

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC  
CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

SÔNIA MARIA FEDEROVICZ

GESTÃO ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO DOS SISTEMAS PÚBLICOS MUNICIPAIS DE ENSINO DE UNIÃO DA  
VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC)

CANOINHAS

2015

SÔNIA MARIA FEDEROVICZ

GESTÃO ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO DOS SISTEMAS PÚBLICOS MUNICIPAIS DE ENSINO DE UNIÃO DA  
VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC)

Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional do Curso Mestrado em Desenvolvimento Regional pela Universidade do Contestado (UnC), sob a orientação do Professor Dr. Argos Gumbowsky e co-orientação do Professor Dr. Jairo Marchesan

CANOINHAS

2015

GESTÃO ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO DOS SISTEMAS PÚBLICOS MUNICIPAIS DE ENSINO DE UNIÃO DA  
VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC)

**SÔNIA MARIA FEDEROVICZ**

Este Trabalho de Dissertação foi submetido ao processo de avaliação para a  
obtenção do título de:

**Mestre em Desenvolvimento Regional**

E aprovado na sua versão final em 19 de Fevereiro de 2015 atendendo às  
normas de legislação vigentes da Universidade do Contestado e Coordenação do  
Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional.

---

Dr. Sandro Luiz Bazzanella

Coordenador do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Argos Gumbowsky – Orientador

---

Prof. Dr. Jairo Marchesan (UnC) – Co-orientador

---

Dr. Adécio Machado dos Santos (UNIARP)

---

Prof. Dr. Alexandre Assis Tomporoski (UnC)

*Dedico este trabalho aos grandes amores da  
minha vida, **Paula, Bruna e Gustavo**, meus  
filhos amados, razão do meu existir e meu  
estímulo para continuar superando desafios*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela presença, pela vida, pela sabedoria, por iluminar meu caminho.

Aos meus pais Zeno (in memoriam) e Anair pelo exemplo de lealdade, dedicação e amor.

A minha família, colegas de trabalho, e amigos pela paciência, pela compreensão e motivação.

Ao Prof<sup>o</sup> Dr Argos Gumbowsky, grande orientador, paciente e dedicado professor, que suportou minhas indefinições.

Aos meus colegas e professores do curso de mestrado, em especial ao Eduardo pelos auxílios e principalmente pelo companheirismo na jornada acadêmica e à Claudia minha companheira de viagem.

À Esmeralda minha amiga, exemplo de mãe, filha, esposa e professora.

À Elaine e ao Daniel, pelo auxílio prestado frente às dificuldades tecnológicas que passei, e aos momentos agradáveis de descontração transmitidos pela sua jovialidade e alegria.

Ao casal Helena e Augusto, pela amizade e aconchego durante as minhas estadas em sua casa.

Ao sistema público municipal de ensino de União da Vitória e Porto União, sujeitos participantes da pesquisa, pela colaboração. Aos pesquisadores mirins (alunos das turmas do 5<sup>o</sup> ano) pela participação e responsabilidade que tiveram sendo a ponte entre o pesquisador e os pais.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo identificar os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). Discute a implementação das políticas públicas educacionais no campo da gestão democrática e a sua contribuição ao desenvolvimento regional. O estudo utilizou-se dos recursos da pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo. Caracteriza-se como estudo de caso, sendo de natureza quali-quantitativa. Para a coleta dos dados as técnicas utilizadas foram: entrevista estruturada, questionários fechados e semiestruturados. 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, participação e autonomia. O discurso dos sujeitos da pesquisa demonstra compromisso com a participação na vida da escola, inclusive dos órgãos colegiados, Associação de pais e Mestres e Conselho Escolar. Evidencia-se uma participação mais reflexiva e atuante por parte dos diretores, professores e dos pais mais passiva e limitada à presença física. Confirmou-se o discurso pela democracia que perpassa todas as instâncias das redes de ensino pesquisadas, mas ainda condicionada apenas a eleição do diretor através do voto. Indica fragilidade na ausência da capacitação dos profissionais da educação sobre a temática gestão escolar democrática. Ainda, os dados coletados consideram que as políticas públicas municipais atribuem autonomia às escolas, em todas as dimensões pesquisadas: administrativa, pedagógica, financeira e jurídica, mas é preciso considerar que sem a participação, a autonomia acaba por delimitar-se. 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. Democracia. Autonomia. Participação. Desenvolvimento regional.

**Linha de pesquisa:** Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional

## ABSTRACT

This thesis aims to identify the principles that guide the management of schools of the municipal public education system in the cities of União da Vitória (PR) and Porto União (SC). Discusses the implementation of educational policies in the field of democratic governance and its contribution to regional development. The study used the resources of the exploratory, descriptive, bibliographical and field research. It is characterized as a case study, of qualitative and quantitative nature. For data collection techniques it was used: structured interviews, closed and semi-structured questionnaires. The investigated universe consisted by the directors of school units, school teachers of the 5th grade, municipal education secretaries and parents or guardians of students enrolled in classes of the 5th grade. The research considers the democratic school management, which is important to awake on the subjects the sense of citizenship as practice for social change, aiming for a more fair and democratic society, able to manipulate actions for the development of their region. The survey data report the implementation process of democratic management in the municipalities, confirming the principles of democracy, participation and autonomy. The speech of the research performed on the subjects demonstrates commitment to participation in school life, including the collegiate bodies, Association of Parents and Teachers and School Council. It is evident a more reflective and active participation on the part of principals, teachers and parents in a more passive manner due to the limitation of physical presence. It was confirmed the discourse for democracy that surpasses all levels of the surveyed school systems, but still dependent on the vote for the election of director. It Indicates weakness in the absence of training of education professionals over the democratic school management thematic. Still, the data collected consider that the municipal public policies give autonomy to schools in all dimensions investigated: administrative, educational, financial and legal, but is necessary to consider that without the participation the autonomy ends up being limited. Through research, it was revealed the proximity between the democratic school management and its contribution to development. The collected data was analyzed according to the theoretical references studied. It was concluded that the democratic principles guide the management of schools of the municipal public system of the municipalities surveyed, but points out gaps such as the lack of training of education professionals over the democratic management thematic, along with the necessity of promoting discussions and review concepts, so that the educational practices comes to consolidate actions that promotes the regional development.

**Keywords:** School management. Democracy. Autonomy. Participation. Regional or sectional development.

**Research line:** Public Policies and Regional Development

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 – População dos municípios, segundo população total, urbana, rural e sexo – 2010.....  | 77  |
| Tabela 2 – Estrutura etária da população - 2010. ....   | 78  |
| Tabela 3 – Indicadores do IDHM, de renda e de longevidade – 2010.....   | 79  |
| Tabela 4 – Indicadores da renda per capita dos municípios e dos estados em relação ao Brasil- 2010. ....  | 80  |
| Tabela 5 – Números de alunos matriculados nos resultados finais do Censo Escolar de 2013. ....  | 82  |
| Tabela 6– Número de escolas por dependência e localização – 2014. ....  | 82  |
| Tabela 7 – Relação da expectativa de anos de estudos, porcentagem de alunos por faixa etária e idade superior a 18 anos com ensino fundamental e médio completo – 2010. ....  | 83  |
| Tabela 8 – IDEB observado e meta nos anos de 2011 e 2013. ....  | 84  |
| Tabela 9 – Números de alunos matriculados nos resultados finais do Censo Escolar de 2013. ....  | 88  |
| Tabela 10– Número de escolas por dependência e localização – 2014. ....   | 88  |
| Tabela 11 – Relação da expectativa de anos de estudos, porcentagem de alunos por faixa etária e idade superior a 18 anos com ensino fundamental e médio completo – 2010. ....   | 89  |
| Tabela 12 – IDEB observado e meta nos anos de 2011 e 2013. ....   | 90  |
| Tabela13 – População envolvida na pesquisa - 2014 .....   | 98  |
| Tabela 14 – Distribuição da população envolvida na pesquisa no Município de União da Vitória (PR) -2014. ....   | 99  |
| Tabela 15 – Distribuição da população envolvida na pesquisa no Município de Porto União (SC) – 2014. ....   | 100 |
| Tabela 16 – População de diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, e população e porcentagem participante na pesquisa dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014. ....                                | 106 |
| Tabela 17 – Caracterização do perfil dos diretores em relação ao tempo de serviço no magistério municipal, tempo de serviço na escola e tempo na função de diretor nos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014..... | 107 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 18 – Caracterização do perfil dos professores regentes das turmas do 5º em relação ao tempo de serviço no magistério municipal e o tempo de serviço na escola em que atua dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014..... | 108 |
| Tabela 19 – Relação entre a gestão escolar democrática e o desenvolvimento regional no parecer dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.....                        | 109 |
| Tabela 20 – Relação de educação e desenvolvimento na opinião dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.....  | 109 |
| Tabela 21 – Periodicidade de cursos sobre gestão escolar oferecida aos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, pela SME dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014. ....  | 113 |
| Tabela 22 – Questões em relação à SME dos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.....  | 115 |
| Tabela 23 – 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. ....  | 117 |
| Tabela 24 – Respostas dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, em relação, se eles consideram importante escolher o diretor da escola por meio de eleição direta dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.....   | 120 |
| Tabela 25 – População total e população envolvida de diretores, professores regentes das turmas do 5º ano, e pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, na pesquisa dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.....      | 121 |
| Tabela 26 – 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.....   | 126 |
| Tabela 27 – Participação dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, na escola por meio da representação, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.....   | 126 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Relato dos secretários municipais em relação ao acompanhamento do trabalho do diretor eleito, nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014. ....                       | 116 |
| Quadro 2 – Autonomia, na dimensão pedagogia na observação dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014. ....     | 132 |
| Quadro 3 – Autonomia, na dimensão administrativa na percepção dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014. .... | 133 |
| Quadro 4 – Autonomia, na dimensão financeira da percepção dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014. ....     | 133 |
| Quadro 5 – Autonomia, na dimensão jurídica na percepção dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014. ....       | 134 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 – Questões sobre a dimensão categoria participação das escolas, alternativas e quantitativo das alternativas dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, dos Município de União da Vitória (PR) - 2014.....        | 122 |
| Gráfico 2 – Questões sobre a dimensão categoria participação das escolas, alternativas e quantitativo das alternativas dos diretores e professores regentes nas turmas do 5º ano, do Município de Porto União (SC) - 2014. ....             | 122 |
| Gráfico 3 – 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). ....   | 123 |
| Gráfico 4 – 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.....   | 124 |
| Gráfico 5 – 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.....                                     | 125 |
| Gráfico 6 – Percepção dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, em relação se as políticas públicas municipais contemplam a autonomia das escolas, dos municípios de União da vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014. .... | 129 |
| Gráfico 7 – Dimensão autonomia das escolas, alternativas e quantitativo dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano do Município de União da Vitória (PR) - 2014. ....  | 130 |
| Gráfico 8 – Dimensão categoria autonomia das escolas, alternativas e quantitativo dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano do Município de Porto União (SC) - 2014.....  | 131 |

## LISTA DE SIGLAS

APM – Associação de Pais e mestres  
APMF – Associação de Pais, mestres e Funcionários  
CE – Conselho Escolar  
CF - Constituição Federal  
EN – Núcleo Educacional  
CONAE – Conferência Nacional de Educação  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
LDB – Leis de Diretrizes e Bases  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola  
PNE – Plano Nacional de Educação  
PPP - Projeto Político Pedagógico  
PR - Paraná  
PSS – Processo Seletivo Simplificado  
SC – Santa Catarina  
SEMED – Secretaria Municipal de Educação  
SME – Secretaria Municipal de Educação  
UEx – Unidade Executora  
UnC – Universidade do Contestado  
UNESPAR – Universidade Estadual do Paraná  
UNIUV – Centro Universitário de União da Vitória

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>20</b> |
| 2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E EDUCAÇÃO .....  | 20        |
| 2.2 GESTÃO ESCOLAR: POLÍTICA, PODER E DEMOCRACIA.....  | 25        |
| 2.2.1 Gestão Escolar: Conceito e Objeto .....  | 29        |
| 2.2.2 Gestão Democrática.....  | 31        |
| 2.3 A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO: A GESTÃO DA EDUCAÇÃO E DA ESCOLA .....   | 35        |
| 2.3.1 A Gestão Escolar Democrática na Constituição Nacional de 1988 .....  | 37        |
| 2.3.2 A Gestão Democrática na Conferência Mundial de Educação para Todos de 1990 e no Plano Decenal de Educação para Todos de 1993 ..... | 40        |
| 2.3.3 A Gestão Democrática na LDB de 1996.....   | 43        |
| 2.3.4 A Gestão Democrática no Plano Nacional de Educação.....  | 45        |
| 2.3.5 A Gestão Democrática na Conferência Nacional de Educação .....   | 47        |
| 2.3.6 A Proposta Curricular do estado de Santa Catarina.....   | 50        |
| 2.3.7 Centralização e Descentralização das Políticas de Gestão Escolar .....   | 53        |
| 2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: CONCEPÇÕES E IMPLICAÇÕES LEGAIS E OPERACIONAIS .....   | 56        |
| 2.4.1 O Papel do Gestor Escolar.....   | 58        |
| 2.4.2 A Liderança .....  | 60        |
| 2.5 DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA DA UNIDADE ESCOLAR.....                                     | 63        |
| 2.5.1 Autonomia da Gestão Financeira.....  | 65        |
| 2.5.2 Projeto Político-Pedagógico (PPP).....   | 66        |
| 2.5.3 Conselhos Escolares (CE) .....   | 68        |
| 2.5.4 Eleição para Diretores .....   | 70        |
| 2.5.5 Grêmios Estudantis e Associação de Pais.....   | 72        |
| 2.5.6 Representações de Segmentos da Sociedade e a Gestão Escolar .....  | 74        |
| 2.6 OS MUNICÍPIOS DE UNIÃO DA VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC): UMA BREVE CARACTERIZAÇÃO.....   | 75        |
| 2.6.1 Localização dos Municípios.....  | 76        |
| 2.6.2 Aspectos Históricos .....  | 77        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.6.3 Aspectos Populacionais .....   | 77         |
| 2.6.4 Aspectos Sociais .....   | 78         |
| 2.6.5 Aspectos Econômicos .....  | 79         |
| 2.7 A EDUCAÇÃO E OS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO DOS MUNICÍPIOS<br>DE UNIÃO DA VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC) .....          | 80         |
| 2.7.1 A Educação no Município de União da Vitória (PR) .....   | 81         |
| 2.7.2 O Sistema Municipal de Ensino e os Caminhos da Gestão Democrática<br>Escolar no Município de União da Vitória (PR) ..... | 84         |
| 2.7.3 A Educação no Município de Porto União (SC).....   | 87         |
| 2.7.4 O Sistema Municipal de Ensino e os Caminhos da Gestão Democrática<br>Escolar no Município de Porto União (SC).....       | 90         |
| <b>3 MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>   | <b>94</b>  |
| 3.1 TIPOLOGIA DAS FONTES DE DADOS.....   | 97         |
| 3.2 POPULAÇÃO .....  | 98         |
| 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....   | 101        |
| 3.3.1 Desenvolvimento Regional.....  | 101        |
| 3.3.1.1 Educação .....   | 101        |
| 3.3.2 Gestão Escolar Democrática.....  | 102        |
| 3.3.2.1 Participação.....  | 103        |
| 3.3.2.2 Autonomia .....  | 103        |
| 3.4 COLETA DE DADOS .....  | 104        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>   | <b>106</b> |
| 4.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....   | 108        |
| 4.1.1 Educação .....   | 111        |
| 4.1.2 Gestão Escolar Democrática.....  | 113        |
| 4.1.2.1 Participação.....  | 120        |
| 4.1.2.2 Autonomia .....  | 129        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>136</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>140</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>149</b> |
| APÊNDICE A – Questionário aos pais e ou responsáveis. ....   | 150        |
| APÊNDICE B – Questionário aos professores regentes. ....   | 154        |
| APÊNDICE C – Questionário aos diretores escolares. ....  | 160        |
| APÊNDICE D – Entrevista aos Secretários Municipais de Educação. ....   | 166        |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>ANEXOS</b> .....                | <b>169</b> |
| ANEXO A – Fórmula do cálculo ..... | 170        |

## 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação se propôs a relatar os principais marcos administrativos, pedagógicos e legais na implantação das políticas públicas de educação, articulando a gestão democrática e a contribuição ao desenvolvimento regional. 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; analisa 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 com os 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.

A Constituição Federal (CF) de 1988 preconiza o acesso e permanência à educação pública, gratuita e de qualidade. Isto foi e é um marco importante no panorama educacional brasileiro. A década de 1990 foi marcada pela efetivação de políticas neoliberais, preconizando o Estado mínimo que influenciou na gestão das políticas públicas. Bem como, a marcante crítica aos modelos de organização e administração aplicados nas escolas. A partir da Reforma do Estado, iniciou-se o reconhecimento da gestão escolar como um processo político-pedagógico.

É crescente o debate sobre as relações de democratização da política-pedagógica nas escolas e, do mesmo modo, sobre como garantir uma gestão coletiva e descentralizada. Torna-se cada vez mais significativo e importante estudar a gestão democrática escolar participativa com os profissionais da educação. A escola inserida no espaço social carrega características próprias, peculiares da sociedade que a constitui. Neste espaço amplo e complexo, onde as culturas se instalam por ação de múltiplos fatores, tendem a estimular o gestor escolar a tornar-se líder, com propostas e intenções que nem sempre se realizam, pois dependem de trabalhos coletivos para fins específicos. A concepção da gestão escolar democrática e participativa necessita de planejamento coletivo das atividades, onde o processo

de tomada de decisões está fundamentado em informações concretas. Pressupõe que um grupo social que se organiza ao criar o seu discurso, poderá transformar as práticas e o contexto onde atua. E com base, fortalecer os processos de participação, nas decisões que se referem aos rumos e às perspectivas do processo educativo.

O processo da gestão escolar democrática é dinâmico e complexo, pois, tanto as mudanças políticas como culturais, bem como as peculiaridades da comunidade onde a escola está inserida, ocorrem rapidamente. O processo de democratização da gestão escolar não ocorre de forma linear, mas sim, contraditório. Por vezes enfrenta antagonismos que dificultam e ao mesmo tempo desafiam os atores envolvidos a pensarem em novas estratégias de ação.

Uma nova abordagem educacional aponta para a gestão escolar democrática, bem como para as propostas de conhecimentos curriculares, de forma simultânea, com a pretensão de estimular os indivíduos a participar. Essas questões são levantadas pelo pesquisador e consubstanciam a problemática da dissertação. Inicialmente, analisa o contexto educacional, suas principais ideias e concepções construídas ao longo do século XX, sobre qual base de conhecimentos a proposta teórica da gestão escolar se solidificou nos sistemas pesquisados, bem como, os principais marcos históricos e legais do processo de implementação da gestão escolar democrática. Se os gestores desenvolvem ações em consonância com os princípios da democracia, da autonomia e da participação. Se escolas estão organizadas e procuram agir dentro destes princípios. Presumir a contribuição da gestão escolar democrática ao desenvolvimento regional, de forma significativa e relevante. Por consequência destes questionamentos, o problema do objeto da dissertação centra-se na questão: Quais são os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC)?

O princípio democrático na gestão educacional exige o pensar e o repensar, o criar e o recriar, o construir e o reconstruir da escola que temos e da escola que queremos, dentro de suas necessidades e de seus interesses, igualmente dentro do contexto das demandas sociais. Reforça-se constantemente a necessidade de encaminhamentos que levem e certifiquem a autonomia da escola, fortaleça-se nela a democracia e desenvolva-se a participação.

Porém, este modelo tem causado debates e discussões sobre a gestão da educação e profissionais da educação. Procura-se superar a ótica limitada de administração, de modo a viabilizar ações direcionadas a mobilização dos sujeitos envolvidos de forma dinâmica e coletivamente. Estas sinergias de ações tornam-se imprescindíveis à reformulação da educação nacional e à gestão das escolas. Em outros termos, somente com a participação coletiva da sociedade, em todas as instituições e objetivando a participação de forma democrática, através de suas dinâmicas mais variadas é que teremos condição essencial para o desenvolvimento.

Assim, no campo teórico a relevância da dissertação justificou-se:

Pela compreensão das políticas públicas educacionais, em particular da gestão democrática na escola, a partir da reforma do Estado brasileiro; pelas reflexões do campo teórico da gestão democrática na educação e sua articulação com o desenvolvimento regional; e devido à inexistência de pesquisas sobre a temática proposta que abordem os sistemas de ensino, objetos do presente estudo.

No campo prático, a relevância da dissertação justificou-se:

Pela possibilidade de reconhecer os princípios da democracia, da autonomia e da participação e são operacionalizados nas escolas; por permitir conhecer as políticas públicas dos municípios de União Vitória (PR) e Porto União (SC), no que tange a efetivação do processo de gestão democrática na rede de ensino; pela viabilidade de reconhecer se os gestores possuem base epistêmica sobre a gestão escolar democrática; pela necessidade de inteirar-se sobre como os gestores se apropriam dos princípios da gestão democrática, promovendo ações que estimulem e valorizem a participação da comunidade; por verificar quais os mecanismos e a efetividade de participação (direta e indireta) da comunidade (interna e externa), em relação à prática da gestão das escolas pesquisadas; e por permitir avaliar a contribuição da gestão escolar democrática para o desenvolvimento regional.

As hipóteses apresentadas foram:

H<sub>0</sub> - Os princípios democráticos norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

H<sub>1</sub> - Os princípios democráticos estão ausentes da gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

A dissertação teve por objetivo geral identificar os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC). E como objetivos específicos:

Relatar os principais marcos administrativos, pedagógicos e legais na implantação das políticas públicas de gestão democrática nas escolas do sistema municipal de União da Vitória (PR) e Porto União (SC);

Pesquisar os mecanismos e a efetividade de participação (direta e indireta) da comunidade escolar (interna e externa) na gestão das escolas do sistema municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC);

Verificar fatores que interferem positiva ou negativamente na gestão das escolas integrantes do sistema municipal de ensino de Porto União (SC) e União (PR);

Apontar a contribuição da gestão escolar democrática para o desenvolvimento regional.

Para atender a esses objetivos, a dissertação foi constituída em três capítulos.

O primeiro capítulo apresentou uma abordagem sobre o desenvolvimento regional e a educação. Para Boisier (2007), o desenvolvimento está cada vez mais associado à interpretação de como as ações educacionais, entre outras, podem promover a transformação dos homens em legítimos seres humanos. A educação, representada pelas instituições escolares, faz parte de um contexto social e dos esforços que visam o desenvolvimento da gestão escolar e dos objetos, das perspectivas da política, do poder e da democracia como condição de organização. A forma de proximidade entre essas ações, através da qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto destas, direcionadas ao desenvolvimento da própria escola, na busca da solução de problemas.

