processo educativo.

Porém, este modelo tem causado debates e discussões sobre a gestão da educação e sobre os profissionais da educação. Procurando superar a ótica limitada de administração, de modo a viabilizar ações voltadas a mobilizar os sujeitos envolvidos de forma dinâmica e coletivamente. Estas sinergias de ações tornam-se imprescindíveis na reformulação da educação nacional e da gestão das escolas. Em outros termos, somente com a participação coletiva da sociedade, não somente nas instituições escolares, mas em todas as instituições. Objetivando a participação de forma democrática, através de suas dinâmicas mais variadas é que teremos a condição essencial para o exercício da cidadania. Presumindo a contribuição da gestão escolar democrática ao desenvolvimento regional, de forma significativa e relevante.

1. Desenvolvimento regional e educação

Desenvolvimento regional, pode ser entendido como o resultado das políticas públicas, e a dinâmica destas, para se atingir com coerência e equilíbrio um determinado território. Para Boisier (2003 *apud* SIEDENBERG, 2006), desenvolvimento se encontra em fase de transição entre o crescimento econômico e as conquistas materiais. Por outro lado



desenvolvimento regional pode ser entendido como o estado intangível, subjetivo e intersubjetivo, associado às relações imateriais. Podendo-se afirmar que: “[...] desenvolvimento, está diretamente dependente da autoconfiança coletiva na capacidade para inventar recursos, movimentar aqueles já existentes e agir em forma cooperativa e solidária [...]” (SIEDENBERG, 2006, p. 69).

Ainda, o conceito de desenvolvimento regional se apresenta:

[...] um *processo de mudanças* sociais e econômicas que ocorrem numa determinada região. Nesse caso, é necessário considerar duas dimensões intrínsecas ao conceito, uma temporal e outra espacial, ao passo que as *mudanças* podem ser de ordem qualitativa e/ou quantitativa, podendo ser mensuradas através de diferentes indicadores e parâmetros (SIEDENBERG, 2006, p. 71).

A ideia de Amartya Sen (2010) sugere que educadores tratem os alunos como sujeitos da própria educação. Paulo Freire (1999) educador brasileiro, defendia em seu livro ‘pedagogia do oprimido’, como, objetivo da escola ensinar os alunos a ler o mundo para poder transformá-lo, não sendo possível reorganizar o país, torná-lo democrático, educado e sério,... sendo que, a educação como fato isolado, jamais transformará a sociedade, porém sem as ações educativas, em momento nenhum a sociedade passará por mudanças.

Assim, desenvolvimento regional pode ser denominado como o processo que agregue melhorias nas condições de vida da população da região. Pode-se incluir no conjunto de melhorias nas condições de vida: aumento da renda e do poder aquisitivo, maior oferta de trabalho, habitação, lazer, saúde, meio ambiente, preservação da fauna e flora, cultura, organizações sociais, desenvolvimento científico e técnico. Porém, neste conjunto há um fator imprescindível para o sucesso dessas ações, que é a educação. Todo processo de mudança passa pelo caminho do conhecimento. O tema educação passou a ter mais destaque nos últimos anos, tanto nos meios científicos, como na política, na mídia e nos espaços sociais em geral. O processo educacional tem sido abordado por meio de diferentes maneiras, principalmente no associar a educação ao processo de desenvolvimento regional.

Para Boisier (2007), o conceito de desenvolvimento está cada vez mais associado à interpretação de como as ações educacionais, ambientais, institucionais, éticas, políticas, econômicas entre outras, promovem a transformação dos seres humanos em legítimos seres humanos. Ou seja, dignidade, respeito a subjetividade do ser, como ele se relaciona



internamente com o mundo social, a sociabilidade. Como o indivíduo coexiste em seu biológico e com o seu espiritual, produzindo o conhecimento, o saber e o amor. Assim, a concordância dessas ações permitirá o desenvolvimento em seu sentido mais abrangente, que busca a melhoria da qualidade humana.

Segundo Dowbor (2006), o desenvolvimento requer cada vez mais indivíduos conhecedores do local onde vivem e trabalham, pois estes precisam conhecer a sua origem, suas tradições culturais, suas possibilidades econômicas, seus impasses ambientais, ou ainda, o acerto e a irracionalidade de sua organização territorial, bem como os seus desequilíbrios sociais. Estes indivíduos, quando desconhecedores, não participam, e sem participação não há possibilidade alguma de desenvolvimento.

Para Dowbor (2006b), trata-se da emergência de um novo modelo à cultura do desenvolvimento. Para o autor, desenvolvimento não se espera, se faz:

Uma comunidade local deixa de ser um receptor passivo de decisões longínquas, seja do Estado que vai 'doar' um centro de saúde, ou de uma empresa que chegará e poderá 'dar' empregos. O desenvolvimento deixa de ser uma coisa que se espera pacientemente, torna-se uma coisa que se faz, inclusive no aspecto da organização dos aportes externos (DOWBOR, 2006b, p. 3).

É preciso articular-se com as pessoas que se conhece diretamente e com as instituições tangíveis que fazem parte do seu dia a dia. Deve-se "[...] fechar a imensa brecha entre o conhecimento formal curricular e o mundo onde cada pessoa se desenvolve" (DOWBOR, 2010, p.1). O processo inicia a partir da organização local, com os meios disponíveis, realizando parcerias com instituições de pesquisa, formando cooperativas, criando novos canais conjuntos de comercialização, sem a necessidade de depender de grandes corporações para mudar a região, e sim dependendo de si mesmos. Cabe à população local, promover a própria transformação econômica e social, e isto constitui uma das mudanças mais significativas que estão ocorrendo no país.

Tira-nos da atitude de espectadores críticos de um governo sempre insuficiente, ou do pessimismo passivo. Devolve ao cidadão a compreensão de que pode tomar o seu destino em suas mãos, conquanto haja uma dinâmica social local que facilite o processo, gerando sinergia entre diversos esforços (DOWBOR, 2010, p. 2).