Abordou-se, ainda a reforma do Estado brasileiro, a gestão da educação e da escola a partir da CF de 1988, a qual defende a escola pública de qualidade, sendo a prática da democracia o meio da construção da liberdade em sua dimensão histórica. Destacando-se a gestão democrática escolar dentro da Conferência Mundial de Educação para Todos, no Plano Decenal de Educação para Todos, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Plano Nacional de Educação (PNE) e na Conferência Nacional de Educação (CONAE). Além da centralização e descentralização das políticas de gestão escolar. De acordo com Paro (2007), exige-se da escola uma nova organização didático-pedagógica e de estrutura administrativa, em consonância com os princípios e procedimentos de

caráter democráticos, que estão alicerçados no tripé: democracia, participação e autonomia.

Averigou-se a gestão democrática da escola pública, suas concepções e implicações legais e operacionais, atribuindo ênfase ao papel do gestor escolar e a sua liderança, sendo estes, importantes elementos ao contexto escolar na medida em que orientam e contribuem para o fazer pedagógico e na construção de cidadãos conscientes quanto ao seu papel de agentes transformadores, capazes de modificar a realidade que se apresenta. Conferiu-se a democratização da gestão, como mecanismo de participação e autonomia da unidade escolar, o qual constitui uma forma significativa de promover maior aproximação entre os sujeitos (internos e externos), reduzindo as desigualdades existentes entre eles. Para Lück (2011), é neste processo que está centrada a busca no modelo mais democrático de orientar a escola. A construção da gestão escolar democrática move-se pelas relações de sala de aula e pelos diversos mecanismos de participação e de autonomia, seja administrativa, financeira, pedagógica ou jurídica das escolas, sendo estes os mecanismos que darão sustentabilidade à prática da gestão democrática e ao exercício da cidadania.

Ainda, apresentou-se uma breve caracterização dos municípios de União da Vitória – Paraná (PR), e Porto União – Santa Catarina (SC), a localização e seus aspectos históricos, populacionais, sociais e econômicos. Ambas as cidades são conhecidas como ‘Cidades Gêmeas do Iguaçu’. Suas origens estão inseridas nos conflitos da Guerra do Contestado. A educação e os sistemas municipais de ensino e os caminhos da gestão democrática escolar dos municípios pesquisados.

O segundo capítulo apresentou os materiais e métodos da pesquisa, descrevendo os percursos e recursos utilizados na construção do perfil de compreensão de gestão democrática escolar e sua articulação com o desenvolvimento regional. Neste capítulo também encontra-se a população envolvida na pesquisa, as categorias de análise e as técnicas utilizadas para a coleta de dados,

O terceiro apresentou e analisou os dados coletados, estabelecendo a interlocução com o referencial teórico e as categorias de análise propostas.

Para a estruturação dessa pesquisa tomou-se por base a Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Universidade do Contestado (UnC).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E EDUCAÇÃO

A proposta inicial apresenta o tema desenvolvimento regional e educação. Apontando conceitos e posteriormente, relaciona-os com os demais temas abordados na dissertação.

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).

Segundo o Instituto de Pesquisa Aplicada em Desenvolvimento Sustentável (IPADES)<sup>1</sup>, desenvolvimento regional não é produto de uma construção teórica ou acadêmica, mas sim, real. Não apenas na melhor utilização dos recursos como na garantia de maior participação dos diferentes atores sociais. Além de propor soluções para os problemas originados pela dinâmica da economia global, especificamente no que atende a amenizar os desequilíbrios regionais.

---

<sup>1</sup>O IPADES é uma organização não governamental, fundada em 2009 com o objetivo de produzir, adaptar e transferir conhecimentos científicos e informações na área do desenvolvimento econômico sustentável e tendo como atribuições: realizar pesquisas e produzir informações estratégicas; analisar políticas públicas e propor medidas, visando sua melhor implementação; desenvolver estudos e propor estratégias para estimular o desenvolvimento econômico sustentável.

Ainda, segundo o IPADES, pode-se identificar os objetivos principais ao desenvolvimento regional através das seguintes perspectivas: combate aos desequilíbrios regionais; aproveitamento dos recursos e potencialidades endógenas das regiões; promoção do ordenamento do território e garantia da participação dos cidadãos na resolução dos problemas regionais. Assim, ressalta-se a ideia de mudança, onde a sociedade é responsável por este processo. O fator socioeconômico deve atuar na perspectiva da melhoria na qualidade de vida da população e não atuar somente na exploração econômica.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) utiliza em sua metodologia de cálculo três variáveis relacionadas: expectativa de vida da população; taxa de escolaridade e renda per capita. Esses elementos representam as condições de vida da população. Dessas três variáveis, a educação é uma das principais. A ampliação das oportunidades ao ensino de qualidade pode promover a liberdade humana. Para o economista indiano Amartya Sen (2010), o desenvolvimento de um país está, sobretudo, ligado às oportunidades que ele oferece à população. Incluindo, não apenas a garantia dos direitos sociais básicos, como a saúde e educação, mas também segurança, liberdade, habitação e cultura. Para ele, o conceito de desenvolvimento requer estudos e compreensão de todo o processo.

[...] é sem dúvida inadequado adotar como nosso objetivo básico apenas a maximização da renda ou da riqueza, que é, como observou Aristóteles, “meramente útil e em proveito de alguma outra coisa”. Pela mesma razão, o crescimento econômico não pode sensatamente ser considerado um fim em si mesmo. O desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos. Expandir as liberdades que temos razão para valorizar não só torna nossa vida mais rica e mais desimpedida, mas também permite que sejamos seres sociais mais completos, pondo em prática nossas volições, interagindo com o mundo em que vivemos e influenciando esse mundo (SEN, 2010, p. 28-29).

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.

No ano de 2008, o Ministério da Educação elaborou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), reconhecendo na educação uma face do processo dialético que se estabelece entre socialização e individuação da pessoa, que tem como objetivo a construção da autonomia, isto é, a formação de indivíduos capazes de assumir uma postura crítica e criativa frente ao mundo. Sendo que o objetivo da política nacional de educação deverá contemplar os objetivos fundamentais previstos na Constituição Federal de 1988:

Construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos [...] Não há como construir uma sociedade livre, justa e solidária sem uma educação republicana, pautada pela construção da autonomia, pela inclusão e pelo respeito à diversidade. Só é possível garantir o desenvolvimento nacional se a educação for alçada à condição de eixo estruturante da ação do Estado de forma a potencializar seus efeitos (BRASIL, 2008, p. 5).

O Brasil é um país de regime democrático representativo. Contudo, somente será democrático, quando o cidadão desenvolver a consciência da importância de sua participação. Esta, só será despertada no momento em que o sujeito a inicia nas organizações sociais do seu entorno espacial, inclusive da gestão da escola, dos diversos movimentos sociais do seu bairro, do seu município, entre outros.

Desta forma, tornar-se-á um cidadão de direitos e deveres, cidadania plena, que segundo Carvalho (2005) combine liberdade, participação e igualdade para todos. Cidadão protagonista na formulação de estratégias, dentro da tomada de decisões e na sua implementação, fortalecendo o conjunto das mais diferentes formas de promover o desenvolvimento regional.

Partindo-se deste pressuposto, faz-se necessário que a gestão da educação se desenvolva entre os princípios da participação, autonomia e democracia. Pois, sendo a escola uma instituição social em que os sujeitos relacionar-se-ão, cabe a ela estimular e desenvolver os processos de mudanças. Primeiramente, dentro do espaço escolar, e posteriormente, articulando-os com o seu entorno social e com o seu município. Faz-se mister que a escola desperte em todos os sujeitos envolvidos no processo educacional, a consciência de cidadania como prática da transformação social, objetivando uma sociedade mais justa, igualitária e democrática, capaz de instrumentalizar as ações para o desenvolvimento de sua região.

## 2.2 GESTÃO ESCOLAR: POLÍTICA, PODER E DEMOCRACIA

A gestão escolar caracteriza-se como ação política. Discutir as relações entre política, poder e democracia no contexto escolar, torna-se cada vez mais necessário para se obter uma atuação favorável. Articulam-se, positivamente os objetivos imediatos à gestão escolar, de organizar, mobilizar as condições materiais e humanas. Em contrapartida, torna-se palco para os processos de disputa e dominação. Portanto, a gestão da escola é um processo político, pois durante sua

construção, suscitará conflitos na disputa de poder e na discordância de interesses entre os sujeitos envolvidos. “A instauração de uma perspectiva participacionista, no âmbito da escola, vai necessariamente enfrentar-se com o poder instituído da escola, com a estrutura das relações de domínio e hegemonia que nela vigoram” (PINTO, 1994, p. 16). Assim, como na sociedade, a escola se apresenta sob uma base de poder hierárquico e encontra as mesmas dificuldades para implementar o processo de democratizar a gestão.

A forma mais tradicional do poder instituído dentro da escola está representada pela figura do gestor escolar. Vive-se em uma sociedade onde se busca incessantemente o poder, e surge à educação, como possibilidade de mudanças. Assim, pensar em educação implica gestão de processos na tentativa de superação do autoritarismo que ainda existe nas relações entre os sujeitos. Desse modo, cabe situar os contextos educacionais alicerçados em modelos autoritários, fragmentados e tecnicistas. Para a superação destes entraves, conforme Ferreira (2003, p. 19): “A questão real que se coloca é sobre o papel da gestão democrática da educação como prática política comprometida com a qualidade social da educação”.

Entre os vários interesses da ação política, destaca-se o poder: Este, se relaciona com as possibilidades de tomada de decisão pelo sujeito, seja acerca das suas condições de vida ou sobre os fatos do contexto histórico de seu tempo. A gestão é a execução da política, por meio da qual a política opera o poder e o poder se realiza.

Não é possível separar a administração do governo, como é impossível separar a prática da teoria. A oposição tradicional entre direito constitucional e direito administrativo, ciência política e ciência administrativa, política e administração procura mostrar um mundo onde a execução está absolutamente separada da decisão, em nível dos que exercem o poder. Essa representação que busca neutralizar a administração é desmentida todos os dias na real relação de dominação (MOTTA, 1986, p. 41).

Nesse sentido, a gestão é sempre um processo político, pois é uma “atividade-meio da política” (MOTTA, 1986, p. 40), que lida diretamente com as relações de poder “à medida em que poder se delega. Isto significa que, intermediária ou não, ela age como sistema de poder” (MOTTA, 1986, p. 49).

Na sociedade, ainda, é possível observar que a falta de conhecimento pelos sujeitos faz com que estes ainda não compreendem o conceito básico de cidadania,

como o exercício sobre seus direitos ou sobre os seus deveres, e a respeito de suas próprias potencialidades nos conflitos de enfrentamento ao poder constituído. Segundo Bourdieu, a gestão escolar é fundamentalmente política, e este campo se apresenta como:

[...] o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de 'consumidores', devem escolher, com probabilidades de mal-entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção (BOURDIEU, 2004, p. 164).

Portanto, a política em questão se baseia no princípio da liberdade em que, muitas vezes, apenas há a escolha de uma ou outra opção, mas habitualmente não é um local de efetiva participação e construção coletiva. Assim, a escola acaba por reproduzir, ao menos em parte, as formas pelas quais a política atua na sociedade mesmo quando há mecanismos mais democráticos na organização e gestão da escola.

A fundamentação teórica da democracia, etimologicamente pode ser definida como o governo ou poder do povo. Historicamente, a democracia antiga liga-se diretamente à Grécia, considerando que, no V século a.C., Atenas apresentava-se como a mais notável “cidade-estado” ou *polis* entre os diversos poderes gregos. Embora tenha sido o berço da democracia, nem todos podiam participar nesta cidade. Mulheres, estrangeiros, escravos e crianças não participavam destas decisões. Portanto, segundo Bernardes (2013), esta forma antiga de democracia era muito restrita, no entanto, é comum a associação da Grécia como o modelo inspirador da democracia contemporânea. Salienta-se que a referência à Grécia, “berço da democracia”, não é desproposita, uma vez que dela se herdou, além da representação, supostos que estão por trás da palavra democracia.

Quanto ao propósito, aos objetivos e aos ideais políticos, segundo Pateman (1992), pode-se utilizar a democracia antiga para suggestionar a linha de pensamento político moderno, pois assim como a liberdade, a igualdade e o respeito à lei ou à justiça, afirmam-se os princípios políticos que, de certa forma, delineiam o pensamento político ocidental.

Além do mais, pode-se atribuir à democracia moderna, outra definição:

[...] segundo a qual por regime democrático entende-se coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados primariamente um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões (BOBBIO, 1986, p.12).

Para Bobbio, o contributo que a democracia pode conferir realmente à superação das condições sociais é a clareza do poder, princípio este que estará presente em qualquer conceito que se tenha de democracia (1986, p. 21). É o mecanismo que estabelece “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada à participação mais ampla possível dos interessados” (Ibidi, p. 22) ou ainda, “democracia [...] é caracterizada por um conjunto de regras (primárias ou fundamentais) que estabelecem quem está autorizado a tomar as decisões coletivas e com quais procedimentos” (Ibidem, p. 30). Isso constitui para ele como a democracia acontece no mundo ocidental contemporâneo, ou seja, como a democracia representativa, na qual a regra da maioria é pressuposta. Esta regra é uma das características que Bobbio expressa como condições para a democracia. As outras são as exigências da participação de um número elevado de sujeitos nos processos de tomada de decisões e a garantia de que os sujeitos que são chamados a participar dos processos de tomada de decisões devem ter as condições mais próximas possíveis do ideal para tais procedimentos (Ibidem, p. 31-32).

Contudo, outros autores sinalizam problemas nas avaliações de Bobbio, em relação ao caso do problema da regra da maioria, por pensar a democracia procedimentalmente, subestimando o poder da maioria, contudo, ele mesmo reconhece que “nenhuma decisão tomada por maioria deve limitar os direitos da minoria, de um modo especial o direito de tornar-se a maioria, em paridade de condições (BOBBIO ET. al., 1992, p. 327). Já para Touraine (1996), a democracia não pode ser resumida apenas ao governo da maioria. Segundo ele, a democracia é entendida como “um conjunto de garantias para evitar a tomada ou manutenção do poder de determinados dirigentes contra a vontade da maioria” (TOURAINÉ, 1996, p. 10). Além de fazer alusão à frase tão conhecida, de que não há democracia sem o respeito aos interesses da maioria, mas tampouco sem o respeito aos direitos das minorias, e conclui que:

É preciso cessar de opor, retoricamente, o poder da maioria aos direitos das minorias. Não existe democracia se esses dois elementos não forem

respeitados. A democracia é o regime em que a maioria reconhece os direitos das minorias porque aceita que a maioria de hoje venha a se tornar a minoria no dia de amanhã e ficar submetida a uma lei que representará interesses diferentes dos seus, mas não lhe recusará o exercício de seus direitos fundamentais (TOURAINÉ, 1996, p. 29).

O autor propõe a defesa da democracia social, que se preocupa, em especial, com o lugar do sujeito, tanto individual como coletivo. Ele compreende a democracia, como a instituição capaz de garantir tal lugar. Já para Bobbio (1992), democracia é um elemento universal, um conjunto de regras que a todos submete.

Contudo, espera-se que a práxis da democracia se amplie, principalmente, nas instituições sociais, e sendo a escola compreendida como uma instituição social, é imprescindível que ela se organize dentro dos princípios norteadores da gestão escolar democrática

### 2.2.1 Gestão Escolar: Conceito e Objeto

O termo gestão remete à ideia em seu significado mais amplo, refere-se a levar sobre si, chamar a si, executar, exercer, entre outros. Neste sentido, gestão implica realização do diálogo como forma superior de encontro de pessoas e soluções de conflitos. Está diretamente ligado ao termo administração, que tem origem latina no vocábulo *gerere* e *administare*. O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo apresenta um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir. Gestão significa, portanto, tomada de decisões, organização e direção. Está relacionada com a atividade de impulsionar uma instituição a atingir suas metas e objetivos, cumprindo com suas responsabilidades. Gestão escolar, de acordo com Saviani (1996, p. 120), significa: ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática global”, e que se constitui no único mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos.

Andrade (2001) compreende gestão como sendo funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística como ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens. Mas entende-se que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas.

No contexto escolar, segundo Souza (2006), gestão escolar pode ser compreendida como:

[...] um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através do qual as pessoas que agem na/sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto de, na medida do possível, levar os demais sujeitos a agirem como elas pretendem. Esta é uma tentativa de compreender a gestão escolar não como ela pode ou deve ser, mas como ela demonstra ser, considerando sobre o que ela recai e com quais objetivos opera (SOUZA, 2006, p. 127).

A organização da política escolar torna-se o objetivo da gestão escolar, o mando sobre o poder escolar. Ou seja, as definições dos princípios sobre os quais o processo de gestão irá se solidificar, sendo que a própria gestão é um sistema de conquista e disputa do controle do poder das decisões sobre o destino que a instituição deverá seguir. Para Arroyo (1979), a coordenação da política escolar é o objeto da gestão escolar, pois para este, a face política da gestão se expressa nos conflitos entre aqueles que detêm o poder da decisão e a população. E com isso procura demonstrar que a dimensão política presente em todo processo de gestão não será encoberta pela suas especificidades técnicas, tão lembradas pelos dirigentes de qualquer processo administrativo quando desejam descaracterizar sua atuação como política.

Ou ainda, segundo Garcia:

A exaltação da importância da educação somente é relevante para os grupos sociais organizados quando introduz o componente de cidadania. Por essa via a educação assume a sua verdadeira dimensão política de instrumento de participação social e insere a criança, o jovem e o adulto no processo de atuação responsável pelos destinos da sociedade. Ela se dá também como processo de participação, de reivindicação e de luta política (GARCIA, 1991, p. 37).

Por conseguinte, não é possível entender o processo administrativo isoladamente do poder que está presente na gestão: Para Garcia (1991), fica clara a importância da educação, mas ela se torna relevante somente quando se encontra alicerçada nos princípios da cidadania, buscando melhorias para todos os envolvidos no processo.

Para Weber (2004, p. 175), a gestão da escola, pela sua natureza política, é dominação, pois: “[...] para a vida cotidiana dominação é primariamente administração”. Assim, para as práticas diárias da escola, unem-se a gestão e o poder. Em outras palavras, na escola, o domínio válido sobre as relações de poder é, de fato, o domínio sobre os processos de gestão escolar. O controle desta missão pelos diretores escolares não é por eles efetivada quando estes não detêm o domínio sobre as relações de poder.

A escola apresenta diferentes formas de organização e gestão onde é possível vislumbrar uma linha muito tênue entre uma organização burocrática e uma organização descentralizada. Ela se organiza a partir destes dois aspectos, que vezes se apresentam como antagônicos, mas convivem nas práticas cotidianas da mesma instituição escolar de forma quase imperceptível. Ainda é possível de se identificar a burocracia como referência da organização e a gestão escolar onde se interpreta que o conceito de gestão escolar está articulado com os poderes de mando e com a hierarquia, associado ao domínio dos saberes e técnicas, com a predominância de regras.

### 2.2.2 Gestão Democrática

No campo da gestão escolar, mais especificamente da gestão 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. Segundo Bobbio (1986), assemelha-se mais ao poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto com outros, construindo uma vontade comum. Assim, gestão é administração, é tomada de decisão, é organização. Está relacionada à função de instigar e conduzir a instituição escolar a atingir suas metas e objetivos.

Para Souza (2006), gestão diz respeito ao entendimento, à compreensão da condição política da gestão escolar. Para o autor, a política na escola representa exercer a disputa de grupos de indivíduos com pensamentos opostos em relação a diferentes compreensões, com a pretensão do controle sobre a própria instituição escolar. Ocorre, portanto, a proximidade entre ação política e poder, mas se a política confirma que o poder em questão decorre de um contrato estabelecido entre os indivíduos que compõem a instituição, e concebe que o diálogo entre esses é pré-condição para a sua execução, somente assim ter-se-á uma ação política

possivelmente mais democrática. Não se pode desconsiderar que se trata de poder, e a forma de conduzi-lo e de lidar com ele é que poderá demonstrar tendências mais ou menos democráticas.

Parte-se do pressuposto da teoria clássica da democracia, embora alguns críticos proclamem que a verificação desta acabou por modificar basicamente o significado da democracia. Schumpeter (1961), afirma que tal teoria é irrealista e exige do homem comum um nível de racionalidade praticamente impossível. Assinala que somente aquilo que pode ser experimentado pelo indivíduo comum, no seu dia a dia, é real no sentido amplo da palavra. Ao se deparar com os assuntos políticos, o homem comum perde a noção da realidade, e se move para um nível mais baixo de compreensão mental. Com isso, Schumpeter afirma que a teoria clássica ignora o conceito de liderança.

Em tempos mais recentes, Habermas (1997) propõe a democracia como uma gramática de organização da sociedade e da relação entre Estado e sociedade. O autor reconhece a pluralidade humana, porém enfatiza a criação de uma gramática social e cultural, bem como, a inovação social articulada à institucional. E propõe espaços para discussões do procedimento como práticas sociais e não apenas como método de constituição de governos. 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 própria 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 efetivamente 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 de um número expressivo de sujeitos nos processos de tomada de decisões.

Ao se realizar uma pesquisa na história brasileira recente, constatou-se que, no início dos anos de 1990, houve o esgotamento ao modelo de gestão no poder centralizado e no contexto técnico-burocrático, levando a maioria dos sistemas educacionais a realizar mudanças institucionais de descentralização. Houve certo deslocamento do poder de decisão para os níveis de execução, ou seja, para as escolas. Nesse sentido, a autonomia vem ganhando força acerca dos debates sobre gestão democrática, sendo institucionalizada pelas leis maiores. A CF de 1988, nos artigos 205 e 206, apresenta, de forma bem específica as políticas públicas educacionais; nelas se expressam os fundamentos da autonomia da escola na qual se estabelecem os princípios do ensino sob a luz do ideal de promoção de uma forma digna ou qualitativa da vida humana individual e coletiva, baseados na conjugação adequada de liberdade, justiça e garantia dos direitos humanos e sociais.

Torna-se essencial a defesa da escola pública de qualidade, sendo a prática da democracia o meio da construção da liberdade em sua dimensão histórica. Esta prática revela-se imprescindível, tanto ao desenvolvimento pessoal, quanto para a convivência livre entre grupos e pessoas, objetivando soluções aos problemas sociais. Tendo como componente incontestável uma educação de qualidade, buscando-se também a libertação da consciência humana na formação pela cidadania. A educação é um processo de atualização histórico-cultural e envolve dimensões individuais e sociais, devendo auferir tanto ao bem viver pessoal quanto à convivência social, no uso consciente dos bens culturais produzidos e acumulados historicamente pela sociedade.

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-pedagógica e a estrutura administrativa da escola se façam de acordo com princípios e procedimentos também democráticos (PARO, 2007, p.32).

A gestão democrática escolar é amplamente discutida na atualidade, pois procura soluções para transformação, em que se destacam mudanças a sinalizar a descentralização do poder e de tomadas de decisões, o trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, escola e comunidade, abrangendo a sociedade na sua totalidade. Ao se efetivarem essas parcerias, 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.

Há ainda, dificuldade em relação à compreensão do que é participar, o que isto significa e representa no contexto da escola ou do processo educativo. Deve-se questionar até que ponto a participação dos sujeitos, principalmente da comunidade externa, é vista e aceita pelos dirigentes escolares na definição e avaliação dos rumos da escola. Incluem-se aqui os dirigentes mais conservadores ou autocráticos, os quais, a princípio, são contrários à participação. Faz-se necessário ressaltar que democratizar a gestão da escola pública pressupõe ampliação da participação dos sujeitos na gestão. A participação não pode se restringir ao processo de tomadas de decisões. Participação democrática subentende-se 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. Será possível a este sujeito participante se envolver de forma concreta e avaliar o trabalho desenvolvido na instituição escolar.