As instituições escolares fazem parte deste contexto social e desta ação de esforços. Portanto, faz-se necessário compreender que a ideia de educação para o desenvolvimento local deve estar diretamente vinculada a esta compreensão. Porém, surge a necessidade das instituições estarem preparadas para esta dinâmica social, pois cabe a elas o papel de



formar cidadãos aptos a participar de forma ativa das iniciativas capazes de promover a transformação do seu meio.

Assim, as relações entre educação e desenvolvimento se tornam imprescindíveis para que um país possa atingir as metas de desenvolvimento econômico e social. Entretanto, existe um grande debate sobre a forma como as instituições escolares são influenciadas pelo contexto sociocultural, de que maneira elas se posicionam e qual é a sua capacidade de interação para provocar alterações neste contexto. Para Malassis (1979), essa discussão torna-se clara quando se leva em conta o próprio conceito de educação:

‘Ela é entendida como o processo através do qual um grupo transmite seu patrimônio cultural a seus membros, com vistas a assegurar sua sobrevivência econômica e espiritual’. Essa definição indica que diferentes grupos utilizarão a educação de diferentes formas, haja vista que seus patrimônios culturais são distintos e, dessa forma, exigirão a socialização de diferentes ideias e técnicas entre a geração anterior e as novas gerações. (MALASSIS, 1979 *apud* CORDEIRO NETO; ALVES, 2008, n. p.)

Dessa forma, para as instituições escolares, as demandas das comunidades locais apresentam uma natureza própria dos grupos que a compõem. Exigem respostas diferenciadas, porém que contemplem essa natureza. Quando as políticas públicas educacionais apresentam ações que compreendem e levam em conta o caráter específico deste contexto, mais facilmente as instituições escolares desenvolveram a capacidade de cumprir de metas educacionais. Porém, articular currículo e cultura local é também uma forma de atribuir às instituições escolares os instrumentos necessários de intermediar nos processos sociais do seu entorno. Para consubstanciar esse fato, Piletti chama atenção a respeito dos conteúdos escolares:

Os conteúdos ensinados na escola precisam urgentemente deixar de ser estranhos, distantes, apresentados numa linguagem que os alunos não entendem, para possibilitar o conhecimento da realidade em que os alunos vivem e, a partir dela, levar ao conhecimento da realidade mais ampla, do país e do mundo. Não propomos que a escola se limite ao estudo da cultura local, da comunidade. Propomos apenas que parta desse estudo, pois só assim o aluno terá condições de avançar no sentido do conhecimento de outras culturas, de outros povos (PILETTI, 2003, p. 158).

Entretanto, é impossível desenvolver estas ações numa comunidade que não participa das organizações formalmente criadas, escolas, igrejas, centros comunitários, clubes entre outros. É preciso um esforço coletivo para formar uma cidadania informada, pois não há participação sem conhecimento. Assim, as instituições escolares devem articular-se com as demais organizações, pois todos são espaços de aprendizagem. Não apenas servir de base para que o indivíduo tenha um grau de formação, mas oportunizar,

conhecimentos necessários. Dentro de uma pedagogia organizada à realidade local e com base científica para colaborar com a transformação do seu entorno.

2. Globalização e gestão escolar

O propósito desta unidade é apresentar os principais fatores relacionados à reforma do Estado brasileiro na década de 1990, e sua repercussão na gestão da educação e da escola; sua articulação com a ideologia da pós-modernidade, que, por sua vez, vê as reformas e estratégias efetivadas no contexto da globalização e do neoliberalismo.

Segundo Granja (2008), a globalização é um processo iniciado na segunda metade do século XX, o qual resulta na crescente integração das economias e das sociedades de vários países, principalmente à construção de produtos e serviços, mas, sobretudo, é a integração das empresas transnacionais, num contexto mundial de livre-comércio. As novas tecnologias, principalmente no que tange às telecomunicações e processamento de dados, contribuem para a globalização.

O neoliberalismo surgiu através da globalização, mais relacionado com a economia e proporciona a liberdade econômica regulada pelo mercado.

À política de desmanche do Estado – como agência econômica, de prestação de serviços públicos e de proteção social -, de desregulamentação do mercado e retirada das barreiras protecionistas, de precarização das relações trabalhistas e do emprego deu-se o nome de neoliberalismo (GRANJA, 2008, n.p.).

No contexto educacional, o neoliberalismo compreende a educação de forma específica, como a qualidade total, a modernização da escola, a adequação do ensino à competitividade do mercado internacional, a nova vocalização e a incorporação das técnicas e linguagens da informática e da comunicação, entre outros. A educação não é incluída no campo social e político, passando a ser integrada ao mercado. Alguns dos problemas econômicos, sociais, culturais e políticos tratados pela educação podem até mesmo ser convertidos em problemas de ordem técnica e administrativa, quando se almeja, por exemplo, a construção de uma escola modelo, capaz de competir no mercado de trabalho onde o aluno é um mero consumidor e o professor um funcionário treinado para capacitar os seus alunos a ingressar no mercado de trabalho.

Para Ferreira (2003), significa um complexo e imenso conjunto de culturas que se entrecruzam no planeta, atribuindo suas particularidades e diferenças e, com isso, estabelecendo respeito ao seu modo de viver:



[...] uma poderosa imagem cultural que exige um novo nível de conceptualização de todas as inúmeras e incontáveis culturas locais, regionais, estatais, ocidentais e orientais, do norte e do sul, que estão 'postas a nu', divulgadas ao mundo que assiste encantado e perplexo a este 'multiculturalismo' que necessita ser acatado e respeitado. 'Cultura globalizada' é a expressão que contém a diversidade de tudo e de todos na unidade dos limites do mundo. 'Cultura global' é o contraditório 'conceito' que necessita ser investigado e compreendido para se falar de uma nova cidadania, a 'cidadania global' (FERREIRA, 2003, p. 31).

Para a autora, a cidadania do mundo está apenas em "esboço", porém, os itens necessários para compor esta cidadania já foram apresentados, quando, em 1948, foi promulgada, pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Declaração Universal dos Direitos do Homem.