Em síntese, não será possível efetivar a prática da gestão democrática escolar, se as instituições escolares e seus dirigentes não se apropriarem dos princípios da democracia, da autonomia e principalmente da participação, dentro de suas práticas cotidianas. Fazem-se necessárias mudanças reais na forma de se gerir as instituições. O Estado necessita propiciar políticas públicas que promovam a descentralização em suas mais diversas áreas, não apenas na forma operacional. E, com isso, fortalecerá ações que estimulem os sujeitos envolvidos a participar de forma crítica e consciente de seu papel na sociedade, intentando o objetivo final, o desenvolvimento local e do seu entorno, com vistas à melhoria da qualidade de vida.

## 2.3 A REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO: A GESTÃO DA EDUCAÇÃO E DA ESCOLA

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.).

Porém, em determinadas situações, o Estado precisa intervir nas negociações para se evitar o desequilíbrio financeiro, pois a doutrina neoliberal aponta que a economia e a política devem atuar de forma independente uma da outra.

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.

Estes promovem debates sobre gestão democrática escolar, empenham-se na busca de soluções para uma transformação no sistema atual, visando a melhoria da qualidade do ensino público. No Brasil, a gestão democrática da educação está concebida como norma jurídica desde a CF de 1988. Sua regulamentação implica grande diversidade de interpretações que variam segundo os atores e os espaços envolvidos nesse contexto. O cenário da década de 1990, apresentou-se como um momento único, não somente nas formulações de propostas das reformas no campo educacional, como também e especificamente na gestão da educação. Apresentou-se como um acontecimento que marcou a educação neste período, pois apresentou aspectos convergentes ao conjunto de princípios acordados na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990, em Jontiem, na Tailândia, o que resultou, posteriormente, no Plano Decenal de Educação para Todos de 1993.

Fundamentando-se na C.F. de 1988 e no cenário da reforma educacional, os itens a seguir abordarão os referenciais utilizados na base para a criação das novas políticas educacionais, no que tange à gestão escolar democrática e aos princípios de autonomia, democracia e participação.

### 2.3.1 A Gestão Escolar Democrática na Constituição Nacional de 1988

Sabe-se que, desde a década de 1980, a democratização da gestão escolar, tem fundamentado extensas discussões sobre os desafios advindos da modernidade na educação pública brasileira. O tema gestão escolar democrática está presente

em muitos debates, desde a escola básica até os programas de pós-graduação, nos campos da política e da legislação educacional. Substancializou-se em um tema de grande importância, e obtendo maior expressão a partir da CF de 1988. Segundo Souza (2006), a produção acadêmica no campo da gestão escolar no Brasil, compreendia 514 (quinhentos e quatorze) trabalhos de mestrado e doutorado. Em consulta ao banco de dados de dissertações e teses da Capes, realizada no ano de 2014, este número já atingia 723 (setecentos e vinte e três) trabalhos.

Os artigos 205 e 206, da CF, delineiam como componente imprescindível em todos os setores sociais e, de forma específica, nas políticas públicas educacionais, os fundamentos da autonomia da escola. Estabelecem os princípios do ensino brasileiro, sob a luz do ideal de uma promoção de forma digna ou qualitativa da vida humana individual e coletiva, baseada na conjugação da liberdade, justiça e garantia dos direitos humanos e sociais.

**Art. 205.** A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC no 19/98 e EC no 53/2006)

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI – **gestão democrática do ensino público**, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade;

VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (BRASIL, 1988, p.121, grifo nosso).

A defesa da escola pública de qualidade está representada por estes artigos. 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. Apresenta-se como componente incontestável a isso, uma educação de qualidade e a libertação da consciência humana na formação pela cidadania. Além de que, a educação é um processo de atualização histórico-cultural e envolve dimensões individuais e sociais,

devendo auferir ao bem viver pessoal quanto à convivência social, no uso consciente dos bens culturais produzidos e acumulados historicamente pela sociedade.

Segundo a CF, os princípios que devem orientar a organização e gestão da escola, são: A gestão democrática e a garantia da qualidade (incisos VI e VII, Art. 206). Estes princípios coadunam-se perfeitamente com a afirmação de que não se constrói a democracia plena sem oportunidades iguais de acesso e permanência na escola gratuita e de qualidade.

Conquanto, Oliveira (2002), chama a atenção sobre que se faz necessário ficar cauteloso às novas interpretações atribuídas em cada tempo histórico, pois estas demonstram um conjunto de ideais e fatos de seu tempo, e o discurso, atualmente hegemônico do direito à educação, pode assinalar, por contradição, a necessidade do capital de seleção e de disciplinamento da pobreza. Outros autores associam-se deste pensamento, segundo Ferreira:

A rigor, a escola é um dos únicos espaços (senão o único) no qual grande parte da população tem acesso a alimentação, cuidados de higiene, saúde e, minimamente, ao conhecimento sistematizado. À medida que a pobreza aumenta e os conflitos sociais se afiguram em sua complexidade maior, as políticas educativas buscam fortalecer a escola como instituição responsável pela manutenção da ordem social. [...] Paradoxalmente, quando o direito à educação no Brasil torna-se uma bandeira da sociedade civil e política, a infância e a juventude que vão para a escola não têm assegurados (nem ideologicamente) os laços de confiança com o poder da instituição em atender ao ideal de mobilidade social (FERREIRA, 2009, p. 254).

A citação da autora aponta a relação da fragmentação da racionalidade daqueles que decidem sobre as políticas públicas no Brasil. A busca da opção de acomodação de conflito, da insistência em repetir a lógica da teoria do capital humano e responsabilizar a escola pela qualidade do roteiro de ingresso no mercado de trabalho.

Ferreira (2003), destaca 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. Será possível

pensar num processo de ensino-aprendizagem de qualidade, aberto para uma sociedade que está em constante processo de mudança. 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.

### 2.3.2 A Gestão Democrática na Conferência Mundial de Educação para Todos de 1990 e no Plano Decenal de Educação para Todos de 1993

Na década de 1990, o Brasil iniciou um processo de mudanças significativas e buscou a construção de uma nova racionalidade no campo da gestão da educação. Estas, procedentes dos compromissos assumidos pelo país na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, em 1990, com vistas à universalização do ensino básico. Estes compromissos apontavam a adoção de novos modelos de gestão do ensino público, pautados na flexibilidade, na participação, na descentralização e supostamente mais democráticos. Tentando romper com os modelos tradicionais baseados no taylorismo/fordista, traduzia-se numa concepção de ensino puramente técnica e direcionada a um determinado olhar de formação, que procurava atender as exigências de ordem mercadológica. Segundo Saviani (2005), a visão produtivista da educação procurou reivindicar, no seu primeiro período, compreendido entre os anos de 1950 e 1970, a organização da educação de acordo com as regras do taylorismo/fordismo através da chamada 'pedagogia tecnicista', implantada no Brasil, pela Lei Federal nº 5.692 de 1971, quando se buscou transferir para as escolas os mecanismos de objetivação do trabalho vigentes nas fábricas.

Nos dias de hoje, é possível observar que nas práticas cotidianas, a gestão do ensino público se apresenta, em alguns momentos, associada ao controle das ações de outros. Identificam-se traços dos modelos tradicionais nos quais a administração está alicerçada a partir de uma estrutura hierarquizada e burocrática do Estado, com caráter centralizador e autoritário. Administrar, na maioria das vezes, ainda se confunde com mandar, determinar, impor.

A obra: 'Educação: um tesouro a descobrir', (DELORS, 2012) indica os quatros pilares, considerados como as bases da educação. Trata-se de aprender a viver juntos, a conhecer, a fazer e aprender a ser. A educação deve adaptar-se constantemente às transformações da sociedade, sem se esquecer de transmitir os

saberes básicos, frutos da experiência humana, com a finalidade de que as políticas públicas cumpram o duplo objetivo de se conseguir um ensino equitativo e de qualidade. Resultou no relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, para a UNESCO. O Relatório de Jacques Delors tornou-se marco considerável no âmbito dos debates sobre políticas públicas educacionais em diversos países, inclusive no Brasil.

O relatório fundamenta-se na linha das ideias que presidiram a sua criação e que se assentam na esperança de um mundo melhor na qual se respeitem os Direitos do Homem e se pratique a compreensão mútua, em que os progressos do conhecimento sirvam de instrumentos, não de distinção, ainda de promoção do gênero humano. As políticas educativas não podem deixar de se sentir questionadas por três grandes desafios: recomeçar, renovar-se e ser reinventada. Reforça o fato de que essas políticas podem contribuir para um mundo melhor, visando ao desenvolvimento humano sustentável, a compreensão mútua entre os povos e a renovação de uma vivência concreta da democracia.

É preciso ressaltar o objetivo essencial da educação, o desenvolvimento do ser humano na sua dimensão social, onde os diferentes modos de socialização estão expostos a duras provações, pois as sociedades estão ameaçadas pela desorganização e pela ruptura dos laços sociais. Tal situação ocasiona aos sistemas educativos inquietações, fazendo com que a educação responda a grandes desafios e enfrente uma contradição improvável de ser solucionada:

Por um lado é acusada de estar na origem de muitas exclusões sociais e de agravar o desmantelamento do tecido social; por outro, é ela que se invoca, quando se pretende restabelecer algumas das 'semelhanças essenciais à vida coletiva' (DELORS, 2012, p. 43).

Apresenta-se a difícil pretensão da educação a ser alcançada, que é ofertar a todos os meios e com as condições necessárias de se desenvolver a cidadania capaz de concretizar-se, em um contexto de sociedades democráticas. Entretanto, este conceito de sociedade vem sendo questionado de forma contraditória, na medida correspondente a um sistema político que visa garantir, através do contrato social, a diferença entre as liberdades individuais e a representação comum da sociedade. Por outro lado, aumenta-se a demanda e se ganha mais espaço na reivindicação de uma autonomia individual, percebida por todo o mundo.

Conseqüentemente, surge a necessidade de se “reinventar o ideal democrático” ou, ao menos dar-lhe novos nuances. Um novo modo de organização política, em que se desejem as ações comuns pela busca da liberdade, da paz, do pluralismo, legitimados pela justiça social. Mesmo sabendo que as dificuldades encontradas não são poucas, não se pode utilizá-las para dificultar o acesso à democracia. Isso deve fazer alusão a uma construção contínua de participação e comprometimento de toda a sociedade. Somente com a participação e colaboração de todos, obtém-se um resultado positivo e quanto mais estímulos a educação receber, mais próximo estará do ideal e da prática da democracia. O relatório coloca em xeque a capacidade dos indivíduos de se comportarem como verdadeiros cidadãos. Apresenta-se como uma incitação, não somente às políticas públicas educacionais, mas, como desafio aos sistemas educativos e de suas relações na dinâmica social, que devem ser redefinidos e alicerçados a esta nova proposta.

A educação se volta para a cidadania e para a democracia, por primazia, e esta não pode se limitar ao espaço e ao tempo da educação formal. Ela deve transpor as barreiras construídas ao longo dos anos e requerer, diretamente, as famílias, a comunidade e a todas as representações sociais, a transformação necessária para o desenvolvimento com vistas à melhoria da qualidade de vida.

Logo após a participação na Conferência Mundial, em junho de 1993, o Ministério da Educação e do Desporto apresentou uma proposta de governo para elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos. Este, procurou respostas aos desafios nacionais e aos compromissos internacionalmente assumidos, com a qualidade, a equidade e eficiência na educação. Apresentou um preâmbulo, inserido em um contexto social, político e econômico do desenvolvimento educacional e destacou que importantes mudanças já se evidenciaram. Indicou valores e padrões de conduta necessários para o aperfeiçoamento democrático. Tratou não só de educação para a democracia, mas também do estabelecimento de ambiente de relações educativas democráticas para o exercício da cidadania.

Algumas das estratégias apresentadas vêm ao encontro do propósito deste estudo: Situar a escola como espaço privilegiado e autônomo de gestão e desenvolvimento da aprendizagem e da formação do cidadão, incentivando-lhe a criatividade, a capacidade de inovação e de ajustamento cultural ao seu entorno social; incrementar a participação da família e da comunidade no processo educativo; fortalecer a gestão democrática da escola mediante a constituição e

aperfeiçoamento de colegiados de pais e membros da comunidade escolar, que participem ativamente da definição dos objetivos de ensino e da avaliação de seus resultados. Em relação às metas globais, implantar novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica; descentralizar progressivamente os programas de livro didático, da merenda escolar, da nuclearização e transporte escolar.

Conclui-se que 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.

### 2.3.3 A Gestão Democrática na LDB de 1996

A LDB, Lei Federal nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, começou a ser debatida após a CF de 1988 e, durante oito anos, ficou em tramitação no Congresso Federal. Revela a conquista dos profissionais da educação e de todos os segmentos envolvidos nesse processo. Faz referência direta à gestão democrática, propondo a reorganização dos Sistemas de Ensino (Federal, Estadual e Municipal) com base na simplicidade das estruturas burocráticas, descentralização dos processos de decisão e execução, fortalecimento das unidades escolares que deverão observar os mecanismos de gestão compartilhada, como os Conselhos Escolares (CE). Essas diretrizes tornam-se referências sobre as quais a escola deve fundamentar sua prática política e pedagógica e ensejar a busca progressiva de maior autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira. Com isso, desenvolve-se a obrigatoriedade da prestação de contas, a divulgação de iniciativas e resultados, a avaliação do desempenho institucional e a elaboração do planejamento de forma participativa, valorizando a experiência da comunidade escolar.

Ainda, aponta, de maneira enfática, a importância da gestão democrática para a educação, a qual se estabelece como princípio a “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e das legislações dos sistemas de ensino” (Inciso VIII, Art.3), e no artigo 14, que define os seus princípios:

Os sistemas de ensino definirão normas da **gestão democrática do ensino público na educação básica**, de acordo com 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, 2013, p. 10, grifo nosso).

Portanto, segundo Dourado (2006, p. 38), “nem o projeto político-pedagógico da escola pode ser desenvolvido sem o envolvimento dos profissionais da educação, nem o conselho escolar pode prescindir dos professores e dos funcionários”. Esses princípios demandam que se faz necessário modificar a escola que existe, e deve haver empenho na reconstrução de uma nova escola pública, fundamentada nos princípios de participação. Nela, todos os sujeitos envolvidos devem identificar as fragilidades, devem indicar soluções e tomar as decisões mais acertadas, construindo coletivamente, e passo a passo, a autonomia da escola.

Para o processo de organização, Sá aponta que:

[...] o processo de organização do ensino passa a focar a gestão e as escolas assumem mais responsabilidades quanto a sua gerência administrativa, financeira e pedagógica. A constituição prevê a existência de conselhos escolares e a escola, poderá adotar em sua legislação a escolha do diretor ou diretora via eleição direta (SÁ, 2011, p. 37).

Entretanto, a legislação para a escolha dos gestores escolares deverá apontar um perfil para este gestor, capaz de colocar em prática os princípios básicos da gestão democrática, com competência para coordenar e administrar não somente as funções atribuídas ao cargo, mas também os conflitos desenvolvidos a partir da abertura da comunidade escolar frente à prática participativa.

A LDB incorporou definitivamente o eixo da flexibilidade ao determinar em seu artigo 15:

**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 (BRASIL, 2013, p. 16).

Segundo Libâneo (2001, p. 115), “autonomia de uma instituição significa ter o poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”. Portanto, autonomia não se resume apenas à questão financeira. É a capacidade de tomar decisões acertadas e influenciar positivamente o ambiente educacional, bem como, o desempenho das pessoas envolvidas. Essas decisões devem ser direcionadas ao fortalecimento da escola e à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, com vistas a promover o desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos.

Em síntese, a LDB estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação nos sistemas de ensino. Em execução ao artigo 214, da CF, a LDB dispõe, em seu artigo 9º, a elaboração do PNE, observando os princípios constitucionais, sinalizando a importância e implementando os princípios de gestão democrática do ensino público. Mantém a certeza de que a construção e a concretização da gestão escolar democrática é produto da participação e mobilização de todos os segmentos envolvidos no contexto escolar. O que implica uma luta incessante pela busca e garantia da autonomia, consubstanciados na construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP), pois democratizar a escola pressupõe conhecer e compreender a cultura da escola e articulá-los com as relações sociais, consolidando ações que se reinventem e se recriem dentro do espaço escolar, realizando novas dinâmicas de participação coletiva nas mais diversas tomadas de decisões, para que a escola possa realmente cumprir o seu papel social, com vistas ao aprendizado e à vivência do exercício da cidadania.

#### 2.3.4 A Gestão Democrática no Plano Nacional de Educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei Federal nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, foi resultante dos acordos firmados pelo Brasil, principalmente na Conferência Mundial de Educação para Todos. A construção do PNE contou com a participação de vários atores sociais, não representando um documento isolado, mas sim, formulado e escrito por um grupo. Em consonância com a lei, ele se desenvolve em planos municipais e estaduais de educação, sendo que esses planos necessitaram, como base, de novos pactos educacionais, assentados entre as forças sociais e políticas, associando a competência técnica e

política. O Plano propôs ações integradas dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal), com a duração de dez anos, para que a educação seja um instrumento real de enfrentamento aos mais variados e difíceis entraves sociais da atualidade, como a educação básica de qualidade para todos.

Assim, uma vez os planos estaduais e municipais de educação, instituídos e aprovados pela respectiva Assembléia Legislativa ou Câmara Municipal, assumirão a força de lei, na mesma proporção em que o PNE, vai inserindo-se na pirâmide da hierarquia de normas do país, apresentando-se coerente com as Constituições Federal e Estaduais e com as Leis Orgânicas Municipais.

O Plano apresentou os seus objetivos, resumidos a quatro pontos:

Elevação do nível de escolaridade da população; Melhoria da qualidade da educação; Democratização educacional, em termos sociais e regionais; **Democratização da gestão do ensino público** (BRASIL, 2001, p. 15, grifo nosso).

Obedeceu aos princípios da participação dos profissionais da educação na construção do PPP da escola, além da participação da comunidade escolar e local através dos CE ou equivalentes. Propõe que sejam definidas, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, além de editar normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, visando à iniciativa e à ação inovadora das instituições escolares. Desenvolveu padrões de gestão, que tenham como elementos a destinação de recursos para as mais diversas atividades, e como foco, a aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.

No dia 25 de junho de 2014, o Congresso Nacional decretou a Lei Federal nº 13.005, que aprova o novo PNE, com vigência por 10 (dez) anos, a contar da publicação desta Lei, e norteará o caminho que a educação nacional deve seguir durante esse tempo. O Plano apresenta dez diretrizes e vinte metas, as quais deverão ser cumpridas no prazo de vigência previsto. Segundo trabalho realizado por Octaviano; Noronha, o PNE atual se apresenta de forma mais sintetizada:

O PNE atual pode ser considerado mais enxuto e conciso do que o anterior [...]. À primeira vista, pode-se ter a impressão de que o atual plano tenha avançado em relação àquele, o que, na visão de Demerval Saviani, filósofo e professor da Faculdade de Educação Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), é um equívoco. 'Numa observação mais atenta, verificamos que esse enxugamento é apenas aparente porque, de fato, as 20 metas se desdobram em 170 estratégias que operam como submetas específicas em

relação às 20 metas de caráter geral', explicita. O plano anterior, para 2001-2010, tinha 295 metas (OCTAVIANO; NORONHA, 2011).

O PNE/2014 trata da gestão democrática da educação, em seus seguintes artigos:

Art. 2º, Inciso VI - promoção do princípio da **gestão democrática da educação** pública;

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a **gestão democrática da educação** pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contados da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (BRASIL, 2014, p. 1 e 4, grifo nosso).

A meta 19 assegura condições, em um prazo de dois anos, para realizar a gestão democrática da educação, "associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar", presumindo recursos e apoio técnico da União. Para a efetivação desta meta, o Plano traça oito estratégias, as quais procuram garantir o cumprimento proposto para a realização da gestão democrática da educação (BRASIL, 2014, p. 30-32).

Entretanto, faz-se necessário destacar o momento histórico em que estes planos foram aprovados. O primeiro contou com uma mobilização disponível, com entidades sociais, professores e demais profissionais da educação; foi proporcionalmente participativo. Já o segundo, aconteceu dentro de uma mobilização mais abrangente, dentro dos estados e municípios. Mas, novamente perturba a dicotomia entre o que foi discutido pelos participantes e aquilo que foi escolhido pelos atuais governantes, como um plano a ser desenvolvido por todos.

### 2.3.5 A Gestão Democrática na Conferência Nacional de Educação

Inserida neste contexto de mudanças a respeito das políticas públicas educacionais, a educação reivindica, de diferentes formas, um campo público de debate sobre a política educacional. A CONAE, realizada no ano de 2010, foi composta por representantes do governo federal e por segmentos da sociedade civil organizada, representando desde os movimentos populares até o segmento de mercado da educação. Inclusos nesse contexto, o tema central da Conferência foi a construção de um sistema nacional articulado de educação (BRASIL, 2010, p. 10).

A elaboração deste documento serviu de parâmetro inicial para os debates das conferências municipais e estaduais, e estas, na ocasião, tiveram a oportunidade de incluir temáticas complementares, encaminhadas à Comissão Organizadora da Conferência Nacional. Assim, procurou-se atender ao objetivo da CONAE, a construção social de discussão da educação brasileira, com a finalidade da elaboração de um novo projeto de educação e de uma política de Estado, fundamentada na mobilização e participação democrática nas conferências dos municípios e estados. Além disso, a elaboração de um novo PNE, deverá ser a continuidade deste processo, pois as discussões construídas na CONAE servirão de base à construção de uma nova legislação educacional, pautada no planejamento de uma nova concepção político-pedagógica, na qual o processo educativo esteja articulado com a melhoria do acesso e permanência com qualidade para todos. Teve a gestão democrática como princípio basilar da educação nacional.

Segundo Gouveia (2010, p. 3), “O pano de fundo desta construção colocará em tela uma disputa pelas concepções de educação pública e o papel do Estado, entre outros elementos”. Com isso, as disputas dessa luta se realizarão nos desafios de consubstanciar as metas aprovadas na Conferência, através das oportunidades dos debates de um novo PNE, “nos espaços da democracia representativa formal brasileira, ou seja, no Congresso Nacional, lócus por excelência do conflito em perspectivas divergentes de políticas sociais”(GOUVEIA, 2010, p. 3).

O documento referência da CONAE se estruturou sob seis eixos temáticos, mas é o eixo II, foco da pesquisa, que apresenta a: “qualidade da Educação, **Gestão Democrática** e Avaliação” (BRASIL, 2010, p. 14, grifo nosso).

A educação com qualidade social e a **democratização da gestão** implicam a garantia do direito à educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições, [...] explicitou dois outros princípios a serem considerados no processo de **gestão democrática**: a participação dos/das profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2010, p. 41, grifo nosso).

Esta afirmação reforça a ideia de que não será possível atingir a “garantia do direito à educação de qualidade”, com acesso e permanência para todos, se o caminho da democratização escolar não for suprido ou se for negligenciado pelos

atores envolvidos e pelas políticas públicas educacionais. Reforça-se ainda, que, sem a participação, acompanhamento e avaliação da sociedade, isto não será possível de se alcançar.

Preconiza que o processo de construção da gestão democrática da educação esteja alicerçado em alguns aspectos, como: a autonomia didático-científica, administrativa, pedagógica e de gestão financeira, a representatividade social e a formação da cidadania. Com isso torna-se imprescindível compreender que a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesma, mas é uma importante ferramenta no andamento de suplantação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Ela deve contribuir para que as instituições educacionais, articuladas com outras organizações, participem da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade, na democracia e na ética. Porém, para que isto se concretize, faz-se necessário democratizar a gestão da educação e das instituições educativas. Algumas ações se tornam indispensáveis para instituir mecanismos democráticos, como:

[...] eleição direta para diretores e/ou reitores, formar de maneira consciente e participativa a constituição das associações e conselhos, elaboração de estatutos, projetos, planos, regimentos escolares e outros de forma responsável e crítica, observando e obedecendo as leis específicas que norteiam estas ações (BRASIL, 2010, p. 43).

Assim, o documento final da CONAE 2010 permeia uma concepção de gestão democrática, vinculada à dimensão de ampliação do direito à educação, inclusão, qualidade social e avaliação, dentro dos princípios de autonomia. Segundo Gouveia (2010, p. 13), não há dúvidas de que deverá se tornar um instrumento consistente para a reformulação da política educacional. Entretanto, o desafio político que se desenha é tão importante e rico quanto as suas formulações, pois se deve considerar que o espaço de discussão pública, que possibilitou o ensaio deste documento, pela primeira vez, foi formado por diferentes segmentos, muitas vezes antagônicos na esfera nacional.

Porém, há um novo processo de enfrentamento, onde se espera que haja um elevado nível de participação e mobilização de toda a sociedade, para que se possa assistir à legitimidade deste documento cujo fio condutor representa a luta pela garantia de uma educação pública gratuita, laica e de qualidade para todos. Desta forma, poderá ser visto a passos largos o desenvolvimento de toda nação.

A edição da CONAE, realizada de 19 a 23 de novembro de 2014 em Brasília, apresentou como tema central o PNE na articulação do Sistema Nacional de Educação: Participação Popular, Cooperação Federativa e Regime de Colaboração. O documento referência é constituído por sete eixos centrais; o eixo V apresenta a seguinte temática: “Gestão Democrática, Participação Popular e Controle Social” (BRASIL, 2014, p. 11-12).

Fundamenta-se no propósito de se construir e aperfeiçoar espaços democráticos, não somente de controle social, mas também de tomadas de decisões que busquem garantir novos mecanismos de organização e gestão, alicerçados no diálogo entre todos os setores da sociedade e que favoreçam as decisões coletivas. Com isso, torna a participação um estandarte, defendido pela sociedade brasileira, e condição indispensável para uma política nacional de educação que pretenda alcançar objetivos de libertação e emancipação de seus cidadãos. Ainda, garantir meios e condições para que os processos de gestão sejam construídos coletivamente, de modo a enfatizar que a participação não se decreta. A participação é complexa e envolve diversos cenários e formas de organização, com as quais se propõe compartilhar ações e tomadas de decisões, por meio do trabalho coletivo, envolvendo diversos segmentos da sociedade. Assim, neste contexto, procura-se a construção de uma gestão e organização democrática, tendo como concepção de educação comprometida com a transformação da sociedade, onde se possa alcançar os objetivos coletivamente definidos e a qualidade socialmente referendada (BRASIL, 2014, p. 68).

### 2.3.6 A Proposta Curricular do estado de Santa Catarina.

O estado de Santa Catarina, por meio de suas instituições governamentais, vem adotando progressivamente medidas para a Educação Básica, a partir dos direitos e deveres reconhecidos na CF, que depende em grande parte, do acesso a Educação Básica de qualidade a todos. Dessa forma, a Proposta Curricular do Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2005), fundamenta-se nos princípios da autonomia, da colaboração, da participação, da igualdade de oportunidades e da inclusão social. A referida proposta elaborou as suas políticas públicas educacionais com a participação democrática dos diversos segmentos da Rede Estadual de ensino. Tem como propósito colaborar com a melhoria da ação pedagógica, pois

considera relevante que a escola pública passe pela confirmação de um processo democrático, permitindo a elaboração e reelaboração de novos conhecimentos com toda a comunidade escolar.

A Escola assume, portanto, um papel estratégico nessa trajetória, formulando e reformulando seu Projeto Político Pedagógico, numa ação compartilhada com toda equipe da Unidade escolar, que resulte na co-responsabilidade de todos os profissionais envolvidos no contexto educacional, no fortalecimento institucional e na gestão democrática (SANTA CATARINA, 2005, p. 17).

Pode-se observar que a proposta curricular do estado de Santa Catarina aponta a escola com um papel fundamental e estratégico no fortalecimento da gestão democrática. Pois, a escola pública é a representação de uma conquista das classes populares, compartilhando que a gestão passa necessariamente, pelo processo democrático. E considera importante que a escola seja um espaço de construção que oportunize a todos os segmentos envolvidos o direito de vez e voz.

A proposta aponta a necessidade de abranger os aspectos políticos e filosóficos que venham a reinventar também a sociedade, quando se fizer necessário, e desta forma, colaborar com o desenvolvimento regional. Porém, para que a proposta se efetive, faz-se necessário a participação dos diversos profissionais da educação de forma comprometida, não apenas à ação educativa, mas à participação em todas as instâncias da escola.

O trabalho dos educadores, recuperado em sua criatividade, propiciará a construção de novos sentidos para a prática pedagógica, que tendo como horizonte político a utopia emancipatória, encontra nesse ideal os fundamentos e a finalidade para a educação, conforme se refere Arruda (1987, p. 70, apud SANTA CATARINA, 1998, p. 10).

Com a participação dos professores, dos diretores escolares e dos demais profissionais da educação, em relação à práxis educativa e o processo de ensino-aprendizagem, como os: métodos, planejamento, gestão escolar, gestão participativa, debates entre outros, é que se dará a consolidação da proposta. Para isso, deve se investir na formação dos profissionais da educação. Contudo, não se trata de simples treinamento ou capacitação para a implementação de reformas. A construção de uma perspectiva omnilateral de educação exige educadores que tenham uma sólida base teórica e epistemológica (SANTA CATARINA, 2005, p. 142).

A proposta curricular do Estado de Santa Catarina faz alusão a:

A educação democrática está alicerçada na universalização do processo de escolarização para parcelas da população com “origens sócio-culturais distintas, com possibilidades, aspirações e destinos diferentes (SACRISTÁN, 1996, p. 47 apud SANTA CATARINA, 2005, p. 147).

Dessa forma, é possível concluir que mesmo com a obrigatoriedade e universalização do ensino aos cidadãos, ainda há diferenças entre os tipos de escolas. Escolas públicas e privadas, sustentando a seleção social e cultural ainda vigente no sistema educacional.

Mais adiante, a proposta aponta o direito “ao acesso e à permanência na educação escolar, pois para a maioria da população brasileira, a escola é um dos poucos espaços de acesso aos conhecimentos historicamente acumulados” (SANTA CATARINA, 2005, p.147). Pode se tornar um espaço de estratégias que construam ou reconstruam formas de vida em sociedade. Portanto, pode se constituir em um espaço de produção de conhecimentos, significados e representações sociais e não apenas atuar como simples reprodutora de conhecimentos.

Para Frigotto (2000, p. 97 apud SANTA CATARINA, 2005, p. 148), “o homem total e todo o homem se humaniza pelo trabalho”. Desta forma, a compreensão da educação escolar apresentada pela proposta, dá-se juntamente com o trabalho, as relações sociais de produção, numa função formativa do cidadão para a democracia, o que não constitui “cair em armadilhas de reserva de uma escola de elite para quem dirige, e escolas múltiplas e desqualificadas para a classe trabalhadora”.

O objetivo principal fundamenta-se, no desenvolvimento cultural sólido e durável, apto a acompanhar o sujeito envolvido no processo educacional, durante toda a sua vida. A educação é um processo de construção social e pessoal que se dá no mundo e nas relações sociais, por meio das interações do homem com a natureza, com a sociedade, com as estruturas políticas, sociais, culturais e econômicas. Dessa forma, segundo Saviani (2003 apud SANTA CATARINA, 2005, p. 149), é concebida como a atividade mediadora, no seio da prática cetera global, objetivando a promoção do homem e possibilitando a ele que se torne cada vez mais histórico, social e consciente.

Ao se considerar o princípio da escola democrática, apresenta-se ao profissional da educação o compromisso em assumir e desenvolver em sua prática educativa, atividades de aprendizagem que estimulem a participação política e produtiva no mundo das relações sociais, pautadas na autonomia e orientadas pelos

princípios éticos e políticos. Esse processo permitirá ao aluno, a partir do senso comum de sua cultura, apontar seu saber, sua ciência e sua consciência, sendo o senso comum, o ponto de partida da superação para o conhecimento.

A proposta curricular (SANTA CATARINA, 2005, p.162), almeja uma educação democrática, construída por um projeto educacional amplo, que tenha como perspectiva a construção de um mundo mais solidário e menos desigual. É a educação na tentativa de transformação da sociedade. Porém, para a construção de uma escola efetivamente democrática, faz-se necessária a cooperação de todos os sujeitos envolvidos de maneira coletiva e participativa.

### 2.3.7 Centralização e Descentralização das Políticas de Gestão Escolar

As reformas do Estado brasileiro, a gestão da educação e da escola estão contextualizadas dentro de uma visão histórica e social. A democracia é a forma de governo estabelecida pelo Estado na sociedade contemporânea. Assim, a gestão da educação e a gestão escolar estão direcionadas para a transformação social; ela defronta-se à centralização do poder dentro da instituição escolar, bem como, nas demais organizações; ela preconiza a participação de todos os atores envolvidos. Alguns autores analisam as reformas educacionais como um movimento indispensável e produtivo para que se alcance a autonomia da escola, pois expressa um pensamento imediatista das reformas.

A autonomia é um dos princípios centrais das políticas educativas dos anos 90. Trata-se de dotar as escolas com os meios para responderem de forma útil e atempada aos desafios quotidianos. [...] A autonomia é [...] importante para a criação de uma identidade da escola, de um *ethos* específico e diferenciador, que facilite a adesão dos diversos actores e a elaboração de um projeto próprio (NÓVOA, 1998, p. 26).

Outros autores divergem da opinião de Nóvoa (1998), mas convergem pelo menos em um ponto, sobre os princípios das reformas na educação. Apontam que as reformas indicam a construção de uma nova constituição, na qual ocorram mudanças de padrões educacionais. Esses autores mostram que as reformas implantadas mundialmente, nas últimas décadas, têm a tendência de levar mais responsabilidades às competências da ação pedagógica, pela implementação das reformas chamadas de descentralização educacional. Para Lück (2011), é através

da transformação de uma realidade que pode se construir bases mais sólidas de poder compartilhado, sendo que esta condição se apresenta dentro de um contexto de descentralização e gestão educacional, atendendo aos princípios da autonomia.

As reformas educacionais implantadas contemporaneamente, em todo o mundo, em especial na América Latina, são as políticas de descentralização. Segundo Carnoy e Castro (1997), a falha das reformas educacionais, que colocaram a descentralização no seu epicentro, foi apresentá-la como a solução para os problemas de qualidade da educação, para os quais, por si só, é inapropriada. Isto nos parece questionável, pois a descentralização, como uma forma de transferir responsabilidades, acaba por constituir novas funções na educação, podendo levar, em algumas situações, à orientação para a melhoria da qualidade da educação. Porém, pesquisas sobre as reformas, indicaram que a descentralização, entendida como desregulamentação, em si, não resolve o problema. Para Popkewitz (1997), o embasamento da constituição de um modelo de reforma educacional, indica que:

A descentralização incorpora os pressupostos do individualismo na política de organização social. Assim como a sociedade depende da estipulação de contratos sociais, a organização social deve apoiar os processos pelos quais os indivíduos têm a oportunidade de se engajarem em tomadas de decisão adequadas (POPKEWITZ, 1997, p. 164).

A sustentação teórica da descentralização está fundamentada nos princípios clássicos da democracia liberal. Porém, existe um acréscimo nas propostas de reformas atuais, para além da participação endossada na teoria liberal, que é a compreensão da participação como elemento indispensável para desenvolver os processos políticos na gestão escolar, partindo da descentralização. O autor ainda destaca que existe uma relação de desacordo entre os argumentos que giram em torno da descentralização:

Por um lado, a descentralização pretende tornar a escola mais responsiva às exigências da nação; deve criar um mecanismo mais eficiente para a implementação de um mandato determinado pelo estado. Ao mesmo tempo, é enfatizada a flexibilidade, a individualidade e o pensamento crítico, mas posicionados dentro da ecologia do raciocínio instrumental e do individualismo possessivo. A discussão de padrões universais justapostos contra a determinação local de estratégias pressupõe definições centralizadas (POPKEWITZ, 1997, p. 176).

Dourado (2006, p. 45, 46), afirma que o caminho percorrido para a construção da democratização da escola pública encontrou diversos paradoxos, principalmente da gestão escolar. Questões como a descentralização, a autonomia e a participação, acabaram por ser ressignificadas dentro de uma perspectiva restrita e funcional de cidadania. O exemplo do autor verificou-se nos processos de transferência de ações sem a distribuição efetiva das decisões e dos recursos. Tal característica aconteceu com o discurso da descentralização administrativa e pedagógica, que, em muitos casos, resultou na desobrigação executiva do poder público, incoerentemente articuladas a novas formas de centralização e controle por parte do poder central. E acaba por se tornar mais incompreensível ainda, quando, prescrito pela LDB que apregoa a gestão democrática, pois secretarias assumiram no discurso, mas criaram mecanismos de participação para não funcionarem.

Diferentes trabalhos apontam outras formas de descentralização, como forma de desconcentração. Sendo que se pressupõe, em relação a certas matérias, que os órgãos de governos da escola, notadamente em nível de gestão executiva, decidem por delegação da subordinação, sendo dependentes dela, inclusive, quando se transferem tarefas e responsabilidades aos Estados e Municípios, ou até mesmo a instituições escolares, tais como a responsabilidade pela obtenção de recursos financeiros e o controle do processo educativo. Casassus (1995), contrapõe a descentralização à política de desconcentração.

Descentralização é o fato de [...] confiar poderes de decisão a órgãos diferentes daqueles do poder central, que não estão submetidos ao dever de obediência hierárquica, e que contam com autoridades democraticamente eleitas. Desconcentração é uma dinâmica que [...] reflete processos cujo objetivo é assegurar a eficácia do poder central [...]. Desta maneira, a desconcentração reflete um movimento cujo sentido é de 'cima para baixo' (CASASSUS, 1995, p. 52 e 84).

O modelo da gestão escolar brasileira se apresenta como um modelo não centralizado, responsabilizando, os municípios pela educação infantil e fundamental, em consórcios com os Estados, com a transferência de competências, a partir de programas de desconcentração. Com base nessas observações, torna-se possível identificar a transferência de tarefas para as escolas, estandardizadas pelas reformas educacionais, pois, trazem em seu bojo um conjunto de responsabilidades. Dentro desta conjuntura, não há diferença entre descentralização e desconcentração. Porém, a diferença concludente entre uma forma e outra está

centrada na autonomia da escola em operacionalizar as novas responsabilidades, que vão desde a sua constituição, seu planejamento, até a sua execução e avaliação. Isto leva a questionar até onde se apresenta o grau de autonomia das escolas, principalmente nos objetivos enunciados na elaboração do seu PPP.

Os resultados da pesquisa sobre a reforma do Estado brasileiro, dentro da gestão da educação e da escola, comprovam que o reconhecimento da condição da educação está direcionado ao desenvolvimento socioeconômico, e, até mesmo, para a solidificação da cidadania, dentro dos princípios democráticos de gestão. Segundo Ferreira (2009, p. 268), ainda que isto pareça ter se instituído por unanimidade nos diversos segmentos do país, não tem sido suficiente para que se possa superar todos os problemas e dificuldades educacionais. Os caminhos já percorridos, e os que ainda precisam ser percorridos indicam que muitas lutas, debates, decepções e conquistas estão por vir. Porém, não se pode perder de vista as possibilidades de recomeçar, de renovar e de se reinventar uma nova concepção de mundo. Alicerçada a partir de novas políticas públicas educacionais e orientada para a superação das desigualdades sociais, a construção da escola como um espaço democrático, de liberdade e participação, e que, por sua vez, poderá contribuir de forma efetiva, para o desenvolvimento do país.

#### 2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA: CONCEPÇÕES E IMPLICAÇÕES LEGAIS E OPERACIONAIS

A gestão democrática abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira da instituição escolar. Para Libâneo (2007), as escolas existem com a finalidade de promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas, calcadas nas aprendizagens de saberes e modos de ação, transformando os sujeitos em cidadãos participativos na sociedade. Para que a escola cumpra com suas finalidades, é importante que defina e viabilize as formas de organização e gestão escolar. Elas precisam ser administradas ou geridas em consonância com as suas finalidades: cultural; política e social; formação profissional e humanística.

A organização da escola dispõe de dois tipos de estrutura, a administrativa e a pedagógica. Tecnicamente, a primeira realiza a gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros, a segunda determina a ação das estruturas administrativas e organiza as funções pedagógicas. Para conhecer melhor as formas de organização

e gestão escolar, Libâneo (2004), apresenta elementos básicos, como: concepções, organização e gestão escolar, estrutura organizacional e as funções dos sistemas de organização e gestão da escola. Libâneo (2007), compreende a expressão organização como “a unidade social que reúne pessoas que interagem sobre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, para se alcançar os objetivos da instituição” (p.158). E gestão como “ o processo de tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões” (p.158). Em seu sentido mais simples, ele conceitua como um “conjunto das condições, meios e recursos intelectuais, físicos, materiais e financeiros e das formas de administração, coordenação e gestão do trabalho das pessoas, de modo a se atingir os objetivos próprios das escolas” (p.158).

Estudar a gestão democrática da escola pública é um processo extenso e muito complexo. De acordo com Lück (2010), isto se dá pela consequência da dinâmica humano-social, pois a interpretação de significados e conceituação de fatos, fenômenos, métodos e ideias, são, naturalmente, sublinhados pela subjetividade do sujeito que analisa, estuda e vivencia esta realidade, na qual os quadros se demonstram e revelam, sendo que, todo esse conjunto de interpretações é diretamente influenciado pelo momento histórico e padrão em que se manifestam. Assim, esses elementos complexos resultam em vários desdobramentos, expressões e olhares. Devido à riqueza de possibilidades, resultam em conceitos polissêmicos e múltiplas interpretações.

O conceito de gestão apresenta sua origem nas empresas privadas, mas possui estreita e relevante ligação com o meio escolar; isto se dá pelo fato da formação dos cursos de administração escolar. Para Sá, caracteriza-se como:

[...] um termo importado do dicionário administrativo e inserido no contexto educacional, porém, vale ressaltar que não se trata apenas de uma ‘importação’, pois se observa, na escola, a adoção de práticas inerentes à gestão empresarial. Consolida-se, então, um processo envolvendo conceitos de educação voltados para a construção da cidadania de um lado e, de outro, um aparato teórico e ativo direcionado aos interesses da lógica mercadológica neoliberal (SÁ, 2011, p.60).

A administração ou a gestão escolar emprega princípios da administração empresarial que, ao longo da história educacional, foram adotados pelas políticas públicas, como modelo para melhorar a qualidade da educação. A estrutura formal, utilizada como organização, deriva do conjunto de atribuições assumidas pelos

sujeitos da organização escolar, para que se atinjam suas finalidades e objetivos específicos. Já ao se partir da análise do ponto de vista de estrutura formal, pode-se definir que a escola se apresenta de acordo com um sistema de hierarquia de relações, definidos e organizados a partir das necessidades da tarefa ou função dos sujeitos envolvidos para desempenhar os papéis sociais definidos institucionalmente. Isso leva à compreensão de que o poder vigente na atualidade, faz com que a administração escolar ainda seja produto das relações sociais.

Segundo Libâneo, organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos:

Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é freqüentemente identificada com administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso dos recursos [...], coordenar e controlar o trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2004, p. 97).

Essas expressões são utilizadas indistintamente, bem como conotações de maior ou menor amplitude são atribuídas a elas. Libâneo (2004), destaca que o mesmo acontece com os termos de gestão e direção, muitas vezes identificados como sinônimos, sendo que o primeiro se confunde com administração, enquanto o segundo se relaciona com o processo administrativo.

#### 2.4.1 O Papel do Gestor Escolar

Saviani (1996), considera que a escola possui uma organização e que está regida por um conjunto de funções hierarquizadas, em que os sujeitos envolvidos desempenham funções e metas a serem cumpridas para que se alcance o objetivo principal da instituição escolar. Apresenta-se o gestor como o responsável pelo âmbito escolar, encarregado de garantir o funcionamento da escola. Saviani nos esclarece que:

[...] esse 'bom funcionamento' supõe a articulação das diferentes funções bem como a harmonização dos interesses dos diferentes atores no interior da escola; de outro lado, considerando-se que a unidade escolar integra uma rede, o papel do diretor extrapola o âmbito da unidade articulando-a

com as exigências do complexo escolar configurado no chamado 'sistema de ensino' (SAVIANI, 1996, p.207).

Para conceituar o termo gestor, Paro (2010), associa a este termo o sinônimo de chefia, gestão, administração, supervisão entre outros. A literatura, que aborda o tema da administração escolar, é generalizada, sendo o uso indistinto de administrador ou gestor escolar, com o mesmo significado. Entretanto, parece ser quase unísono o uso do termo diretor escolar, até mesmo pela população usuária, quando se refere ao cargo, pois poucas pessoas se dirigem até a escola à procura do administrador ou gestor escolar, mas sim, do diretor escolar.

O termo gestor escolar assume a terminologia mais atual, e se reporta à pessoa que administra a escola, com ênfase às novas propostas educacionais, que visam ao preparo destes profissionais na capacidade de gerir recursos humanos, intelectuais e financeiros. Não obstante, a denominação gestão escolar traz a reflexão de que esta precisa ser ressignificada e repensada, não somente em seus princípios históricos, mas também metodológicos.

Segundo Sá (2011), o gestor escolar, na contemporaneidade, constitui um importante elemento no contexto escolar na medida em que pode orientar e contribuir para o fazer pedagógico e a construção de cidadãos críticos e conscientes quanto ao seu papel de agentes transformadores e, portanto modificadores.

Nesse início do século XXI, se faz premente aos dirigentes educacionais a presença constante de referenciais teóricos que os auxiliem no desenvolvimento do seu trabalho para além do empirismo, da prática desvinculada da teoria, porque as rápidas e contínuas transformações da sociedade, os avanços tecnológicos e científicos na sociedade do conhecimento impõem lideranças com uma concepção de mundo e da realidade voltadas aos interesses do capital (SÁ, 2011, p. 33).