Thomas S. Popkewitz (1997), na sua obra mais conhecida no Brasil, 'Reforma Educacional: uma política sociológica. Poder e Conhecimento em Educação' produziu uma leitura sobre as reformas educacionais. Oportuniza a compreensão sobre as diversas relações que se estabelecem entre o poder e o conhecimento, o autor enfatiza as teorias do discurso, presentes no cotidiano educacional, em especial nas estratégias históricas de implementação das reformas. Afirma que as reformas educacionais estão postas como instrumentos que buscam promover o desenvolvimento econômico e as mudanças nos padrões culturais, em face de um escopo de 'solidariedade nacional'.

A reforma educacional não transmite meramente informações em novas práticas. Definida como parte das relações sociais da escolarização, a reforma pode ser considerada como ponto estratégico no qual ocorre a modernização das instituições (POPKEWITZ, 1997, p. 21).

Para o autor, a escola é a instituição primeira na construção de valores que indicam os rumos pelos quais a sociedade trilhará seu futuro. Essa ideia de modernização, atribuída às reformas educacionais, decorre do fato de que elas têm sido vistas como "consequência da ruptura dos padrões de regulação social que cercaram a formação das escolas" (POPKEWITZ, 1997, p. 25). Ainda, as reformas produzem mudanças, e levam o autor a compreender as reformas, como:

Parte de importantes transformações e rupturas que ocorrem a nível nacional e internacional. [...] [Logo] as reformas declaram, simbolicamente, o papel do capitalismo global no destino nacional, um espiritualismo e nacionalismo renovados e uma democracia liberal da maneira como ela é definida no [...] clima sociopolítico (POPKEWITZ, 1997, p. 144).



Ele conclui enfatizando o entendimento das reformas educacionais não como um conjunto de ações necessariamente progressistas, até mesmo, porque não o são, mas sim como objeto das relações sociais. Essas relações estimulam a democracia, pois acabam se tornando incentivadoras das reformas, limitando-se à participação das pessoas.

Entretanto, de acordo com Pereira (2002), as políticas públicas educacionais estão inseridas no conjunto de políticas sociais e econômicas de globalização. No Brasil e em outras sociedades periféricas apresentam um quadro de alarmantes dados da realidade educacional, identificados no baixo padrão de qualidade de ensino, nos altos índices de analfabetismo, reprovação e evasão, nas más condições dos prédios escolares, sem deixar de dar destaque a formação e valorização dos profissionais da educação, toda essa somatória de fatores nos permite afirmar que a educação brasileira se apresenta como um dos principais mecanismos da exclusão social. Sendo conseqüências da globalização, “resultante do incessante processo de acumulação e internacionalização de capitais, determinando novas relações entre Estado e sociedade” (Ibid, p. 120).

Segundo Dowbor (1996), a globalização econômica determina essas novas relações entre Estado e sociedade, tendo como principal instrumento a descentralização administrativa, estabelecendo uma correlação entre o “global” e o “local”, o surgimento de espaços formados e apresentados numa “gradual reconstituição de espaços comunitários”, que se encontravam desarticulados, a exemplo as instituições escolares na forma da participação dos atores envolvidos. Onde a prática da democracia surge como meio de construção da liberdade em sua dimensão histórica, tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para a convivência livre entre grupos e pessoas, oportunizando ações concretas na solução dos problemas sociais e estimulando o desenvolvimento regional.

Dentre esses desafios, na tentativa de responder às novas exigências, está a questão da gestão escolar democrática como um princípio da C.F de 1988, consubstanciado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/1996. Efetivamente a LDB, apresenta um caráter descentralizador, como primeira tarefa a construção do projeto político pedagógico da escola. De acordo com Ferreira (2003), destacam-se mudanças que sinalizam a descentralização do poder e de tomadas de decisões. Relata, portanto, um trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos envolvidos, escola e comunidade, procurando envolver a sociedade como um todo. Ao se efetivarem essas parceiras, objetiva-se permitir aos participantes, o despertar da consciência durante a caminhada, com isso, interferindo em seus limites, aproveitando melhor as potencialidades e apontando soluções coerentes para as dificuldades encontradas. Para que seja legitimado a



esta sociedade, deve haver a participação através de uma consciência ajustada à liberdade, à justiça e, principalmente, que garanta os direitos humanos e sociais.

Se torna profícuo o resultado de diversos fatores em ação, tanto internos como externos à escola, mas, além das questões sociais, econômicas e culturais, faz-se necessário um olhar crítico que identifique os processos de organização e gestão escolar os quais acabam colaborando no aviltamento dos números do fracasso escolar. É necessário, porém, um olhar que vá além de listá-los, mas que aponte mecanismos de superação para essas dificuldades. E seja também uma proposição a criação de políticas públicas mais amplas, que incluam a garantia da melhoria dos indicadores de acesso, permanência e gestão com qualidade social onde recriar e democratizar a escola sejam processos indispensáveis nas lutas pela qualidade de ensino e melhoria das condições de vida da população.

No campo da gestão escolar democrática, muitos são os trabalhos que procuram estudar, analisar e descrever as maneiras de se gerir a política escolar, sempre articulada com a definição de caráter participativo. A gestão democrática é compreendida como processo político por meio do qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações direcionadas ao desenvolvimento da escola, na busca da solução destes problemas.

Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas [...]. Isto quer dizer que a gestão da escola pública pode ser entendida pretensamente como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, [...] como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos. É certo que estas ideias não expressam a realidade da gestão das escolas públicas, mas se tomamos o conceito como hipótese, [...] sua amplitude democrática pode nos ser bastante útil na observação do fenômeno (SOUZA, 2006, p. 144).

Segundo Bobbio (1986), a contribuição que a democracia pode dar à superação das condições sociais é a lisura do poder, componente presente em qualquer conceito que se tenha de democracia, além de outras exigências, como a da participação expressiva de sujeitos nos processos de tomada de decisões.

As políticas públicas em educação estabelecem critérios na organização da escola e de seu gerenciamento, no contexto de gestão democrática:



[...] deve significar uma afirmação radical da função escolar de formação para a democracia [...] a necessidade de levar em conta a concretude dos fatos e relações que se dão no cotidiano da escola, tendo em vista a superação dos obstáculos à mudança e o diálogo com as potencialidades de transformação que aí se verificam. Por outro lado, para que essa função se realize de fato, a necessária coerência entre o discurso e a realidade exige que a organização didático-pedagógico e a estrutura administrativa da escola se façam de acordo com princípios e procedimentos também democráticos (PARO, 2007, p.32).