Souza, ao analisar os processos de gestão de uma dada escola pública, afirma que o consenso na escola determinava que “as soluções apresentadas [...] passam todas pelo reconhecimento de que o diretor precisa ficar livre das exigências burocráticas para cuidar melhor do aspecto pedagógico do ensino”, mas a realidade tal como ele a observou mostrava que “pressionado pelas exigências burocráticas e desamparado pelos órgãos do sistema no que tange à supervisão pedagógica, o diretor se vê sem tempo nem condições para cuidar dos assuntos que dizem respeito diretamente ao processo ensino-aprendizagem” (SOUZA *apud* PARO, 1995, p. 95-98). E por isso o diretor é cobrado pelos professores e cobra a si mesmo.

Contudo, percebe-se que a escola, segundo Saviani (1996, p. 208), é uma “instituição de natureza educativa”, cabendo ao diretor a função de certificar o cumprimento do papel educativo, que é a razão da escola. Segundo esta lógica, é preciso reforçar a ideia de que o diretor, antes de tudo, é um educador, pois para o autor, ele deve ser o educador por excelência, dado que:

[...] no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar. Esta é, em verdade, a condição precípua para que ele administre a escola mediante formas [atividades-meios] saturadas de conteúdo [atividades-fins] (SAVIANI, 1996, p. 208).

O diretor se vê vulneravelmente exposto diante de focos de pressão do sistema externo, que enfatiza o conjunto de exigências burocrático-administrativas, contra a pressão do conteúdo educativo interno da escola, que é o objetivo principal da instituição. Cabe ao diretor, segundo Saviani (1996), a mediação entre estes conflitos e sua ação deve se dirigir no sentido de “subordinar e adequar as prescrições administrativas à finalidade educativa”. Contudo, há a necessidade de o gestor escolar atualizar-se constantemente e buscar mecanismos em sua forma de atuação, de forma que, como educador, deva compreender a educação como prática política comprometida com a qualidade da educação e articulada de maneira consciente com as propostas das políticas públicas educacionais, que visam a consolidar uma educação democrática e de qualidade a todos. Cabe ainda, ao gestor a busca como um todo, de modo integrado, solidário, interno e externo e de fazer cumprir as determinações do PPP. Para que isso ocorra, o gestor deve estar atento aos elementos que emergem em atuações de liderança.

#### 2.4.2 A Liderança

Gestão pressupõe o exercício de liderança, sem a qual não se realiza, porém é mais abrangente que esta. Portanto, é fundamental tratar o termo liderança dentro do contexto de gestão escolar. Inicialmente, é preciso esclarecer que não há gestão sem liderança, mas a mesma se constitui em um modo de ser dessa atuação. O conceito liderança, dentro da literatura, é vasto e durante décadas, este conceito estava associado diretamente ao âmbito da administração de empresas. Na atualidade, esta terminologia ganhou destaque dentro do contexto de instituições em

geral. Apresenta um viés ao desenvolvimento humano-social e à aprendizagem, nesta última, como condição fundamental para determinar a qualidade do ensino, explicando o porquê da busca por estudos dentro da área educacional.

A partir desta perspectiva, não se pode desejar um fácil, rápido, reduzido, direto e completo entendimento sobre o significado de liderança [...] no sentido de compreensão sobre liderança, e seus desdobramentos, objetivando a orientação de esforços voltados para as suas práticas efetivas na gestão da escola. Sua perspectiva é de influenciar a adoção de práticas de lideranças orientadas para a formação de equipes integradas, participativas e empreendedoras na realização dos objetivos educacionais a que a escola se propõe, liderança essa de que muitas de nossas escolas estão carentes (LÜCK, 2010, p. 30).

Ao se procurar compreender o significado de liderança, na perspectiva educacional, propõe-se uma abertura de novas alternativas de atuação do gestor escolar, corroborando de forma efetiva as ações e destino da escola e de uma possível contribuição na orientação ao trabalho educacional.

Para Reynolds apud Lück (2010), liderança é com conceito complexo que abarca um conjunto de comportamentos, atitudes e ações; geralmente está direcionada para suggestionar pessoas e produzir resultados, tendo em consideração a sinergia das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu cenário, solucionando incertezas, contradições, tensões, dilemas que precisam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados. Em relação ao gestor escolar e a essa prática, diversos estudos têm apontado que, na divergência dos inúmeros problemas, conflitos e dificuldades a ser por ele enfrentados, o seu êxito se assenta sob seu entusiasmo proativo, conduzido por valores educacionais consistentes e sólidos.

Libâneo (2004), enfatiza que, em relação ao trabalho desenvolvido em equipe, é importante destacar que a liderança não deve ser qualidade exclusiva dos gestores, nem deve estar ligada diretamente apenas ao cargo, bem como ao *status* da pessoa. Para ele, a liderança é:

[...] uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Numa escola, existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção [...] (LIBÂNEO, 2004, p. 104).

Ainda, o gestor deve pautar suas ações num estilo democrático. Este se assenta sobre a participação e tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas e todos assumem responsabilidades conjuntas pelo desenvolvimento e realização de objetivos elevados. Tudo isso se articula com a criação de uma cultura de liderança propagada em toda a organização e, portanto, melhor adaptável aos objetivos educacionais de formação para a cidadania. O sucesso da escola em promover tal formação está na combinação de energias e esforços conjuntos de muitas pessoas na realização da missão, transformando-se em novas competências para o enfrentamento dos desafios educacionais.

O líder democrático atua orientado pelos princípios do discernimento e da abertura em relação a todos os momentos e ambientes educacionais da escola, transformando esses momentos em oportunidades. Ainda, é configurado o fortalecimento da escola como um todo, de modo que, na necessidade eventual da saída e ou substituição do gestor, não geraria um vácuo. Isto resultaria em um retrocesso na escola. Porém, tal situação é incomum, nas quais se pode identificar gestores carismáticos e dinâmicos, que mantêm as pessoas sempre mobilizadas, centrados em suas próprias ideias e determinações. Atitudes assim podem resultar na formação de uma equipe de seguidores passivos e não de sujeitos pensantes e proativos em favor da instituição.

Isto traduz a ausência do estilo de gestão democrática e de liderança participativa, pelos quais, os membros da escola desenvolvem o sentido da responsabilidade (LÜCK, 2010). A autora indica que, partindo-se do princípio de que a capacidade de liderança não é inata e de que ela corresponde a um processo social, pode-se afirmar que esta se gera tanto a partir da dinâmica do contexto sociocultural como da energia de pessoas em contribuir para o desenvolvimento da situação e pode evoluir no enredo das experiências coletivas sociais.

O perfil de liderança do gestor não está somente nos traços pessoais, mas nas características que lhe são lapidadas nas situações do dia a dia das ações desenvolvidas, das dificuldades superadas e dos conflitos resolvidos. Esses e tantos outros aspectos transformam a maneira de atuação do gestor como líder. Quando se tem um gestor com perfil de liderança e postura positiva, contagia-se a equipe, motivando este coletivo, sem medo de mudanças e de enfrentamento aos desafios. O líder deve ter a qualidade de desenvolver novas lideranças e trazer para si as

responsabilidades, não com a intenção de assumir e centralizar as ações, mas como maneira de demonstrar à equipe que está preparado.

O sujeito que atua neste cargo deve buscar capacitação para o desempenho da função, bem como, faz-se necessário que as políticas públicas educacionais ofereçam cursos de formação continuada e específica na área. Essas práticas visam formar gestores conscientes de suas responsabilidades, que não são poucas, e contribuir para a formação de profissionais capazes de se posicionarem de forma crítica nas diferentes situações sociais, como sujeitos históricos e transformadores e que possam compreender a complexidade do mundo em que se vive. Isto implica no desenvolvimento de valores e também de conteúdos que permitam ampliar as capacidades necessárias a uma efetiva participação social. O gestor precisa organizar a gestão da escola como produto resultante das relações sociais, contribuindo, para as ações pedagógicas, com a finalidade não só de promover as potencialidades cognitivas e afetivas, mas despertar na consciência dos sujeitos envolvidos neste processo a importância da participação, fundamentada nos princípios da gestão democrática escolar.

## 2.5 DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA DA UNIDADE ESCOLAR.

Os mecanismos de participação e autonomia da unidade escolar constituem forma significativa de se promover aproximação entre os sujeitos envolvidos na escola, reduzindo as desigualdades existentes entre eles. Para Lück (2011), é neste processo que está centrada a busca do modelo mais democrático de orientação da escola. Para a autora, gestão democrática é definida como:

[...] o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo (LÜCK, 2011, p. 57).

Os sujeitos envolvidos nem sempre estão acostumados a participar no espaço escolar de modo pleno. Cabe ao gestor criar espaços nas ações cotidianas que promovam o envolvimento, o diálogo, a participação, a autonomia, o direito de

expressão, despertando, nos sujeitos, o sentimento de pertencimento ao ambiente escolar. Esses mecanismos são maneiras de conferir e dar sustentabilidade à prática da gestão democrática e ao exercício da cidadania, porém o gestor deve ter em mente que democracia não implica ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões pelo coletivo, é preciso colocá-las em prática, e essa é a função do gestor, portanto, gestão democrática não deve ser concebida como forma de se agraciar, ceder ou até mesmo de impor a participação, mas como forma de construção, de estímulo.

A gestão democrática das escolas públicas coloca-se como um dos fundamentos do exercício da cidadania. Segundo Loroça e Schneckenberg (2008, n.p.), é neste ambiente que se situa um dos grandes desafios aos educadores. “A democracia como a cidadania, fundamenta-se na autonomia”. Se as escolas, bem como os cidadãos, forem privados da autonomia, certamente, não terão as condições necessárias para exercer a gestão democrática de educar para a cidadania. A construção da gestão democrática escolar move-se pelas relações de sala de aula e pelos diversos mecanismos de participação e autonomia das escolas. Neste universo, estão presentes a autonomia da gestão financeira, o PPP, os CE, o processo de escolha dos diretores, os representantes dos segmentos da sociedade, os grêmios estudantis, as associações de pais e a gestão escolar.

De acordo com Ferreira, a gestão democrática da educação hoje é:

[...] um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p. 167).

A consciência da participação humana e da formação para a cidadania deve ultrapassar a cidadania local, reivindicando um novo contexto, uma nova condição de cidadania mundial, fundamentada na construção da democracia, com efetivos mecanismos de participação e autonomia da escola. Na instituição escolar as políticas públicas e a gestão da educação devem garantir, indistintamente, a todos os cidadãos, as mesmas oportunidades de ensino, como forma de oferecer a formação integral. Um desafio a ser superado!

### 2.5.1 Autonomia da Gestão Financeira

Confirma-se que autonomia pressupõe participação, e a participação se revela na democracia que, por sua natureza, é descentralizadora. Cabe então, à gestão escolar democrática fornecer os subsídios necessários a superação dos processos centralizadores de decisão. É preciso que as decisões tenham origem nas discussões coletivas, com a colaboração de todos os sujeitos envolvidos no processo. Somente a partir desta prática, ocorrerá a efetiva autonomia das escolas.

A autonomia financeira está prevista na LDB, em seu artigo 15 e Carmo (2014) afirma que à escola devem ser conferidas progressivas fases de autonomia, tanto pedagógica e administrativa, como também de gestão financeira, desde que sejam seguidas as normas gerais de direito financeiro público. Não se refere a uma autonomia absoluta, porém, mesmo sendo parcial, ela deve desenvolver-se até um ponto que lhe garanta seu definitivo funcionamento, sem suas diversas dimensões. Carmo apresenta o termo autonomia com o seguinte significado:

[...] capacidade do indivíduo de analisar e avaliar determinada situação, tomando decisões próprias a seu respeito. Seu conceito traz algumas características específicas, são elas: relacional, relativo e interdependente. E nesse sentido, o conselho escolar é um importante instrumento de participação da comunidade, e deve ser o maior aliado do gestor na construção da autonomia financeira da escola (CARMO, 2014).

Dourado (2006), aponta que a autonomia financeira é uma das diversas dimensões da autonomia. Faz alusão a esta dimensão como “a disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo” (p.69-70). Esta autonomia pode ser total ou parcial. A primeira, diz respeito a quando é fornecida à escola a incumbência de administrar todo o capital financeiro, que foi repassado pelo poder público. E a segunda, quando a escola tem a responsabilidade de administrar apenas parte do recurso destinado, permanecendo ao órgão central do sistema educativo a responsabilidade pela gestão de pessoal e das despesas de capital.

Decorrente a isto, a autonomia financeira oportuniza à gestão escolar, elaborar e realizar o orçamento, é propiciada a escola o direito de gerar recursos próprios, por promoções, devidamente discutidos e planejados no coletivo. No entanto, ambas as fontes geradoras, necessitam do acompanhamento e fiscalização

dos órgãos interno e externo, devidamente compostos para este fim. Sendo compromisso de todos a supervisão e acompanhamento do destino e utilização dos recursos, não devendo ocorrer apenas o investimento, mas sim, o 'bom investimento', com consciência das reais necessidades, atendendo a alguns princípios, como: definição coletiva das prioridades a serem executadas, estimativa dos gastos, elaboração de planilhas dos orçamentos, prestação de contas, e a comprovação dos gastos mediante documentos fiscais e bancários.

### 2.5.2 Projeto Político-Pedagógico (PPP)

Quando se analisam os princípios básicos da pedagogia, coadunam-se a esta análise, perguntas relacionadas com a filosofia. Gadotti (2011), sustenta que as perguntas são apresentadas sempre com a mesma atualidade, o que varia são as respostas, porém, sempre inacabadas, circunstância pela qual, são novamente apresentadas. Assim, “o movimento do pensamento pedagógico não é linear, nem circular ou pendular. Ele se processa com as ideias e os fenômenos, de forma dialética, com crises, com contradições e fases que não se anulam, nem se repetem” (GADOTTI, 2011, p. 17). Essas reflexões nos auxiliam na compreensão de ideologias implícitas aos sistemas educacionais, às reformas da educação e às propostas pedagógicas. Associadas a estas mudanças, está a possibilidade da educação como perspectiva de mudança social.

[...] acredita que a educação tem um papel importante no próprio processo de humanização do homem e de transformação social, embora não preconize que, sozinha, a educação possa transformar a sociedade. Apontando as possibilidades da educação, a teoria educacional visa à formação do homem *integral*, ao desenvolvimento de suas potencialidades, para torná-lo sujeito de sua própria história e não objeto dela. Além disso, mostra os instrumentos que podem *criar uma nova sociedade* (GADOTTI, 2011, p. 17-18, grifo do autor).

A ligação entre a teoria e a prática é indispensável na educação, pois é por esta ligação que se torna vivo o pensamento. É no confronto com a prática educacional que ele é criado, recriado e transformado de forma coletiva; é dentro deste conjunto de ações que surgem as tendências pedagógicas. Libâneo (2005) descreveu, com muita propriedade, sobre as tendências pedagógicas na prática escolar, na obra intitulada 'Democratização da Escola Pública'. “A democratização

da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica” (LIBÂNEO, 2005, p. 12). A prática educativa como propósito da elevação cultural e científica das classes populares; respondendo às suas necessidades e aspirações, como a melhoria da qualidade de vida. Neste contexto a escola precisa ter como finalidade a difusão de conteúdos vivos, concretos, diretamente ligados à realidade social. Pois, a valorização da escola como mecanismo de apropriação do saber é o mais importante serviço que ela realiza aos interesses populares, contribuindo para eliminar a seletividade social e torná-la democrática, pautando-se no princípio que:

[...] se a escola é parte integrante do todo social, agir dentro dela é também agir no rumo da transformação da sociedade [...] a educação é 'uma atividade mediadora no seio da prática social global' [...] a atuação da escola consiste na preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe um instrumental, por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e ativa na democratização da sociedade (LIBÂNEO, 2005, p. 39).

É no processo de construção do PPP que acontece um dos principais mecanismos de democratização da gestão escolar. É no cenário da gestão escolar que se dá a tomada de decisões. Assumindo sua significação na inter-relação com um projeto mais amplo da sociedade que se almeja. “Projeto é meta, mas torna concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumida” (FERREIRA, 2001, p. 112). Neste conjunto, o projeto lança o pensamento, as ideias para a frente, num exercício de perspectiva, pois, quando se organiza algo que está por acontecer, é preciso ter como referência o caminho já percorrido, o domínio e a compreensão do momento. Assim, consegue-se projetar à frente algo que se pretende, com a sustentação das referências de como fazê-lo. Ferreira pontua ainda que é por meio do PPP em ação que:

[...] se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto pedagógico formador. Define-se aí a responsabilidade e o compromisso do administrador educacional e da administradora educacional na direção desse processo (FERREIRA, 2001, 112).

Os sistemas pedagógicos educacionais ainda apresentam estruturas muito delicadas e instáveis. São alvos de frequentes reformas, porém estas, não oportunizam mudanças significativas. As políticas públicas precisam oportunizar novas formas, em que as instituições escolares possam desenvolver, na sua práxis pedagógica, meios de fortalecimento dos mecanismos de participação e autonomia. Mas para isso, é impreterível a adoção de uma prática pedagógica e administrativa que tenha como base a compreensão da “educação como prática social histórica e concreta”, viabilizando o trabalho com as classes populares, com vistas à democratização da gestão escolar. “A *direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto político pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer*” (FERREIRA, 2001, p. 113, grifo do autor).

### 2.5.3 Conselhos Escolares (CE)

A LDB designou o CE, como órgão colegiado responsável pela gestão da escola, em conjunto com a direção, representado pelos segmentos da comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários. Tendo como funções: Consultiva, quando é consultado sobre questões; Deliberativa, quando aprova, decide e vota sobre assuntos pertinentes às ações nos âmbitos administrativo, pedagógico e financeiro; Normativa, quando elabora seu regimento, avalia e define diretrizes e metas de ações pertinentes à dinâmica do processo educativo; Fiscalizadora/avaliativa, quando exerce o papel de controle, ficando subordinado apenas à Assembléia Geral, fórum máximo de decisão da comunidade escolar. Tem como intenção fortalecer a participação dos pais e da comunidade, com a finalidade de integrar a escola ao meio social na qual está inserida. Esse modo de participação estimula os interesses coletivos da ação pública, constituindo-se em instrumento político de superação da centralidade do poder instituído nas escolas.

O MEC estabeleceu, em Portaria Ministerial nº 2.896/2004, os objetivos dos conselhos escolares:

- I- Ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- II - apoiar a implantação e o fortalecimento de conselhos escolares;
- III - instituir políticas de indução para implantação de conselhos escolares;

IV - promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação a distância;

V - estimular a integração entre os conselhos escolares;

VI - apoiar os conselhos escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;

VII - promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004, p. 7).

A criação dos CE concedeu direito a diferentes segmentos da sociedade de contribuir e participar da gestão da escola, no decorrer da década de 1980. Inseriu-se o processo de democratização política na sociedade brasileira, e neste período iniciaram-se os questionamentos da administração da escola por uma só pessoa. Ao longo desse processo, foi se destacando a proposta de direção colegiada, formada por representantes dos setores envolvidos no sistema educativo. Segundo Gutiérrez e Catani é a participação na administração da escola que:

[...] está pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do Conselho da Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 80, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo. (GUTIÉRREZ; CATANI, 2001, p. 69).

O envolvimento da comunidade no processo escolar parte do princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade externa. Para Libâneo (2004), a participação da comunidade, principalmente dos pais, tem muitas implicações. Primeiramente, os pais e outros representantes participam do CE, na construção do PPP para acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços oferecidos. Adicionalmente, utilizam-se das ações participativas para compor outras áreas de atuação e decisão no espaço da sociedade civil, como: organizações de bairro, movimentos ambientais, culturais e outros.

Segundo Dourado (2006), os CE são verdadeiros espaços de prática da cidadania e reconhecimento do sentimento de pertencimento, de respeito à diversidade de opiniões da comunidade, da manifestação e de defesa dos direitos sociais. É um dos mecanismos de participação e de tomada de decisões, que fortalece a democratização da gestão escolar. Parte-se do pressuposto que os CE representam o espaço de participação de todos os segmentos envolvidos, compreendidos como espaços de decisão e deliberação, assumindo a co-responsabilidade pela gestão pedagógica e administrativa das instituições escolares.

Porém, para que se desenvolva, torna-se necessário que os sujeitos envolvidos sejam capazes de compreender o poder compartilhado, respeitando e fortalecendo as decisões coletivas, embasadas no real exercício da cidadania.

O CE tem papel salutar no processo de democratização e construção da cidadania, porém, evidencia-se a necessidade de que seus conselheiros recebam e proponham formação continuada fundamentada em estudos que lhes assegurem o entendimento da ação política desse órgão no interior das escolas.

#### 2.5.4 Eleição para Diretores

Um dos mecanismos de democratização da gestão escolar é a eleição direta para os diretores, considerando a educação como prática social, não apenas como prática educativa institucionalizada, mas como *lócus*. Há necessidade de a escola resgatar o seu papel político-institucional, reassumindo a sua função social. Dourado (2001), aponta essa concepção como compreensão de nível analítico cuja delimitação passa pela interlocução da educação, como prática social. Compreende-se a educação como elemento representativo das relações sociais. Inseridas neste contexto estão as lutas pela democratização da educação e da escola, como também da gestão da educação, e a forma de escolha do diretor na qualidade de fortalecimento dos mecanismos de democratização das relações escolares.

De acordo com Schneckenberg (2005), a escolha dos diretores, via eleição direta, é identificada como fator de democratização da escola e como mecanismo de superação das formas tradicionais e clientelistas de indicação dos dirigentes. Sendo possível considerar o desenvolvimento vindo por meio deste processo, sobretudo pelas possibilidades de debate, participação e comprometimento dos sujeitos, uma vez que, participar das deliberações sobre a direção dos trabalhos da escola, é requisito indispensável para o efetivo atendimento da função social da escola. Segundo Dourado:

[...] o incremento de experiências inovadoras no setor educacional trouxe à tona, por sua vez, novos elementos para repensar os desafios acerca da política educacional, [...] destacando-se as lutas em prol da democratização da educação e da escola. [...] destaca-se a problematização das formas de provimento ao cargo de dirigente escolar adotadas no país, particularmente a livre indicação dos dirigentes escolares possibilitou a emergência de novas modalidades de escolha, destacando-se, nesse processo, a defesa da eleição direta para dirigentes escolares como uma contraposição ao

caráter autoritário e clientelista em que se inseriam as práticas escolares (DOURADO, 2001, p. 82).

Dourado (2001), alega que no início da década de 1990, as propostas de gestão das escolas públicas compreendiam: diretor livremente indicado pelos poderes públicos; diretor de carreira; diretor aprovado em concurso público; diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas; e eleição direta para diretor. Historicamente, a eleição direta representa a modalidade aprovada pelos movimentos sociais, e de forma mais específica, apontada pelos professores como a forma de escolha mais democrática, porém apresenta-se como um grande campo de polêmicas.

Paro (1996), evidencia que uma das mais importantes considerações para a implementação das eleições para diretores se conduz na crença da capacidade do sistema eletivo de absorver as práticas tradicionalistas elaboradas no clientelismo e no favorecimento pessoal, inibidoras de posturas que fortalecem a cidadania e a democracia. Em relação à viabilidade de que a eleição direta poderá eliminar o autoritarismo existente nas escolas, bem como a inconsistente participação dos sujeitos envolvidos nas tomadas de decisões, entende-se, de um assunto mais abrangente, como “remanescente de uma cultura tradicionalista que só a prática da democracia e o exercício da cidadania poderão superar” (PARO, 1996, p. 380).

Observa-se ainda a correlação entre a eleição direta para diretores e a exclusão da prática autoritária na gestão da escola, encontrando resistência em sua implementação e desenvolvimento. Segundo Paro, supõe-se que o autoritarismo presente nas escolas deriva de:

[...] em grande parte ou exclusivamente, ao fato de o diretor, não tendo compromisso com o pessoal escolar ou com o usuário da escola, por não ter sido escolhido por estes, tendia a articular-se apenas com os interesses do Estado, voltando as costas para a unidade escolar e sua comunidade. (PARO, 1996, p. 380).

Somente com a consolidação da LDB, observou-se que o processo de organização educacional passou a evidenciar a gestão escolar, delegando às instituições mais responsabilidades, fundamentando-se na C.F. que determina a criação dos CE, sendo que a escola tem a competência de adotar, em sua legislação, a escolha do diretor através da eleição direta. Entretanto, Paro (1996), apresenta o fato de que a prática política, inserida pelas eleições diretas, não tem sido capaz de suprimir essas expectativas e costumes clientelistas, não podendo

evitar que se atribuam às eleições os pretextos desses males que nada mais são do que resquícios de uma cultura tradicionalista, os quais somente a prática da democracia e a atividade emancipada da cidadania poderão superar.

#### 2.5.5 Grêmios Estudantis e Associação de Pais

O espaço escolar é lugar estratégico e privilegiado para se trabalhar os mecanismos da democracia, devendo ser o local de experiências de práticas cidadãs. Na gestão democrática da educação, oportuniza-se o espaço para a participação dos alunos, através dos Grêmios Estudantis. Moura (2010), entende esta agremiação como uma unidade de exercício da cidadania e instrumento pedagógico. Concede aos alunos uma ordem de condições relacionadas aos ideais coletivos em detrimento das opiniões individuais, tendo como fundamento o protagonismo juvenil como exercício de fortalecimento das práticas sociais.

O protagonismo juvenil, enquanto uma prática do Grêmio Estudantil surge, a partir das reformas educacionais como uma proposta inovadora, ocupando o tempo livre do jovem. Esta nova cultura cívica convoca a sociedade para o exercício da responsabilidade social, fortalecendo ações voluntárias que contribuiriam com a educação pública. Canaliza-se desta forma, toda e qualquer presença da suposta indignação do ser humano, diante das injustiças sociais por meio da realização de trabalhos voluntários, transformando essa energia que poderia ser contestadora em necessidade de ajudar, de se sentir responsável e de cada um fazer a sua parte (NEVES, 2005 *apud* MOURA 2010).

Segundo Battistella (2010), apresenta “um princípio e conteúdo pedagógico, sendo uma experiência política teórica e prática de exercício de cidadania, formação de cultura cívica e estabelecimento de uma rede de capital social na escola”(n.p.). Deve-se considerar como incentivo à organização e à consolidação dos Grêmios Estudantis, de forma a, estimular a formação política dos jovens, na significação de “participação no espaço público, buscando prepará-los para a vida democrática” (BATTISTELLA, 2010 n.p.), reconhecendo os alunos como sujeitos da comunidade escolar, concedendo a eles mais sentido e significado dentro do contexto escolar.

Battistella (2010), cita que cabe aos Grêmios Estudantis a promoção de diversas atividades, como: eventos de natureza esportiva, cultural, educacional, social, além de atividades políticas, que objetivem a organização, conscientização e comprometimento dos alunos, nas pretensões do cotidiano, pois essa associação

possui importante mecanismo de unificação e luta de toda dinâmica estudantil secundarista. A representação dos alunos, em um grupo formalmente instituído e organizado, colaborará de forma inegável com a formação de jovens cidadãos mais críticos e participativos, como sujeitos da construção de sua própria história.

A comunidade escolar integra uma rede de atores que participam do cotidiano da vida escolar, outras instituições formalmente constituídas fazem parte deste universo, como a Associação de Pais. Esta é composta pelos pais, professores e funcionários da instituição escolar, podendo ser denominada como Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) ou Associação de Pais e Mestres (APM).

A APM, em sua ação conjunta, procura desenvolver ações de interesses comuns, com espírito de liderança e responsabilidade, observando-se e respeitando-se a coletividade educacional e a legislação vigente. Constitui-se como pessoa jurídica de direito privado, não tem caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos. Oficialmente é representada pelo presidente e responde pelas obrigações sociais da comunidade escolar. Responsável por executar a movimentação financeira como o recebimento e aplicação das verbas públicas, de convênios da mantenedora (municipal, estadual ou federal), advindas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Fundo Rotativo entre outros, como Unidade Executora (UEX) destes recursos de cunho social (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013).

Entre as mais diversas finalidades da APM, a principal é colaborar com a direção da escola para que se atinjam os objetivos do PPP, além de apresentar as pretensões da comunidade e dos pais perante a escola. Encarrega-se de ações e condições para mobilizar e gerir os recursos humanos, materiais e financeiros, estabelecer parcerias, desenvolver ações para a melhoria do ensino-aprendizagem, ações direcionadas à manutenção e à preservação da infra-estrutura do prédio escolar. A APM deve desenvolver programações de cunho cultural e de lazer, que estimulem a participação conjunta de toda a comunidade escolar, por meio de encontros, palestras, recreações entre outras atividades. Estreitar laços e favorecer o entrosamento entre todos os sujeitos ao entorno da escola, conscientizando a todos que a instituição escolar é um centro de atividades comunitárias.

Portanto, a gestão escolar não se limita aos aspectos internos; ela deve tornar-se democrática por sua natureza pública, por suas relações sociais e pelo seu papel na sociedade. As instituições como o Grêmio Escolar e a APM contribuem, cada uma a sua maneira, para o crescimento e desenvolvimento da comunidade,

dentro da perspectiva proposta pela gestão escolar democrática, uma vez que a escola é uma entidade social de favorecimento e fortalecimento ao exercício da democracia, da participação e da cidadania.

#### 2.5.6 Representações de Segmentos da Sociedade e a Gestão Escolar

O estilo de gestão escolar democrática, implantado no Brasil a partir de 1990, dá ênfase às práticas de participação da sociedade numa perspectiva essencial ao novo processo de construção da cidadania, com a inserção dos representantes de vários segmentos sociais dentro do espaço público. Surgiu como uma nova tendência que se confronta à forma centralizada e autoritária, que prevaleceu durante décadas na estrutura política do Estado. Essa participação é vista como procedimento indispensável ao processo de democratização da gestão pública, não somente na área educacional como também em outros setores.

De acordo com Rocha, a nova institucionalidade ao discurso de participação no Brasil, após o ano de 1990, apregoa que:

Os mais diversos atores sociais, tanto no âmbito da sociedade quanto do Estado, reivindicam a participação social, a democracia participativa, o controle social sobre o Estado e a realização de parcerias entre o Estado e a sociedade civil. Trata-se de um cenário de mudanças, característico da própria conjuntura política brasileira, que possibilitou requalificar a temática da participação no que diz respeito ao aprofundamento da democracia, à construção de um novo paradigma às ações coletivas, baseado na categoria da cidadania e ao estabelecimento de novos espaços de discussão, formulação e decisão (ROCHA, 2009).

Esse novo discurso de participação e essas mudanças sociais atingem diretamente a escola, pois ela está inserida num contexto político, econômico e social. É impossível pensar a escola como autônoma e independente da realidade histórico social; ela é parte integrante dos acontecimentos da sociedade. A inclusão de todos os segmentos, tem por objetivo oportunizar que toda a comunidade possa participar da organização da gestão da escola, como um todo. Isto se apresenta como um desafio aos gestores, pois consiste em redimensionar suas práticas. Estas devem fundamentar-se na concepção de gestão democrática, descentralizando o poder da tomada de decisões, e estimulando os diversos mecanismos de participação, devidamente instituídos e representados pela sociedade.

De acordo com Morastoni (2004), entre os meios possíveis para se efetivar a democratização da gestão escolar e do ensino público, é a participação dos segmentos da sociedade mais amplos e ligados à escola. Estes vão além do envolvimento dos pais, moradores e da comunidade, sendo que abrangem os movimentos populares, instituições culturais, religiosas, empresas, comércio local entre outros. Revela-se ainda que a gestão democrática é, de fato, uma ferramenta da transformação das práticas educativas, mas, deve estar relacionada à estrutura e à proposta do PPP da escola e às suas diretrizes. Esta participação social apresenta-se como colaboradora desta transformação ao oportunizar uma nova cultura no espaço escolar, privilegiando os debates e a liberdade de organização.

Porém, para que essa 'cultura da participação' se materialize nos espaços escolares, é preciso direcionar novas práticas. Faz-se necessário criar mecanismos com vistas ao aprimoramento e ao fortalecimento da participação social na gestão da escola, como os CE, a eleição para diretores, os grêmios estudantis e a APM de pais. Somente com a participação, fortalecida nas ações educativas, construídas no coletivo de maneira democrática, será possível transpor os muros da escola, contribuindo sobremaneira com o desenvolvimento local.

## 2.6 OS MUNICÍPIOS DE UNIÃO DA VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC): UMA BREVE CARACTERIZAÇÃO

A partir da CF de 1988, estudos sobre as realidades municipais vem se ampliando, dando importância ao processo de formulação e implementação de políticas públicas, como parte de um procedimento extenso e crescente de descentralização governamental, maiores atribuições e responsabilidades têm sido transferidas aos municípios, na prestação de serviços públicos à população. Nesse contexto, diversos órgãos públicos, federais e regionais, têm estruturado e disponibilizado registros administrativos para informação geral e para subsidiar a elaboração de políticas sociais, o planejamento e o acompanhamento de programas através da elaboração de indicadores no âmbito municipal (IBGE, 2014).

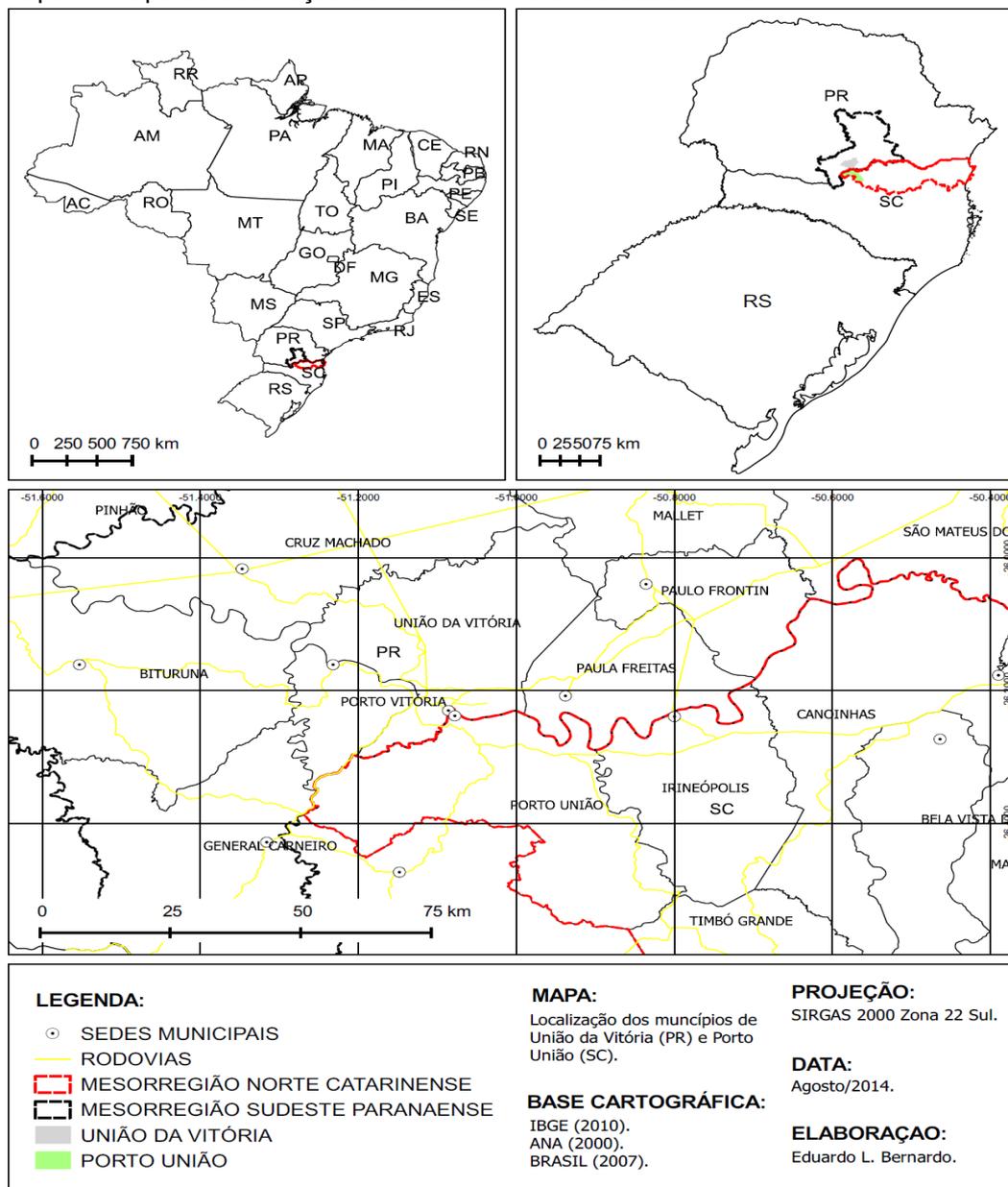
Para que se possa conhecer sobre os municípios que servirão de base para a pesquisa, faz-se necessário explorá-los dentro de alguns aspectos, bem como realizar uma breve análise de pontos convergentes e divergentes entre eles. Para o

desenvolvimento deste capítulo foram utilizados os dados apresentados no Atlas do Desenvolvimento no Brasil 2013.

### 2.6.1 Localização dos Municípios

Os municípios estão localizados na Região Sul do Brasil. O recorte territorial desta pesquisa, determinada em escala local, compreende os Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), estes respectivamente inseridos na mesorregião Sudeste Paranaense e Norte Catarinense.

Mapa 1– Mapa de localização do recorte territorial do estudo – 2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

### 2.6.2 Aspectos Históricos

Os municípios de União da Vitória e Porto União tiveram registros das primeiras expedições por volta de 1726, porém, não houve estabelecimento de núcleo de povoamento. A região era habitada pelos índios Botocudos e Caingangues. O primeiro povoado começa em 1842, quando Pedro Siqueira Cortes descobriu o vaú do Rio Iguaçu (lugar no rio de baixa profundidade), o que permitia a passagem das tropas, bem como servia de local de embarque e desembarque para o transporte fluvial. O local foi denominado de Porto União. No ano de 1855, foi alterado para Porto União da Vitória e, em 1877, para Freguesia de União da Vitória.

No ano de 1880, o Coronel Amazonas Marcondes estabelece comércio com a compra e venda de sal, incentivando o desenvolvimento local; no ano seguinte, tem início a navegação a vapor no Rio Iguaçu. Neste mesmo ano, inicia-se a colonização com a vinda de famílias de imigrantes europeus, a maioria alemã.

No dia 27 de março de 1890, foi instituído o município de União da Vitória. Em 1912, têm início os conflitos da Guerra do Contestado (THOMÉ, 2005), que se estendem até o ano de 1916. Com o Tratado de Limites, ocorre o desmembramento dos municípios, e no dia 5 de setembro de 1917 foi criado o município de Porto União, pertencendo ao estado de Santa Catarina, e o outro, União da Vitória, que continuou a pertencer ao estado do Paraná.

### 2.6.3 Aspectos Populacionais

De acordo com a pesquisa, os municípios apresentam aproximadamente 87.000 habitantes, distribuídos conforme a tabela 1.

Tabela 1 – População dos municípios, segundo população total, urbana, rural e sexo – 2010.

| Município             | Sexo     | População total | População urbana | % do Total | População rural | % do Total |
|-----------------------|----------|-----------------|------------------|------------|-----------------|------------|
| União da Vitória (PR) | Total    | 52.735          | 49.983           | 94,78%     | 2.752           | 5,22%      |
|                       | Mulheres | 26.917          | 25.664           | 95,34%     | 1.253           | 4,66%      |
|                       | Homens   | 25.818          | 24.319           | 94,19%     | 1.499           | 5,81%      |
| Porto União (SC)      | Total    | 33.493          | 28.266           | 84,39%     | 5.227           | 15,61%     |
|                       | Mulheres | 17.045          | 14.590           | 85,60%     | 2.455           | 14,40%     |
|                       | Homens   | 16.448          | 13.676           | 83,15%     | 2.772           | 16,85%     |

Fonte: IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2010).

A tabela demonstra que do núcleo urbano dos municípios, 61,15% das pessoas residem em União da Vitória, e 38,85% residem em Porto União. No município catarinense, a população rural se apresenta em porcentagem maior. Nos dois municípios, o número de mulheres é maior do que o de homens. Entre 2000 e 2010, a população de União da Vitória teve uma taxa média de crescimento anual de 0,84%;. No Estado do Paraná, esta taxa foi de 1,01% entre 2000 e 2010. A população de Porto União, entre 2000 e 2010, teve uma taxa média de crescimento anual de 0,50%; no estado de Santa Catarina, estas taxas foram de 1,02% entre 2000 e 2010. No país, foram de 1,01% entre 2000 e 2010.

Tabela 2 – Estrutura etária da população - 2010.

| <b>Municípios</b>     | <b>Estrutura Etária</b> | <b>População</b> | <b>% do Total</b> |
|-----------------------|-------------------------|------------------|-------------------|
| União da Vitória (PR) | Menos de 15 anos        | 13.120           | 24,88%            |
|                       | 15 a 64 anos            | 35.507           | 67,33%            |
|                       | 65 anos ou mais         | 4.108            | 7,79%             |
| Porto União (SC)      | Menos de 15 anos        | 7.907            | 23,61%            |
|                       | 15 a 64 anos            | 22.727           | 67,86%            |
|                       | 65 anos ou mais         | 2.859            | 8,54%             |

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013).

A população dos municípios tem como formação étnica inicial os índios Botocudos e Caingangues. O início do fluxo migratório aconteceu com a chegada dos alemães, poloneses, ucranianos, italianos e sírio-libaneses. Observa-se a forte tradição cultural trazida pelos imigrantes e mantida ao longo dos anos por seus descendentes. Estão presentes na culinária, na música, nas danças, nos ritos religiosos, no artesanato e nas festas locais. Foi através destes costumes e tradições que se construiu a identidade social local. É a soma desses traços que caracteriza a população de uma região.

Observa-se que os municípios, mesmo estando separados politicamente e geograficamente, mantêm suas características populacionais que se apresentam de forma similar, principalmente na formação étnica e cultural.

#### 2.6.4 Aspectos Sociais

Para conhecer mais dos municípios pesquisados, faz-se necessário descrever brevemente também os aspectos sociais, apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores do IDHM, de renda e de longevidade – 2010.

|                       | <b>IDHM 2010</b> | <b>IDHM RENDA 2010</b> | <b>IDHM LONGEVIDADE 2010</b> |
|-----------------------|------------------|------------------------|------------------------------|
| Brasil                | 0,727            | 0,739                  | 0,816                        |
| Paraná                | 0,749            | 0,757                  | 0,830                        |
| União da Vitória (PR) | 0,740            | 0,713                  | 0,837                        |
| Santa Catarina        | 0,774            | 0,773                  | 0,860                        |
| Porto União (SC)      | 0,786            | 0,752                  | 0,891                        |

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013).

Pode-se observar, na tabela 3, que os estados apresentam, em todos os indicadores, um número superior ao do país. Porém, o município de União da Vitória apresenta números inferiores ao município de Porto União.

Conclui-se que os municípios pesquisados, nos aspectos sociais, apresentam um desenvolvimento superior à média do país.

#### 2.6.5 Aspectos Econômicos

A economia dos municípios de União da Vitória (PR) e de Porto União (SC) (IBGE) é diversificada, mas, na região, encontram-se 30% da produção nacional de esquadrias de madeira. A região também produz laminados, compensados, papel, casas pré-fabricadas e outros derivados da madeira, representando 80% do PIB regional<sup>2</sup>.

União da Vitória (PR), tem indústrias de papel, de papelão e produtos alimentares, sendo os principais os agrosilvopastoris, aves de corte; Destaca-se na apicultura e produtos derivados. A agroindústria representa aproximadamente 25% da economia do município de Porto União. São 26 agroindústrias que ocupam mais de 250 famílias e possui a maior bacia leiteira do planalto norte, com destaque para o milho e soja. A fruticultura, a apicultura, a piscicultura e as pequenas agroindústrias também têm seu espaço entre os agricultores.

As cidades de Porto União e União da Vitória formam um importante centro universitário, com a Universidade do Contestado (UnC), o Centro Universitário de União da Vitória (UNIUV), a Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) e a Unidade de Ensino Superior do Vale do Iguaçu (Uniguaçu).

No setor do turismo, possui várias pousadas no interior e propriedades rurais que recebem visitantes. Possui roteiros turísticos em operação com grande abundância de atrativos naturais, como cachoeiras e rios, propriedades de

<sup>2</sup> Disponível em: <[www.portouniao.sc.gov.br](http://www.portouniao.sc.gov.br)> Acesso em: 20 de setembro de 2014.

agricultura familiar, atrativos históricos relacionados às etnias (festas culturais, artesanato, monumentos entre outros), à Guerra do Contestado e à Ferrovia São Paulo – Rio Grande, com a Maria Fumaça 310 em operação.

Tabela 4 – Indicadores da renda per capita dos municípios e dos estados em relação ao Brasil- 2010.

|                       | Renda per capita 2010 |
|-----------------------|-----------------------|
| Brasil                | 793,87                |
| Paraná                | 890,89                |
| União da Vitória (PR) | 674,29                |
| Santa Catarina        | 983,90                |
| Porto União (SC)      | 864,41                |

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013).

A tabela 4 indica que o município de União da Vitória possui uma renda per capita inferior ao estado do Paraná e do país. Porto União apresenta uma renda per capita superior à de União da Vitória e do país, porém inferior ao do estado de Santa Catarina.

Os municípios pesquisados possuem características muito semelhantes, em alguns aspectos. As divergências não transmitem a primeira interpretação de que são dois municípios distintos, cada um com sua territorialidade e política administrativa. É possível afirmar que o aspecto de maior destaque, realmente, é a população, pois, apresenta uma formação étnica racial similar, reforçando os costumes locais, e aproximando-os através da cultura local. A pesquisa indica que existe um desenvolvimento local maior, se comparado com os índices do país, porém há fragilidades encontradas em toda a região do sudeste paranaense e do planalto norte catarinense. Os municípios precisam de políticas públicas que atendam às suas necessidades sociais e forneçam suporte ao desenvolvimento.