A gestão democrática escolar procura soluções para transformação, em que se destacam mudanças a sinalizar a descentralização e a tomadas de decisões, o trabalho realizado com a participação de todos os segmentos envolvidos, escola e comunidade, abrangendo a sociedade na sua totalidade. Ao se efetivarem essas parcerias, objetiva-se aos participantes o despertar da consciência durante a caminhada, com isso, interferindo em seus limites, aproveitando melhor as potencialidades e apontando soluções para as dificuldades encontradas.

Há ainda, dificuldade em relação à compreensão do que é participar, o que isto significa e representa na escola ou do processo educativo. Deve-se questionar até que ponto a participação dos sujeitos, principalmente da comunidade externa, é aceita pelos dirigentes escolares na definição e avaliação dos rumos da escola. Incluem-se aqui os dirigentes mais conservadores ou autocráticos, os quais, são contrários à participação. Faz-se necessário ressaltar que democratizar a gestão da escola pública pressupõe ampliação da participação dos sujeitos. A participação não pode se restringir ao processo de tomadas de decisões. Subentende-se como uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os caminhos da vida política e social das instituições escolares. Segundo Bobbio (1986), a participação só é efetiva quando os sujeitos envolvidos, chamados a participar, são colocados em condições adequadas para esta participação.

3. Materiais e métodos

Em relação ao objetivo da pesquisa, utilizou-se a forma exploratória e descritiva, ocorrendo de forma analítica e sistemática, servindo de fundamentação teórica para este estudo. Ainda como coleta de dados, utilizou-se a pesquisa de campo, pois toda pesquisa implica em levantamento de dados. Empregou-se o estudo de caso, o qual permitiu compreender o ponto de vista da comunidade em relação à gestão democrática escolar e os mecanismos de participação.

Outro procedimento empregado para a realização deste estudo foi a pesquisa documental, permitiu conhecer contexto do objeto de estudo, a qual foi proveniente dos estudos e observações realizadas, utilizou-se de todo material que puderam servir como fonte de informação para a pesquisa

A natureza desta pesquisa foi quali-quantitativa, utilizou-se conjuntamente a pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicando entrevistas e questionários à população pesquisada, procurando descrever como se dá a prática e a vivência da gestão escolar democrática e os mecanismos de participação. Através destas informações observou-se os princípios da participação pela gestão escolar democrática e vivência dentro dos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

A população da pesquisa foram as escolas da rede de ensino municipal de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). A população envolvida na pesquisa se reportou aos professores regentes das turmas do 5º ano, os diretores das escolas da rede municipal, os secretários municipais de educação, e os pais e ou responsáveis pelos alunos devidamente matriculados nas turmas do 5º ano em 2014, a escolha destas turmas justificou-se pelo fato de serem crianças com idade superior a dez anos, possuírem uma maior capacidade de compreensão, facilidade de comunicação e estarem alfabetizados, sendo que os alunos serviram como ponte de comunicação entre o pesquisador e os pais e ou responsáveis. A população envolvida contemplou um universo de 920 (novecentos e vinte) pessoas.

4. Análise de dados

A interpretação dos dados coletados teve como intenção relatar a gestão democrática escolar e os mecanismos de participação das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). Fundamentando-se no referencial teórico, e por análise de dados, relataram-se a gestão democrática; Foram pesquisados os mecanismos e a efetividade de participação (direta e indireta) da comunidade escolar (interna e externa); verificaram-se os fatores que interferem positiva ou negativamente na gestão das escolas integrantes do sistema municipal de ensino dos municípios pesquisados. Apontou-se a contribuição da gestão escolar democrática para o fortalecimento da cidadania. Sendo que, o desafio da pesquisa constituiu-se na possibilidade de conferir se os princípios democráticos norteiam, ou estão ausentes da gestão das escolas dos municípios pesquisados.



As considerações apresentadas pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (1998) apontam que, a busca da qualidade impõe a indispensabilidade de investimentos em diferentes frentes, como a formação inicial e continuada de professores. Deve-se considerar um investimento educativo contínuo e sistemático para que o professor se desenvolva como profissional de educação. E direciona esta formação, a um processo reflexivo e crítico sobre a prática educativa, não como um amontoado de cursos e técnicas. Dessa forma, o estudo, apontou discordâncias entre os profissionais de educação do município de União da Vitória. Em relação à capacitação, 48% dos diretores não receberam nenhum curso e apenas 21,7% recebe uma vez ao ano, sobre a temática. O mesmo se evidencia no apontamento dos professores, 22,3% não receberam nenhum curso e 40,7% receberam uma vez ao ano. Esta análise indica uma fragilidade da SME em relação à formação continuada do quadro do magistério.

As informações coletadas na pesquisa demonstraram dificuldades na proposta de formação continuada, principalmente ao diretor, reconhecida no relato do secretário, na questão, 'a SME oferece cursos para a capacitação dos diretores eleitos'.

Não, não oferece. Ele oferece um curso geral para todos, não especificamente para direção. A ideia é para que a próxima gestão, oferecermos especificamente para gestão escolar, para os diretores e supervisores das escolas.

O relato do secretário indica a ausência de formação, e uma preocupação para o próximo ano, na tentativa de superar esta fragilidade.

Quanto ao município de Porto União, a unanimidade das repostas dos diretores chama a atenção, quando 100% indica que a SME oferece 5 ou mais vezes cursos e mais de 62,5% dos professores confirmam ter participado de pelo menos uma vez ao ano de curso sobre a temática. O que indica um maior investimento da SME na questão da formação continuada sobre a temática. A explanação do secretário foi:

Um dos critérios para poder se candidatar era a formação em gestão escolar, e nós tínhamos achado que duas pessoas que tinham o curso que foi realizado na época pelo estado de Santa Catarina [...]. Nós precisávamos de alguma coisa neste sentido, então contratamos uma empresa, para que fizesse um curso de pelo menos 40 horas, colocamos os itens que seriam pelo menos essenciais e necessários.

A formação continuada é elemento indispensável na definição da gestão escolar democrática, comprometida com os interesses de sua comunidade. Pois, necessita buscar



habilidades para promover ações que possibilitem o embate da problemática cotidiana enfrentada na escola, que articulem teoria e prática. (SCHNECKENBERG, 2006). Observa-se que muitos diretores aprendem a gerir a escola, pelo ensaio e erro, durante o seu mandato, resolvendo conflitos, buscando tentativas de desenvolver trabalho em equipe, criando alternativas para promover a integração da escola com a comunidade. Sá aponta outra questão relevante a considerar em relação aos diretores eleitos:

[...] na prática cotidiana há ainda lacunas na garantia da construção de uma escola cidadã, competente e comprometida [...] dentre outras lacunas, para a ausência de compreensão sobre os referenciais teóricos relacionados a essa questão (SÁ, 2011, p. 40).

O que vem reforçar a necessidade de promover a formação dos diretores, durante o período do mandato, através da formação continuada, com bases epistemológicas que venham dar suporte necessário ao conhecimento da área.

Algumas ações são imprescindíveis para instituir mecanismos democráticos. A Conferência Nacional de Educação (2010) apontou como um deles a eleição direta para diretor. O Município de União da Vitória, realiza o processo desde 1994, implementado pela Lei Ordinária Municipal nº 1846/1992. O Município de Porto União realizou pela primeira vez o processo de escolha direta dos diretores no ano de 2013, por meio da Lei Municipal nº 4129/2013. A tabela 3 trouxe o entendimento dos diretores e professores em referência ao processo de eleição e à gestão escolar democrática.



Tabela 1– Entendimento dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, em relação à eleição direta do diretor (a) escolar dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

Questão	O processo da escolha direta do diretor(a) através da eleição garante a gestão democrática escolar.											
	Alternativas União da Vitória						Alternativas Porto União					
	A		B		C		D		E		F	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diretores	16	69,6	5	21,7	0	0	0	0	2	8,7	0	0
Professores	18	66,7	6	22,2	0	0	1	3,7	1	3,7	1	3,7
Diretores	1	16,7	5	83,3	0	0	0	0	0	0	0	0
Professores	4	50,0	3	37,5	0	0	0	0	0	0	1	12,5
Questão	A escolha do diretor pelos pais gera como consequência maior participação dos mesmos na escola.											
	Alternativas União da Vitória						Alternativas Porto União					
	A		B		C		D		E		F	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Diretores	6	26,2	13	56,6	1	4,3	1	4,3	1	4,3	1	4,3
Professores	16	59,3	8	29,6	0	0	1	3,7	1	3,7	1	3,7
Diretores	3	50,0	3	50,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Professores	3	37,5	4	50,0	0	0	0	0	0	0	1	12,5

A = concordo totalmente; B. = concordo parcialmente; C = indiferente; D = discordo parcialmente; E = discordo totalmente; F = não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se no entendimento desses sujeitos, que o fato de escolher o diretor é condição indispensável para a democratização das relações escolares. A eleição torna-se resultado de uma construção democrática e coletiva. Bourdieu (2004), estabelece a gestão escolar como uma prática fundamentalmente política. No entanto, a gestão escolar democrática não termina no momento em que se coloca o voto na urna, é preciso ter responsabilidade de todos no dever da sustentação do trabalho desejado.

A concepção sobre gestão escolar democrática se apresenta da seguinte forma na avaliação do secretário de União da Vitória:

O que entendo por gestão escolar democrática é quando a escola tem a autonomia de decidir como vai fazer a educação de seus alunos. Ela vai decidir que caminho que vai tomar, quais as concepções educacionais que podem ser utilizadas dentro da sua realidade. Em minha opinião, não adianta o município, a secretaria de educação definir uma coisa igual para todo o município, cada lugar tem uma realidade. Entendo por gestão democrática isso, reunir toda a comunidade escolar e decidir como vai ser o papel da escola dentro daquela comunidade.

O secretário de Porto União considera a gestão escolar democrática como:



A princípio, falando em questão de gestão democrática, eu era contra, até na época do governo passado, o ex-prefeito, falei para ele que eu achava que não era necessário fazer. [...] Mas a partir do momento que o novo prefeito quis implantar a gestão, eu questionei, falei a ele tudo o que achava que não seria bom, mas ele disse que não, que ele iria fazer. Para isso, tivemos que fazer uma assembleia, onde todos os professores participaram. 100% quiseram que houvesse a gestão democrática. Agora, vejo como uma conquista enorme do nosso corpo docente.

Ainda em relação à eleição dos diretores, foi solicitado aos secretários que indicassem os possíveis avanços, os pontos positivos e negativos percebidos pela eleição direta. Respectivamente, estão apresentadas as considerações feitas pelo secretário de União da Vitória:

Houve avanços, a comunidade tem autonomia de escolher a pessoa que quer que gerencie a escola [...], não é colocado de acordo com cargo político ou com a indicação de outras pessoas, é a própria comunidade que vai ver o perfil que precisa de diretor lá na escola, esse o maior avanço. Positivo, é que a comunidade pode participar. O negativo, é que ainda nós não sabemos lidar com a democracia, dá muitos conflitos. Esses conflitos são desagradáveis, [...] conflitos para você tentar ter o poder, e às vezes chega lá e vê que nem tem poder, mas, há muitas pessoas que acham que têm o total poder sendo diretor ou supervisor.

Secretário de Porto União:

As diretoras têm um cuidado especial, diferente, [...] esse é o primeiro ano, então a gente vê uma diferença enorme. Hoje a diretora vem com um papel na mão, já fiz a reunião com a comunidade, nós queremos isso, vejo como um avanço, porque ela presta mais atenção na própria comunidade, ela tem que dar satisfação, um feedback, um retorno ao pessoal, a comunidade cobra muito mais que o prefeito. A própria comunidade é fiscal do processo. Achava que a coisa não ia resolver. Que ia dar problema, ia pesar a questão da diretora que ganhar em certa escola, não fosse do mesmo partido do prefeito. Agora, eu vejo que não, porque hoje, se ela não cumprir o trabalho dela, a comunidade mesmo vai cobrar, [...] a própria diretora viu que ela não ta cumprindo, então ela chama a comunidade, e dá uma satisfação, [...] e antes não, ela fazia ou não tava tudo bem.