## 2.7 A EDUCAÇÃO E OS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO DOS MUNICÍPIOS DE UNIÃO DA VITÓRIA (PR) E PORTO UNIÃO (SC)

Os estados têm sido marcados por profundas mudanças, principalmente as políticas sociais. Pode-se afirmar que tais mudanças são provenientes da reestruturação capitalista e da internacionalização e globalização da economia. Nos anos de 1990, apresentou-se o modelo do neoliberalismo a ser seguido, o qual intensificava as relações de mercado como normalizadores da vida social. Além de desobrigar o Estado de suas funções assistenciais básicas, tornou-se as políticas

sociais como alvo predileto. Por essas e outras razões, não são poucos os desafios que se apresentam para a gestão da educação pública no Brasil, na atualidade.

O esgotamento do modelo de gestão baseado no poder centralizado e no contexto técnico e burocrático levou a maioria dos sistemas educacionais a realizar mudanças institucionais de descentralização da educação. Foi necessário deslocar o poder de decisão para os níveis de execução, ou seja, para as escolas. Predomina a noção do planejamento descentralizado, recomendações gerais apontam o norte que as instituições devem seguir e outorgam mobilidade às unidades para que possam se adequar às especificidades da realidade de seu entorno. Devido a isso, a autonomia adquire importância, pois ela deve estar presente nos novos modelos de gestão educacional.

Trata-se na realidade da absorção de uma lógica organizativa desenvolvida e sedimentada pelos novos centros de poder. O que indica que estamos diante de mudanças não apenas de metodologias operacionais, mas de deslocamento do eixo do poder, do *locus* de decisão. O momento atual não parece estar mais para o planejamento burocrático e centralizado, deve agora ajustar-se à realidade imediata, sem, contudo, abalar o equilíbrio do todo, que deve sobreviver apesar das especificidades locais (OLIVEIRA, 2002, p. 88).

Compreende-se uma nova forma de organização nos centros de deslocamento do poder. Os espaços devem pautar suas ações de maneira que contemplem as peculiaridades locais e novas metodologias devem ser aplicadas de maneira que certifiquem as decisões tomadas neste espaço, observando e respeitando o contexto social nas quais estão inseridas. Dessa forma, os estados e municípios estão em busca da construção de uma educação que não somente transmita os conhecimentos, mas que também eduque o cidadão, capaz de atuar no meio em que vive, promovendo o desenvolvimento de sua região.

### 2.7.1 A Educação no Município de União da Vitória (PR)

Com a vinda dos imigrantes, em 1881, iniciou-se o movimento das primeiras escolas coloniais que, aos poucos, foram se transformando em escolas públicas. No ano de 1885, o Professor José Cleto da Silva fundou um colégio que funcionava como internato e externato, recebendo alunos de cidades vizinhas. A Escola Professor Serapião foi fundada no ano de 1913, antes do Tratado de Limites; esta

funcionou em várias sedes, como casas particulares. Em 1917, o governo do Paraná constrói um prédio próprio para a instituição escolar. O prédio faz parte de tombamento histórico do município. Com o crescimento do município e aumento da população, houve a necessidade de construir novas escolas e muitas foram fundadas por movimentos de moradores que reivindicaram esse direito. Assim, gradativamente, foram construídas, em locais estratégicos, novas escolas.

Realizou-se uma pesquisa em relação ao número de matrículas, tendo como fatores de inclusão todas as instituições de ensino com atendimento da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. E como fatores de exclusão, a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Especial, o Ensino Médio Profissionalizante e Ensino Superior. A tabela 5 apresenta o número de alunos matriculados nos resultados finais do Censo Escolar de 2013.

Tabela 5 – Números de alunos matriculados nos resultados finais do Censo Escolar de 2013.

| Município        | Dependência  | Educação Infantil |             | Ensino Fundamental |             | Ensino Médio |
|------------------|--------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------|
|                  |              | Creche            | Pré-escola  | 1ª etapa           | 2ª etapa    |              |
| União da Vitória | Estadual     | 0                 | 0           | 0                  | 2963        | 2295         |
|                  | Municipal    | 683               | 1142        | 4107               | 0           | 0            |
|                  | Privada      | 141               | 211         | 400                | 215         | 343          |
|                  | <b>Total</b> | <b>824</b>        | <b>1353</b> | <b>4507</b>        | <b>3178</b> | <b>2638</b>  |

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2013).

A tabela 5 indica que o município de União da Vitória é responsável pela educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental. O estado é responsável pelos anos finais do ensino fundamental e ensino médio, e as escolas de dependência privada atendem a todas as modalidades de ensino.

O município, no início do ano de 2014, contava com um total de 61 instituições escolares, conforme demonstra a tabela 6.

Tabela 6– Número de escolas por dependência e localização – 2014.

| Município        | Dependência  | Quantidade |           |
|------------------|--------------|------------|-----------|
|                  |              | Urbana     | Rural     |
| União da Vitória | Estadual     | 13         | 02        |
|                  | Municipal    | 37         | 02        |
|                  | Privada      | 08         | 00        |
|                  | <b>Total</b> | <b>58</b>  | <b>04</b> |

Fonte: Secretaria da Educação. Governo do Estado do Paraná (2014).

Pode-se observar que a maior concentração das instituições está na zona urbana, isso se caracteriza pelo fato do município ter uma população altamente

urbana, 94,78%, segundo fonte do IBGE. As instituições de dependências municipais aparecem em número maior nos bairros, 2 estão na zona rural e 1 na área central. As instituições privadas estão localizadas na área central ou em bairros próximos ao centro da cidade. As de dependência estadual estão localizadas, em sua maioria, nos bairros do município, 2 estão na zona rural, nas localidades de São Domingos e do Rio Vermelho e 1 na área central da cidade.

As escolas rurais municipais foram nucleadas no dia 18 de março 1996, e através desta ação o município concentrou o atendimento para dois núcleos rurais, nas localidades de São Domingos e Rio Vermelho. Ambas dividem o espaço físico com as instituições do estado. Dessa forma, foi possível ofertar aos alunos uma educação mais qualificada, com melhor estrutura física, administrativa e pedagógica. Os alunos estão organizados por turma, do 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Anteriormente, as escolas rurais atendiam em regime de classes multisseriadas.

A tabela 7 apresenta a expectativa de anos de estudo, a porcentagem de alunos atendidos por faixa etária e a porcentagem da população com idade superior aos dezoito anos com ensino fundamental e médio completos do município em relação ao Brasil e ao estado do Paraná.

Tabela 7 – Relação da expectativa de anos de estudos, porcentagem de alunos por faixa etária e idade superior a 18 anos com ensino fundamental e médio completo – 2010.

|                  | <b>Expectativa de anos de estudo</b> | <b>% de 0 a 3 anos na escola</b> | <b>% de 4 a 6 anos na escola</b> | <b>% de 6 a 14 anos na escola</b> | <b>% de 15 a 17 anos na escola</b> | <b>% de 18 anos ou mais com ensino fundamental completo</b> | <b>% de 18 anos ou mais com ensino médio completo</b> |
|------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|---|
| Brasil           | 9,54                                 | 23,55                            | 85,05                            | 96,69                             | 83,32                              | 54,92   | 37,89   |
| Paraná           | 10,43                                | 26,21                            | 81,03                            | 97,55                             | 80,67                              | 55,53   | 38,52   |
| União da Vitória | 10,21                                | 28,59                            | 79,36                            | 98,17                             | 83,02                              | 56,23   | 36,64   |

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013).

A tabela 7 indica que a população tem uma expectativa de 10,21 anos de estudo, um número maior, em relação à expectativa de anos de estudo no país, porém, menor que o estado, em algumas porcentagens de alunos matriculados. A porcentagem de alunos com idade superior a 18 anos com ensino fundamental completo é maior em relação ao país e ao estado, porém, é menor em relação à população com idade superior a 18 anos com ensino médio completo.

No Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o Brasil atingiu as metas estabelecidas em todas as etapas do ensino básico. A tabela 4 demonstra as metas projetadas e as metas atingidas para os anos de 2011 e 2013, tendo como

critério de inclusão as médias do Brasil, do Paraná e as de União da Vitória, das instituições escolares da rede pública e, como critério de exclusão, as instituições escolares da rede privada.

Tabela 8 – IDEB observado e meta nos anos de 2011 e 2013.

|                     | Anos iniciais do Ensino Fundamental |      |      |      | Anos Finais do Ensino Fundamental |      |      |      | Ensino Médio   |      |      |      |
|---------------------|-------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------|------|------|------|----------------|------|------|------|
|                     | IDEB observado                      |      | Meta |      | IDEB observado                    |      | Meta |      | IDEB observado |      | Meta |      |
|                     | 2011                                | 2013 | 2011 | 2013 | 2011                              | 2013 | 2011 | 2013 | 2011           | 2013 | 2011 | 2013 |
| Brasil*             | 5,0                                 | 5,2  | 4,6  | 4,9  | 4,1                               | 4,2  | 3,9  | 4,4  | 3,7            | 3,7  | 3,7  | 3,9  |
| Paraná**            | 5,2                                 | 6,2  | 5,7  | 6,0  | 4,0                               | 4,1  | 3,8  | 4,2  | 3,7            | 3,4  | 3,6  | 3,9  |
| União da Vitória*** | ****                                | 6,0  | 4,8  | 5,1  | -                                 |      | -    |      | -              |      | -    |      |

Obs.: \* Média da rede de ensino: pública, estadual, municipal e privada.

\*\* Rede de ensino estadual.

\*\*\* Rede de municipal.

\*\*\*\* Solicitação de não divulgação conforme Portaria IDEB nº410<sup>3</sup>.

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2015).

União da Vitória possui três centros de ensino superior, o Centro Universitário de União da Vitória (UNIUV), a Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) e a Unidade de Ensino Superior do Vale do Iguaçu (Uniguaçu).

### 2.7.2 O Sistema Municipal de Ensino e os Caminhos da Gestão Democrática Escolar no Município de União da Vitória (PR)

A prefeitura de União da Vitória é responsável por atender a Educação Infantil e anos iniciais do ensino fundamental. Em consulta à Secretaria Municipal de Educação (SEMED), no primeiro trimestre de 2014, não possuía sistema municipal de ensino, bem como, o Conselho Municipal de Educação, sendo que o mesmo está em processo de estudos para implementação. O município segue a regulamentação do sistema estadual de ensino do estado do Paraná.

A educação do município se apresenta na Lei Orgânica, revisada e atualizada no ano de 2010, em seu Capítulo V, que trata da educação:

<sup>3</sup>Solicitação de não divulgação dos resultados. Prova Brasil e IDEB 2011. Segundo a Portaria nº 410/11, somente os municípios que implantaram o ensino fundamental de nove anos em 2008 poderão requerer ao INEP a não divulgação de seus resultados na Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - ANRESC (Prova Brasil) 2011 e no IDEB 2011.

Art. 159. A Educação, direito de todos, é dever do Poder Público e da família, inspirado nos ideais sociais de igualdade de condições, liberdade, solidariedade humana e bem estar social, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o preparo e pleno desenvolvimento da pessoa para o exercício da cidadania.

Art. 161. O ensino ministrado nas escolas municipais será gratuito e atuará prioritariamente no ensino fundamental e pré-escolar (UNIÃO DA VITÓRIA, 2010, p.35).

Contempla o objeto da pesquisa, gestão democrática, também no Capítulo V:

Artigo 160: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
 I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, vedado qualquer forma de discriminação e segregação;  
 I - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
 III – valorização dos profissionais do magistério;  
 V - gestão democrática e colegiada das instituições de ensino, mantidas pelo município, adotando-se o sistema eletivo, direto e secreto, na escolha dos dirigentes, na forma da lei;  
 V - Padronização dos prédios escolares, atendendo as exigências essenciais na prática da ação pedagógica (UNIÃO DA VITÓRIA, 2010, p. 35. grifo nosso).

O processo de escolha direta dos diretores de escola já é prática desde o ano de 1994, implementado através da Lei Ordinária Municipal nº 1846/1992, de 17/03/1992. O município já realizou nove processos para a escolha dos diretores das instituições escolares municipais, e estes, foram regulamentados pela Lei Municipal nº 2178 de julho de 1992 e deu nova redação à Lei Municipal nº 1846/92, sendo:

Art. 2º - O Diretor da Escola é o integrante do Quadro Próprio do Magistério que tem a função de administrar e disciplinar a Escola para que ela cumpra a sua finalidade.

PARÁGRAFO ÚNICO - A função a que se refere este artigo, se conformará ao que dispuser o REGIMENTO ESCOLAR MUNICIPAL, aprovado pelo parecer nº 387/84 da SECRETARIA DO ESTADO DA EDUCAÇÃO - Departamento de Ensino de 1º Grau.

Art. 114 - O mandato de Diretor é de 02 (dois) anos, iniciando no primeiro dia útil do ano civil subsequente, ao qual se verificou a eleição.

PARÁGRAFO ÚNICO - A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, baixará, mediante resolução, instruções que se fizerem necessárias para o cumprimento das eleições, nos Estabelecimentos de Ensino Municipal (UNIÃO DA VITÓRIA, 1995, n.p.).

Seguindo essas orientações, a SEMED é responsável por regulamentar a eleição para o cargo de diretor das instituições de ensino municipal, por meio de resoluções específicas. Será utilizada para análise, a Resolução nº007/2011 que regulamentou a última eleição para o cargo. Este documento estabelece o dia, o

local e a hora, bem como a divulgação das eleições. Determina que seja coordenada, executada e supervisionada por uma comissão executiva nomeada pela Secretária de Educação, estabelecendo o período do mandato do diretor eleito. Cada estabelecimento de ensino deverá organizar uma comissão de eleição, composta por um representante do: corpo docente, conselho escolar, funcionários e associação de pais, dando a esta, orientações para presidir as eleições.

O seu artigo 10 define os requisitos para a candidatura:

- a) Professor do Quadro Próprio do Magistério Municipal, com atuação efetiva na escola por 01 ano letivo consecutivo.
- b) Para a função de Diretor o candidato deverá possuir Ensino Superior completo, na área de Educação e especialização no ato da candidatura (artigo 64 LDB).
- c) Ter participado no mínimo de 180 horas de cursos oferecidos pela SEMED e ou em outras Instituições de Ensino, na área de educação nos últimos 03 anos (2009 a 2011) (UNIÃO DA VITÓRIA, 2011).

O artigo 11 determina professor com disponibilidade de 08 horas, incluso no horário de funcionamento das escolas. O artigo 12 prevê que não poderão candidatar-se os professores:

- a) Afastados por licença sem remuneração, em disfunção ou a disposição de outros órgãos.
- b) Todo professor que tenha sofrido pena disciplinar, por determinação secretarial ou administrativa, com registro nos últimos 02 (dois) anos.
- c) Para efeito desta instrução, são consideradas penas disciplinares, aquelas mencionadas no Estatuto Próprio do Magistério.
- d) O professor que tenha 03 (três) faltas injustificadas durante o ano do pleito.
- e) Ao professores que não atendam o artigo 64 da LDB (UNIÃO DA VITÓRIA, 2011).

O professor interessado deverá apresentar os documentos necessários à Comissão de eleição do estabelecimento de ensino, juntamente com uma carta de intenção e um plano de ação. Após a homologação dos candidatos, é realizada a eleição já devidamente marcada. Poderão participar do processo de votação no estabelecimento de ensino, os professores, servidores municipais, professor com permuta e em exercício no estabelecimento. O pai, mãe ou o responsável pelo aluno devidamente matriculado no estabelecimento (direito apenas a 01 voto, com exclusão recíproca independente do número de filhos matriculados), membros do CE e APM que não possuam filhos matriculados no estabelecimento. Sendo que os

professores, funcionários, membros do CE ou da APM, que tenham filhos matriculados no estabelecimento onde estão em exercício, terão direito a 01 voto. E alunos de Educação de Jovens e Adultos emancipados, regularmente matriculados e frequentando as aulas. Não terão o direito a voto os estagiários e os funcionários contratados através do processo seletivo simplificado (PSS).

Os votos serão depositados em duas urnas, uma urna interna para os votos dos professores e funcionários da escola, e a outra externa para os pais ou responsáveis pelos alunos e membros do CE e APMF. Fixa-se para cada urna o valor paritário (cinquenta por cento). Será eleito o candidato que obtiver maior porcentagem de votos na somatória das duas urnas; em caso de candidato único, será eleito se obtiver a metade e mais um dos votos válidos de cada urna.

Pode-se observar, por este deste estudo, que o município, no que tange à gestão democrática escolar, atende às determinações previstas na LDB. Possui uma rede escolar que atende às necessidades da população. Entretanto, existem pontos de fragilidades, que necessitam de atenção por parte dos órgãos responsáveis, todos possíveis de serem corrigidos através de políticas públicas locais. O IDEB das escolas municipais está acima da média do estado e do país. No ano de 2013, todas as escolas atingiram média superior à meta projetada, e a escola que apresentou o menor IDEB teve 5,1 (0,2 a mais que média nacional), e a escola que apresentou o maior IDEB teve 7,5 (2,6 a mais que a média nacional).

### 2.7.3 A Educação no Município de Porto União (SC).

Logo após a divisão das cidades e com a fundação do município de Porto União, o estado de Santa Catarina criou, através do Decreto nº2017 de 19 de janeiro de 1917, a escola denominada como 'Escolas Reunidas Professor Balduino Antônio da Silva Cardoso'. A inauguração desta instituição escolar se deu no dia 28 de setembro de 1917; atualmente é denominada como Colégio Estadual Professor Balduino Cardoso. Em 1929, Porto União contava com uma estrutura escolar de treze escolas, sendo oito escolas estaduais e cinco particulares. Em consulta realizada no mês de setembro à Secretária Municipal de Educação (SME), verificou-se que, por meados dos anos de 1907 a 1911, começou a funcionar a Escola Polaca, porém não existe registro documental oficial, nesta secretaria, do início desta escola, apenas que iniciou junto à Associação dos moradores daquela

localidade (imigrantes poloneses). Esta, no ano de 1984, veio a denominar-se como Escola Isolada do Legru e, em 2011, passou a ser denominada como Núcleo Educacional (NE) do Legru.

Para se conhecer aspectos relevantes da educação, realizou-se pesquisa em relação às matrículas no município, tendo como critérios de inclusão todas as instituições de ensino com atendimento da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. E como fatores de exclusão a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Especial, o Ensino Médio Profissionalizante e o Ensino Superior. A tabela 9 apresenta o número de alunos matriculados, nos resultados finais do Censo Escolar de 2013.

Tabela 9 – Números de alunos matriculados nos resultados finais do Censo Escolar de 2013.

| Município   | Dependência  | Educação Infantil |            | Ensino Fundamental |             | Ensino Médio |
|-------------|--------------|-------------------|------------|--------------------|-------------|--------------|
|             |              | Creche            | Pré-escola | 1ª etapa           | 2ª etapa    |              |
| Porto União | Estadual     | 0                 | 0          | 1202               | 1114        | 1501         |
|             | Municipal    | 518               | 495        | 769                | 483         | 0            |
|             | Privada      | 231               | 243        | 512                | 472         | 373          |
|             | <b>Total</b> | <b>749</b>        | <b>738</b> | <b>2483</b>        | <b>2069</b> | <b>1874</b>  |

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

A tabela 9 indica que o município de Porto União atende a educação infantil e os anos iniciais e finais do ensino fundamental. Sendo que o estado não atende a educação infantil, apenas os anos iniciais e finais do ensino fundamental e o ensino médio; as escolas de dependência privada atendem todas as modalidades de ensino.

O município, no início do ano de 2014, contava com um total de 32 instituições escolares, conforme demonstra a tabela 10.

Tabela 10– Número de escolas por dependência e localização – 2014.

| Município   | Dependência  | Quantidade |           |
|-------------|--------------|------------|-----------|
|             |              | Urbana     | Rural     |
| Porto União | Estadual     | 06         | 01        |
|             | Municipal    | 14         | 05        |
|             | Privada      | 6*         | 0         |
|             | <b>Total</b> | <b>26</b>  | <b>06</b> |

Obs.: Em consulta a SME, em setembro de 2014, 2 das 6 instituições escolares da rede privada, não estavam mais em funcionamento, porém ainda constam no Portal da Educação Institucional do Estado de Santa Catarina.

Fonte: Portal da Educação Institucional do Estado de Santa Catarina (2014).

Pode-se observar que a maior concentração das instituições ocorre na zona urbana do município, pelo fator populacional estar em maior proporção na área urbana, 84,39%, segundo fonte do IBGE. As instituições de dependência estadual estão localizadas, em sua maioria, nos bairros do município; 1 está localizada da zona rural, e 2 na área central da cidade. As instituições escolares de dependências municipais estão localizadas nos bairros e na zona rural, destas 3 estão localizadas nos bairros e 5 na zona rural, sendo:

NE do Jangada, na localidade de Jangada do Sul, que atende os alunos em turmas bisseriadas. NE de São Pedro, na localidade de São Pedro do Timbó. NE de Lança, na localidade de Lança. NE do Legru, na localidade do Legru. EN Frei Deodato, na localidade de São Miguel da Serra. As instituições privadas estão localizadas na área central ou em bairros próximos ao centro da cidade.

A tabela 11 apresenta a expectativa de anos de estudo, a porcentagem de alunos atendidos por faixa etária e a porcentagem da população com idade superior aos dezoito anos com ensino fundamental e médio completos do município em relação com o Brasil e com o estado de Santa Catarina.

Tabela 11 – Relação da expectativa de anos de estudos, porcentagem de alunos por faixa etária e idade superior a 18 anos com ensino fundamental e médio completo – 2010.

|                | Expectativa de anos de estudo | % de 0 a 3 anos na escola | % de 4 a 6 anos na escola | % de 6 a 14 anos na escola | % de 15 a 17 anos na escola | % de 18 anos ou mais com ensino fundamental completo | % de 18 anos ou mais com ensino médio completo |
|----------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|--|--|
| Brasil         | 9,54                          | 23,55                     | 85,05                     | 96,69                      | 83,32                       | 54,92  | 37,89  |
| Santa Catarina | 10,24                         | 34,52                     | 85,23                     | 97,82                      | 80,18                       | 58,87  | 40,41  |
| Porto União    | 10,87                         | 31,55                     | 88,11                     | 98,16                      | 86,66                       | 59,26  | 42,66  |

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013).

A tabela 11 informa que a população do município tem uma expectativa de 10,87 anos de estudo, maior em relação à expectativa de anos de estudo do país e do estado, bem como a algumas porcentagens de alunos matriculados na escola. A porcentagem de alunos com idade superior a 18 anos com ensino fundamental completo e ensino médio é maior em relação ao país e ao estado.

Em relação ao IDEB do município, será utilizada a tabela 12 para demonstrar as metas projetadas e as metas atingidas para os anos de 2011 e 2013 e, tem como critério de inclusão as médias do Brasil, de Santa Catarina e as de Porto União, das

instituições escolares da rede pública e, como critério de exclusão, as instituições escolares da rede privada.