Os secretários expõem com facilidade os avanços, bem como indicam os pontos negativos e positivos da eleição direta. Porém, é preciso romper “barreiras”, articular melhor os conhecimentos sobre gestão escolar democrática. ‘Quando mais se falou de democracia nos espaços escolares, menos democrática foi a escola, e quando menos se falou em democracia, mais a escola esteve articulada com a construção de uma ordem democrática’ (SAVIANI, 2009, p. 44). Devemos considerar que esse modelo, ainda está em processo de construção e nunca se dará de forma homogênea e linear, e mais, esta prática política, no momento não será capaz de anular os sinais da cultura tradicionalista.



O tema sobre a escolha do diretor foi apresentado aos pais solicitando, se eles consideravam importante escolher o diretor da escola pela eleição direta.

Relevante se faz considerar que a escolha do diretor através da eleição, confere aos pais um perfil de responsabilidade e participação antes não existente. Eles envolvem-se mais com a escola, demonstram vontade de participar e tomar decisões. Mas, ainda falta clareza na compreensão sobre o sentido da participação efetiva.

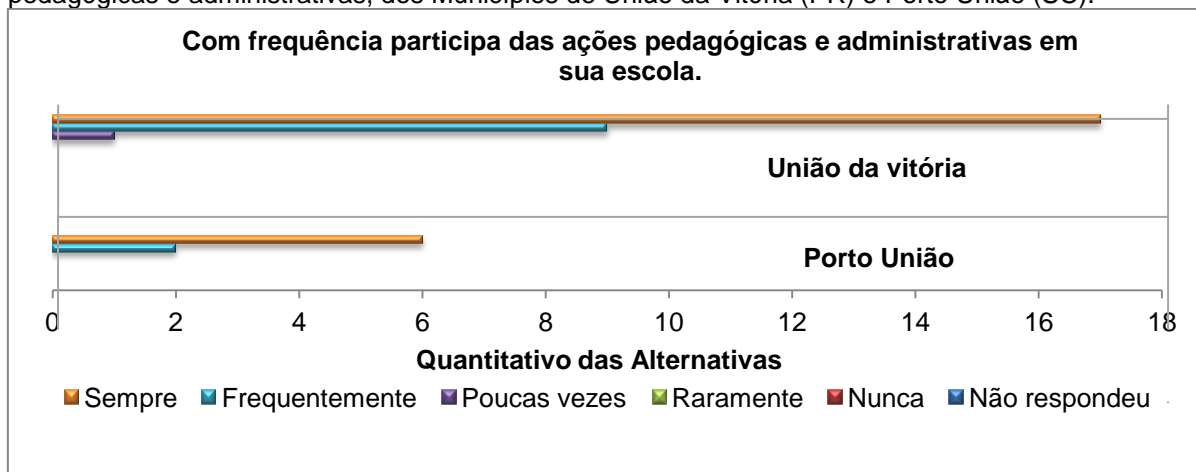
Percebe-se que os pais consideram importante participar da escolha do diretor pela eleição direta. Há uma porcentagem maior de pais em União da Vitória em relação a Porto União. Isso evidencia o fato destes já estarem há mais tempo participando da escolha do diretor por meio desta ação, por consequência acaba ocasionando um entendimento maior sobre esta prática política. Contudo, conforme os dados já apresentados há a necessidade de fortalecer o processo da gestão democrática. Eleger o diretor é uma forma de expressão da comunidade escolar, mas vai além disso permite à comunidade controlar as ações do diretor eleito com o propósito de levá-lo a se comprometer com o princípio democrático. Souza (2006), é a conversão da política em uma prática do cidadão.

A participação constitui uma forma significativa de se promover aproximação entre os sujeitos envolvidos na escola. É neste processo que está centrada a busca pelo modelo mais democrático de orientar a escola. Mas nem sempre, os sujeitos estão acostumados a participar do espaço escolar de modo pleno. Libâneo (2004) define a participação em seu 'sentido pleno', como força de atuação consciente, onde os sujeitos reconhecem e assumem o seu papel, sua cultura e seus resultados, compreendida como dimensão política, capaz de promover intervenções participativas e competentes dentro da unidade escolar.

Entretanto, a participação na escola tem sido convocada de muitas maneiras e em várias circunstâncias. A mais comum, é a participação em atividades extracurriculares, a serem desenvolvidas pelos professores. Ainda, promoções como, festas e bingos para arrecadar recursos financeiros, que envolvem toda a comunidade; assembleias para a tomada de decisões, construção de metas e soluções de problemas; reuniões da Associação de Pais e Mestres e Conselho Escolar, para destinar aplicação de recursos, aprovar e assinar prestações de contas, entre outras. Pressupõe-se que a participação efetiva na escola vai além destas ações, não que estas não devam acontecer, devemos perceber a participação como processo social, o qual segundo Lück (2011), apresenta vários desdobramentos e nuances, solicitando de todos os sujeitos participantes, e principalmente de seus líderes, habilidades e competências específicas, além de atitudes especiais.

Ainda nesta categoria de análise participação, foi solicitado aos professores sobre com que frequência eles participavam das ações pedagógicas e administrativas na escola. O gráfico 3 apresentou o retorno desta solicitação.

Gráfico 1– Frequência de participação dos professores regentes das turmas do 5º ano, das ações pedagógicas e administrativas, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

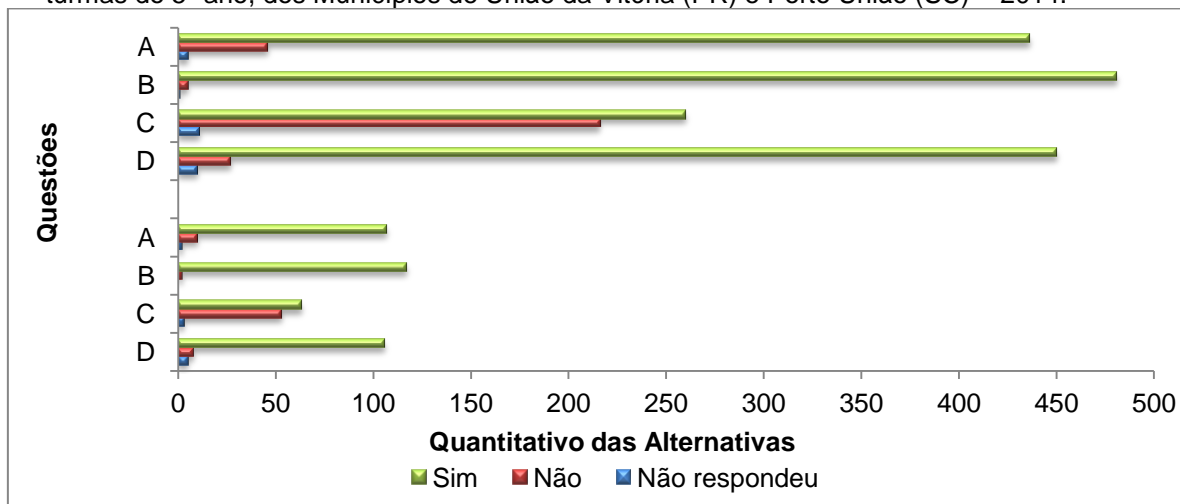


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A observação do gráfico 3 indicou que os professores participam das ações pedagógicas e administrativas desenvolvidas na escola. Lück (2011), afirma que enquanto os professores estiverem compartilhando das decisões globais e específicas da escola, estarão assumindo suas responsabilidades e agindo para implementá-las. Participar dessas ações é forma de efetivar a gestão escolar democrática, de nada vale o discurso, se não colocarmos em prática a nossa responsabilidade da participação. Foi apresentado aos pais um bloco com três questionamentos sobre a categoria participação, objetivando perceber o entendimento destes A leitura do gráfico 2 nos permite analisar esta categoria.



Gráfico 2 – Categoria de análise participação pela população de pais dos alunos matriculados nas turmas do 5ª ano, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.



Questões: A = Participa das reuniões na escola onde seu filho estuda? B = Considera importante participar das reuniões da escola? C = Participou no ano de 2013 ou 2014 de reunião para discutir a aplicação ou prestação de alguma verba financeira destinada à escola? D = Sua participação na escola onde seu filho estuda pode melhorar a qualidade de ensino?

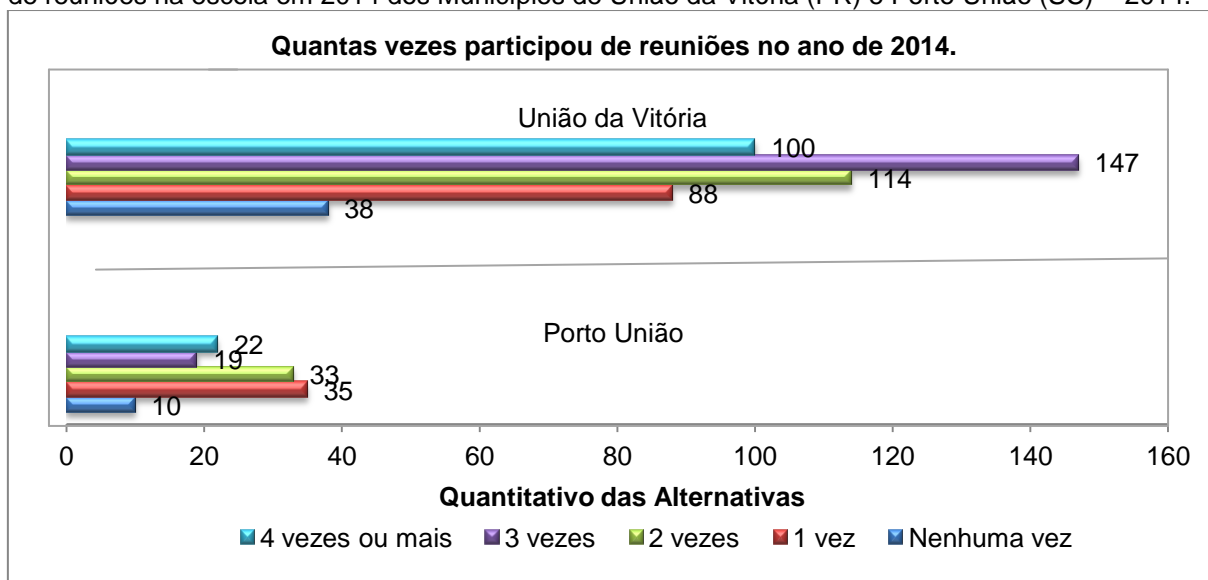
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 2 revelou que 94% dos pais, participam e consideram importante participar das reuniões da escola onde seu filho estuda. Aproximadamente 50% já participaram de reuniões para discutir a aplicação ou prestação de contas de verbas financeiras destinadas à escola. E mais de 90% afirmaram que a participação deles pode melhorar a qualidade de ensino. É evidente a participação dos pais na vida e nas ações da escola, principalmente na relação sobre a importância da participação com a melhoria da qualidade de ensino. Relevante se faz considerar o trabalho do diretor, a conquista dos pais e o envolvimento deles nas ações da escola.

O gráfico 3 representa o número de vezes que os pais participaram das reuniões na escola no ano de 2014.



Gráfico 3– Número de vezes que os pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, participaram de reuniões na escola em 2014 dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A intenção do gráfico 3 é evidenciar que os pais demonstram interesse em participar, contudo é necessário esclarecer para os mesmos, sobre o sentido da participação esperada pela gestão escolar democrática. Para que não ocorra a participação somente por obrigatoriedade, eventualidade ou necessidade, e sim por intenção ou vontade própria.

Foram consultados aos pais sobre se os mesmos procuram a escola para conversar com a professora ou a diretora quando têm dúvidas ou estão insatisfeitos com a escola. Aproximadamente 90% dos pais de União da Vitória, 95% dos pais de Porto União, afirmaram que vão até a escola por iniciativa própria. Isto caracteriza que houve avanços na aproximação da família com a escola. O pertencimento ao espaço escolar indica a ruptura de conceitos anteriores: os pais iam até a escola apenas para conferir a avaliação, ou eram chamados para ouvir reclamações a respeito dos filhos.

A tabela 2 trouxe a forma de participação dos pais nas decisões da escola.



Tabela 2 - Forma de participação dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, das decisões na escola, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

Questão				
Quando participa das reuniões na escola:				
Alternativas	União da Vitória		Porto União	
	Nº	%	Nº	%
Pede a palavra e dá a sua opinião.	182	37,4	46	38,7
Espera que os outros pais resolvam, porque não gosta de falar.	66	13,6	11	9,2
Só fala se for um assunto que envolve seu filho	185	37,9	52	43,7
Não respondeu	54	11,1	10	8,4

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com a observação da tabela 2, é possível verificar que os pais ainda possuem dificuldades para participar, os mesmos atuam limitando-se na forma de envolvimento com os assuntos relacionados aos seus filhos, ou até mesmo pela timidez. Para Lück (2011), evidencia-se a significação inadequada e falsa de participação, onde os sujeitos consideram a presença física como o suficiente para que este seja considerado participante.

Em relação à participação, os secretários de educação fizeram as seguintes observações, sobre: De que forma são orientados os diretores a incentivar a participação da comunidade escolar interna e externa; e quais as maneiras existentes de participação. O secretário de União da Vitória relatou:

Pedimos aos diretores, informamos, mostramos que é a melhor forma é de administrar junto com os pais e com a comunidade escolar. [...] assembléias de pais, e utilizar o CE e a APMF.

O relato do secretário de porto União foi o seguinte:

[...] estamos em transição das APP para os CE, [...] as pessoas ainda não entendem o que é um CE. Hoje ele esta ativamente dentro da escola, trabalhando inclusive a questão pedagógica. As diretoras e as pedagogas elas são orientadas para isso. [...] existe uma presença muito grande da comunidade, nossa clientela é dos bairros e do interior, já tem essa cultura, você faz qualquer reunião nas escolas rurais, a presença chega a 90%, eles estão presentes, não é necessário você estar pedindo a presença de pais.

Percebe-se a importância dada pelos secretários à participação. Mas, cabe ressaltar que, para considerarmos a escola como espaço democrático de participação, não se pode apenas considerar a quantidade de participação. Mas, a observação do que acontece no contexto escolar, podendo-se notar situações adversas à prática da gestão democrática, chamadas como 'falsa democracia', na qual a participação vem apenas referendar decisões já tomadas.



Para finalizar a análise, evidencia-se que a qualidade do ensino depende das pessoas envolvidas e afetadas pelas decisões institucionais, e que estas devem exercer criticamente o seu dever e direito de participar deste processo, bem como deter a responsabilidade de agir para efetivá-las no seu meio, com base nos princípios democráticos.

Considerações finais

Gestão escolar democrática pode despertar nos sujeitos envolvidos no processo educacional a consciência de cidadania como prática da transformação social. Possibilitando a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Isso poderá ser possível, se as instituições escolares e seus dirigentes, apropriarem-se dos princípios da democracia e da participação, em suas práticas cotidianas.

No contexto de gestão escolar, está a figura do diretor, ao qual compete promover o desenvolvimento organizacional e de forma permanente. Contudo, evidencia-se a necessidade do diretor escolar de se atualizar constantemente e buscar mecanismos em sua forma de atuação, os quais visem consolidar uma educação democrática e de qualidade. Tal contexto deve contribuir de forma significativa para as ações pedagógicas, com a finalidade não só de promover as potencialidades cognitivas e afetivas, mas de despertar a consciência dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, o desafio da pesquisa constituiu-se na possibilidade de perceber se os princípios democráticos norteiam, ou estão ausentes da gestão das escolas do sistema público dos municípios pesquisados.

Em relação ao objetivo de pesquisar os mecanismos de participação da comunidade na gestão das escolas, observou-se no discurso dos sujeitos participantes da pesquisa, que demonstram compromisso com a participação na vida da escola. Contudo, exige-se uma participação da comunidade de forma mais reflexiva e atuante e menos passiva e limitada à presença física.

Pela interpretação e análise de dados, juntamente com o referencial teórico utilizado nesta pesquisa, foi possível concluir que os princípios democráticos norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). Considerou-se que o resultado da pesquisa poderá suscitar novos diálogos no interior de outras redes de ensino, revendo conceitos em relação à gestão escolar democrática. Consequentemente isso pode possibilitar práticas educativas que promovam o desenvolvimento regional.



Referências

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BOURDIEU, P.; NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. M. **Escritos de educação**. 1.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao_federal_35ed.pdf?sequence=26>. Acesso em: 22 set. 2013.

_____. Ministério da Educação. **Documento Final da Conferência Nacional de Educação (CONAE), 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf> Acesso em: 01 mar. 2014

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

DOWBOR, L. Da globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços. In: FREITAS, M. C. (Org.). **A reivindicação do futuro**. São Paulo: Cortez, USF, 1996.

FERREIRA, E. B. Políticas educativas no Brasil no tempo da crise. In: FERREIRA, E. B; OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Crise da escola e políticas educativas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

LIBÂNEO, J. C.. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A gestão participativa na escola**. 10.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PARO, V.H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PEREIRA, S. M. **Globalização, descentralização e exclusão social**: grandes e novos desafio para a gestão escolar. Linhas Críticas, Brasília, v.8, n. 14, jan/jun.2002.

PORTO UNIÃO. **Lei Municipal nº 3.509/2013**. Disponível em: <<http://www.portouniao.sc.gov.br/home/index.php>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

SÁ, G. T. R. **A gestão educacional da contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 41.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola**: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da rede pública municipal de ensino de Ponta Grossa – PR. 2006. 164 f. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-

VII Seminário Internacional sobre

Desenvolvimento regional
Rio Grande do Sul Brasil



Programa de Pós-Graduação
Desenvolvimento Regional
mestrado e doutorado

UNISC
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2006.

SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. 302 p. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

UNIÃO DA VITÓRIA. **Lei Municipal nº 1846/1992**. Disponível em:
<<https://www.leismunicipais.com.br/legislacao-municipal-da-prefeitura/3535/leis-de-uniao-da-vitoria.html>> Acesso em: 28 jan. 2014.