Tabela 12 – IDEB observado e meta nos anos de 2011 e 2013.

|                  | Anos iniciais do Ensino Fundamental |      |      |      | Anos Finais do Ensino Fundamental |      |      |      | Ensino Médio   |      |      |      |
|------------------|-------------------------------------|------|------|------|-----------------------------------|------|------|------|----------------|------|------|------|
|                  | IDEB observado                      |      | Meta |      | IDEB observado                    |      | Meta |      | IDEB observado |      | Meta |      |
|                  | 2011                                | 2013 | 2011 | 2013 | 2011                              | 2013 | 2011 | 2013 | 2011           | 2013 | 2011 | 2013 |
| Brasil*          | 5,0                                 | 5,2  | 4,6  | 4,9  | 4,1                               | 4,2  | 3,9  | 4,4  | 3,7            | 3,7  | 3,7  | 3,9  |
| Santa Catarina** | 5,7                                 | 6,0  | 5,1  | 5,5  | 4,7                               | 4,5  | 4,5  | 5,1  | 4,0            | 4,0  | 3,8  | 4,4  |
| Porto União***   | 5,6                                 | 5,6  | 4,5  | 4,9  | 4,3                               | 4,0  | 4,6  | 5,0  | -              | -    | -    | -    |

Obs.: \* Média da rede de ensino: pública, estadual, municipal e privada.

\*\* Rede de ensino estadual.

\*\*\* Rede de municipal.

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2015).

Porto União possui um centro de ensino superior, a Universidade do Contestado.

#### 2.7.4 O Sistema Municipal de Ensino e os Caminhos da Gestão Democrática Escolar no Município de Porto União (SC).

A prefeitura de Porto União atende a Educação Infantil e o ensino fundamental. No ano de 1991, criou o Conselho Municipal de Educação pela Lei de Criação 1.769 de 27 de novembro de 1991. O artigo 4º define que este será constituído por quinze membros e respectivos suplentes, sendo:

**§ 1º** Os Conselheiros e seus suplentes serão nomeados por Decreto Executivo Municipal, escolhidos entre os diversos graus de ensino e segmentos da sociedade com capacidade e interesse educacionais e indicados pelos órgãos e organizações representativas:

**I-** um representante do Executivo Municipal e suplente;

**II-** um representante da Secretaria Municipal da Educação e suplente;

**III-** um representante dos professores de Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental de 1.ª a 4.ª série e suplente;

**IV-** um representante dos professores de Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental de 5.ª a 9.ª série e suplente;

**V-** um representante da Educação Infantil mantida pelo Poder Público Municipal e suplente;

**VI-** um representante da Educação Infantil mantida pela iniciativa privada e suplente;

**VII-** um representante de pais e alunos das APPs das Unidades Escolares Públicas Municipais ou das unidades Privadas que possuam o segmento de Educação Infantil e suplente;

- VIII-** um representante dos Profissionais da Educação Pública Municipal com formação em Administração, Supervisão ou Orientação Educacional e suplente;
- IX-** um representante dos Profissionais da Educação Privada com formação em Administração, Supervisão ou Orientação Educacional e suplente;
- X-** um representante do Ensino Superior e suplente;
- XI-** um representante do Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente e suplente;
- XII-** um representante do Conselho do FUNDEB;
- XIII-** um representante do Conselho de Alimentação Escolar – CAE e suplente;
- XIV-** um representante da Educação Especial e suplente;
- XV-** um representante da Polícia Militar (PROERD) e suplente (PORTO UNIÃO, 2009).

As reuniões acontecem periodicamente uma vez por mês.

A educação do município se apresenta na Lei Orgânica, revisada e atualizada no ano de 2011, em seu Capítulo IX, que trata assim contempla a educação:

Artigo 161 - A educação, direito de todos, dever do Poder Público e da Família, será promovida e inspirada nos ideais de igualdade, da liberdade, da solidariedade humana, do bem-estar social e da democracia, visando o pleno exercício da cidadania.

Artigo 161 - O ensino será administrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber.

III - o pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e co-existência de instruções públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais (PORTO UNIÃO, 2011, p. 71).

Contempla o objeto da pesquisa, a gestão democrática, também em seu Capítulo IX:

“V - **gestão democrática** do ensino público, na forma da lei;

VI - garantia de padrão de qualidade” (PORTO UNIÃO, 2011, p.72. grifo nosso).

O município de Porto União realizou, pela primeira vez, o processo de escolha direta dos diretores no ano de 2003, pela Lei Municipal nº 4129/2013. Anteriormente a esta lei, o processo de escolha dos diretores era por nomeações que aconteciam por indicações.

#### CAPÍTULO IV DA GESTÃO DO ENSINO PÚBLICO

Art. 12. A escolha de diretores das unidades educacionais será realizada mediante processo eleitoral, sendo que os critérios e organização do processo serão regulamentados pelo Conselho Municipal de Educação,

considerando sugestões das unidades educacionais (PORTO UNIÃO, 2013).

O Conselho Municipal de Educação de Porto União, através pela Resolução nº 003/2013, regulamenta o processo eleitoral para escolha de diretor das unidades educacionais do sistema municipal de ensino, escolhidos pela comunidade escolar, mediante voto secreto. Entende-se por comunidade escolar, o conjunto de pais ou responsáveis, alunos, professores docentes, professores pedagogos e demais profissionais efetivos nas unidades escolares. A eleição acontece a cada três anos, sempre na última quinzena do mês de novembro. Para coordenar o processo, será constituída uma Comissão Eleitoral Geral, composta por cinco servidores da SME, designados pelo Secretário Municipal de Educação. Em cada unidade escolar, deverá ser constituída uma Comissão Eleitoral Local, composta por dois representantes de pais ou responsáveis, dois representantes professores, um representante dos funcionários e um representante de professor pedagogo, quando houver.

Os critérios básicos para ser candidato ao cargo de diretor estão previsto no artigo 7, sendo:

- I – ser do quadro efetivo do Magistério Público Municipal;
  - II – ter concluído o Estágio Probatório;
  - III – estar em efetivo exercício de no mínimo 01(um) ano, ininterrupto, na unidade Educacional em que pleiteia o cargo, até a data da candidatura;
  - IV – ter formação superior na área de Educação;
  - V – ter disponibilidade para dedicação exclusiva para o cumprimento de 40 horas semanais na função;
  - VI – não ter sido condenado em processo administrativo disciplinar nos últimos cinco anos;
  - VII – Estar em dia com a prestação de contas da Unidade Educacional;
  - VIII – ter concluído o curso de Formação para Diretores, oferecido pela Secretaria Municipal de Educação de Porto União antes das eleições;
- Parágrafo Único** – Não se consideram em efetivo exercício na Unidade Educacional os servidores do Quadro do Magistério, que estejam em gozo de licença de qualquer natureza, desempenhando funções na sede da Secretaria Municipal da Educação ou em desvio de função em outro Órgão Público (PORTO UNIÃO, 2013).

O candidato a diretor deverá entregar os documentos necessários à Comissão Local, juntamente com a ficha de inscrição, declaração de disponibilidade, uma via do “Currículo Vitae”, e um plano de ação elaborado como conclusão do curso de formação de diretores, para o deferimento da candidatura.

Poderão participar do processo de votação na unidade escolar, os professores e funcionários efetivos em exercício na escola, um dos pais ou responsável por aluno menor de 18 anos. Não será permitido votar mais de uma vez na mesma unidade educacional, ainda que seja pai ou responsável por mais de um aluno, represente segmentos diversos ou acumule cargos ou funções. Não será aceito voto por representação/procuração.

Nas unidades escolares, haverá duas mesas receptoras e duas urnas diferenciadas para os segmentos dos professores e funcionários e para o segmento pais ou responsáveis.

Será considerado eleito o candidato que obtiver a maior soma dos votos percentuais de votos válidos, nas seguintes proporções:

I - Professores e funcionários: 60%.

II - Pais ou responsáveis: 40%.

Pode-se observar que o município possui uma rede escolar que atende as necessidades da população. Entretanto, existem pontos de fragilidades, que necessitam de atenção por parte dos órgãos responsáveis, possíveis de ser corrigidos através de políticas públicas locais. O IDEB das escolas municipais, no ano de 2013, está igual ou acima do país. A escola que apresentou o menor IDEB, teve 4,69 (= a média nacional) e a escola que apresentou o maior IDEB teve 6,2 (1,3 a mais que a média nacional).

Conclui-se, através deste estudo que os municípios de União da Vitória (PR) e de Porto União (SC), no que tange à gestão democrática escolar, seguem as determinações previstas na LDB.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Cervo; Bervian (2005, p. 65), “o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer a uma necessidade intelectual pelo conhecimento.” Desta forma, a finalidade da presente pesquisa foi conhecer as práticas da gestão democrática escolar; como se deu o processo de implantação das políticas públicas educacionais no Brasil a partir da constituição Federal; como é vivenciada e qual a sua contribuição para o desenvolvimento regional dos municípios que serviram de base para a pesquisa.

Utilizou-se a forma exploratória e descritiva. Para Triviños (2011), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar sua experiência em relação a um determinado problema, partindo-se de uma hipótese e aprofundando seu estudo nos limites de uma realidade específica. Esta reúne os elementos necessários que lhe oportunize, em contato com uma determinada população, conquistar os resultados que deseja, em seguida, o pesquisador, poderá planejar uma pesquisa descritiva.

Para Cervo e Bervian (2005), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir com a mais possível exatidão, a frequência em que o fenômeno pesquisado ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do conhecimento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 66).

A pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais, explorando dados ou fatos extraídos da própria realidade. Triviños (2011), observa que a maioria dos estudos realizados na área educacional é de natureza descritiva, pois: “O foco principal destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços, característicos, suas gentes, seus problemas, sua escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores [...]” (TRIVIÑOS, 2011, p. 110).

Dessa forma, a pretensão do estudo foi descobrir junto à comunidade escolar pesquisada a compreensão de gestão democrática escolar e sua articulação com o desenvolvimento regional.

Marconi e Lakatos (2001), observam que a pesquisa pode ser declarada um processo formal com método de pensamento reflexivo que exige um tratamento específico e se organiza como forma de conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Os procedimentos de coleta de dados da pesquisa será a pesquisa bibliográfica que:

[...] é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos pelos quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema. [...] constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 65).

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 levantamento de dados, sendo que:

O investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno do estudo (BARROS; LEHFELD, 2004, p. 75).

Empregou-se o estudo de caso, que segundo Cervo e Bervian (2005), compreendem a pesquisa sobre um delimitado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu meio para analisar questões variadas de sua vivência. Nesta pesquisa o estudo de caso permitiu compreender o ponto de vista da comunidade em relação à gestão democrática escolar e qual foi a sua contribuição para o desenvolvimento regional.

Outro procedimento empregado para a realização deste estudo foi a pesquisa documental, a qual propõe investigar:

[...] documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente, e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 67).

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 pôde servir como fonte de informação para a pesquisa. Pela pesquisa documental, foram utilizados documentos específicos como: CF, LDB, Conferência

Mundial de Educação para Todos, PNE, CONAE, Leis Orgânicas dos municípios pesquisados, PPP das escolas e demais documentos concernentes ao âmbito escolar.

Para Demo (2003), a prática da pesquisa não se restringe à aplicação concreta obtida na fonte de conhecimentos bibliográficos, por mais que isto seja parte integrante e necessária da pesquisa. Isso porque a prática não se apresenta apenas como demonstração técnica do domínio conceitual, mas como modo de vida em sociedade a partir do pesquisador. Uma não pode ser isolada da outra, tendo como *lócus* mais próprio a prática histórica como pesquisador.

Partindo deste pressuposto, a primeira exigência foi a construção do domínio teórico, obtido nas informações bibliográficas, possibilitando a articulação deste como sujeito político social, além de relacioná-las com a experiência prática e descobrir por outras fontes, a exemplo a pesquisa de campo, como essas relações se dão na realidade, permitindo a compreensão do meio que nos serviu de pesquisa.

Com essas informações, observou-se os princípios da participação e da autonomia defendidas pela gestão escolar democrática, sua construção e vivência dentro dos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) e se promovem, em seu meio social, condições de estimular o desenvolvimento regional.

A natureza desta pesquisa foi quali-quantitativa, traduzindo em números opiniões e informações para organizá-las, analisando e considerando a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Sendo descritiva e indutiva, o processo é o foco principal, considerando os depoimentos dos entrevistados.

A pesquisa qualitativa, “considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*” (TRIVIÑOS, 2011, p. 138), ressaltando o seu envolvimento e do sujeito que fornece as informações.

A pesquisa quantitativa, segundo estudos de Polit, Becker e Hungler (2004), tem raízes no pensamento positivista lógico, no raciocínio dedutivo, nas regras da lógica, e nas características mensuráveis da experiência humana porém, tende a destacar os aspectos dinâmicos e individuais da experiência humana, para compreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno. Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, sendo que:

Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. [...] A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p. 20).

Portanto, 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 sua contribuição ao desenvolvimento regional.

### 3.1 TIPOLOGIA DAS FONTES DE DADOS

Toda pesquisa implica levantamento de dados de variadas fontes, independentemente de quais sejam os métodos ou técnicas que serão utilizadas. Para Marconi e Lakatos (2010), o levantamento de dados deve ser o início para qualquer pesquisa científica, devendo ser feita de duas maneiras: a primeira é a pesquisa de cunho documental, ou fontes primárias; a segunda é a pesquisa de cunho bibliográfico, ou fontes secundárias.

Como proposta da pesquisa, foram utilizadas as fontes primárias e secundárias, fazendo uso de todo material disponível para a realização deste estudo. Como material de fontes primárias, foram utilizadas as legislações, publicações, documentos dos arquivos públicos, estatísticas. Como material de fontes secundárias, foram utilizados livros, pesquisas, dissertações, teses, estatísticas de censo e outros, tendo como finalidade:

[...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências, seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Dessa forma, a utilização da tipologia de fontes documental e bibliográfica, teve como intenção, agregar a maior quantia possível de material sobre o objeto do estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO

A população da pesquisa foram as escolas da rede de ensino municipal de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), tendo com critério de inclusão as turmas do 5º anos do ensino fundamental, matriculados no segundo semestre de 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 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. Em relação ao número de pais e ou responsáveis dos alunos, utilizou-se uma relação aproximada ao número de matrículas dos alunos, devido ao fato de não termos acesso exato a esta informação. A população envolvida contemplou um universo de 920 (novecentos e vinte) pessoas, distribuídos conforme demonstrado na tabela 13.

Tabela13 – População envolvida na pesquisa - 2014

| Município             | Número de alunos matriculados no 5º ano | Número estimado de pais e ou responsáveis | Número de professores regentes do 5º ano | Número de diretores das escolas municipais | Número de secretários municipais de educação |
|-----------------------|---|---|--|--|--|
| União da Vitória (PR) | 682                                     | 682                                       | 33                                       | 24   | 01   |
| Porto União (SC)      | 161                                     | 161                                       | 10                                       | 07   | 01   |
| Total                 | 843                                     | 843                                       | 43                                       | 31   | 02   |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para definição do cálculo amostral aplicada ao número de alunos matriculados nas turmas do 5º ano, adotou-se a seguinte formula disponibilizada no sítio: <http://www.vsai.pt/amostragem.php><sup>4</sup> (Anexo A).

Na definição da amostra, foi considerado erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%. A aplicação do questionário aos pais e ou responsáveis, deu-se pela amostra probabilística aleatória simples, sendo realizada de forma aleatória entre os alunos presentes na data da aplicação.

<sup>4</sup> Fonte: <http://www.vsai.pt/amostragem.php>. Acesso em: 23 set. 2014.

A população em relação ao número de professores regentes, pais e ou responsáveis, envolvidos na pesquisa foi distribuída por município, conforme demonstrado na tabela 14 e 15. A tabela 14 representa o município de União da Vitória (PR).

Tabela 14 – Distribuição da população envolvida na pesquisa no Município de União da Vitória (PR) - 2014.

| Escolas                     | Número de professores regentes do 5º ano | Número de alunos matriculados no 5º ano | Número estimado de pais e ou responsáveis | Número de alunos por turno |            | *Amostragem de questionários aos pais e ou responsáveis |
|-----------------------------|--|---|---|----------------------------|------------|---|
|                             |  |   |   | Matutino                   | Vespertino |   |
| Escola Amélia Hobi          | 01                                       | 25                                      | 25  | 25                         | -          | 10  |
| Escola Antonieta Montanari  | 02                                       | 42                                      | 42  | 20                         | 21         | 16  |
| Escola Clementina L. Costa  | 01                                       | 11                                      | 11  | 11                         | -          | 4   |
| Escola Dário Bordin         | 02                                       | 52                                      | 52  | 27                         | 25         | 20  |
| Escola David Carneiro       | 01                                       | 18                                      | 18  | 18                         | -          | 7   |
| Escola Dille T. Capriglione | 02                                       | 41                                      | 41  | 20                         | 21         | 15  |
| Escola Didio Augusto        | 02                                       | 32                                      | 32  | 16                         | 16         | 12  |
| Escola Duque de Caxias      | 01                                       | 17                                      | 17  | 17                         | -          | 7   |
| Escola Fruma Ruthenberg     | 02                                       | 51                                      | 51  | 25                         | 26         | 19  |
| Escola Guia Lopes           | 01                                       | 13                                      | 13  | 13                         | -          | 5   |
| Escola Hilda R. de Melo     | 02                                       | 46                                      | 46  | 24                         | 22         | 17  |
| Escola Jacintho Pasin       | 01                                       | 19                                      | 19  | 19                         | -          | 7   |
| Escola João Piamarta        | 01                                       | 24                                      | 24  | 24                         | -          | 9   |
| Escola José Moura           | 03                                       | 75                                      | 75  | 49                         | 26         | 28  |
| Escola Judith Goss de Lima  | 02                                       | 36                                      | 36  | 13                         | 23         | 14  |
| Escola Lina Forte           | 01                                       | 19                                      | 19  | 19                         | -          | 7   |
| Escola Maridalva Palamar    | 01                                       | 21                                      | 21  | 21                         | -          | 8   |
| Escola Melvin Jones         | 01                                       | 24                                      | 24  | 24                         | -          | 9   |
| Escola Miguelina Treuke     | 01                                       | 18                                      | 18  | XX                         | 18         | 7   |

|                           |            |                         |                                   |   |     |     |     |
|---------------------------|------------|-------------------------|-----------------------------------|---|-----|-----|-----|
| Escola Serapião           | 01         | 24                      | 24                                | 24  | -   | 9   |     |
| Escola Vicente Codagnone  | 01         | 12                      | 12                                | 12  | -   | 5   |     |
| Escola Vitória Fernandes  | 01         | 28                      | 28                                | 28  | -   | 10  |     |
| Escola Rural Manoel Ribas | 01         | 16                      | 16                                | 16  | -   | 6   |     |
| Escola Rural Waldomiro    | 01         | 19                      | 19                                | -   | 19  | 7   |     |
| Total                     | 24 escolas | 33 professores regentes | 682 alunos matriculados no 5º ano | 682 número aproximado de pais e ou responsáveis | 465 | 217 | 258 |

Observações: \* Amostragem de questionários aos pais e ou responsáveis, através de cálculo aproximado. Para o tamanho da população de 682 alunos matriculados, a dimensão recomendada é de 246. Este número é o mínimo recomendado para a amostragem.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 15 representa a população do município de Porto União (SC).

Tabela 15 – Distribuição da população envolvida na pesquisa no Município de Porto União (SC) – 2014.

| Escolas                                  | Número de professores regentes do 5º ano | Número de alunos matriculados no 5º ano | Número estimado de pais e ou responsáveis | Número de alunos por turno |            | *Amostragem de questionários aos pais e ou responsáveis |
|--|--|---|---|----------------------------|------------|---|
|  |  |   |   | Matutino                   | Vespertino |   |
| Núcleo Educacional Frei Deodato          | 01                                       | 12                                      | 12  | 12                         | -          | 9   |
| Núcleo Educacional do Jangada            | 01                                       | 02                                      | 02  | 02                         | -          | 2   |
| Núcleo Educacional do Legru              | 01                                       | 09                                      | 09  | 09                         | -          | 7   |
| Núcleo Educacional São Bernardo Do Campo | 02                                       | 43                                      | 43  | 43                         | -          | 30  |
| Núcleo Educacional São Pedro do Timbó    | 01                                       | 18                                      | 18  | 18                         | -          | 13  |
| Núcleo Educacional Sobral                | 02                                       | 39                                      | 39  | XX                         | 39         | 28  |
| Núcleo Educacional Hermínio Millis       | 01                                       | 27                                      | 27  | XX                         | 27         | 19  |
| Núcleo Educacional da Lança              | 01                                       | 11                                      | 11  | XX                         | 11         | 8   |

|       |           |                         |                                   |   |    |    |     |
|-------|-----------|-------------------------|-----------------------------------|---|----|----|-----|
| Total | 8 escolas | 10 professores regentes | 161 alunos matriculados no 5º ano | 161 número aproximado de pais e ou responsáveis | 84 | 77 | 116 |
|-------|-----------|-------------------------|-----------------------------------|---|----|----|-----|

Observações: \* Amostragem de questionários aos pais e ou responsáveis, através de cálculo aproximado. Para o tamanho da população de 161 alunos matriculados, a dimensão recomendada é de 114. Este número é o mínimo recomendado para a amostragem.

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A pesquisa adotou as seguintes categorias de análise:

#### 3.3.1 Desenvolvimento Regional

De acordo com Siedenberg (2006, p. 71), desenvolvimento regional está relacionado “a um processo de mudanças sociais e econômicas que ocorrem numa determinada região”. Porém, deve-se considerar duas dimensões intrínsecas ao conceito, uma temporal, que se relaciona à evolução do processo de mudanças ao longo do tempo, e outra espacial. Essa dimensão apresenta duas variáveis: um recorte de dimensão continental, uma dimensão intermediária das delimitações administrativas de um país e seus estados, ou ainda uma dimensão intermediária entre estados e municípios. Essas mudanças ainda podem ser apresentadas na ordem qualitativa e/ou quantitativa, podendo ser avaliadas através de diferentes indicadores e parâmetros. Com isso se objetiva uma melhor utilização dos recursos como também, uma mais efetiva garantia de participação dos diferentes atores sociais. Propõe-se, ainda, soluções para os problemas originados pela dinâmica da economia global, especificamente no que atende a amenizar os evidentes desequilíbrios espaciais. Conseqüentemente, desenvolvimento regional pode ser denominado como um processo de mudanças eficazes de elaborar ações econômicas que agregam melhorias nas condições de vida da população da região, inseridas neste processo.

##### 3.3.1.1 Educação

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, venham a promover a transformação dos seres humanos em legítimos seres humanos. Estes sujeitos dotados de dignidade, onde a subjetividade do ser, entendida como espaço íntimo do indivíduo, ou seja, como ele se relaciona internamente com o mundo social, a sociabilidade, coexistindo em seu biológico e com o seu espiritual, produzindo o conhecimento, o saber e o amor. Dessa forma, a sinergia de tais ações permitirá o desenvolvimento em seu sentido mais abrangente, buscando a melhoria da qualidade humana. A educação, representada pelas instituições escolares, faz parte de um contexto social e da sinergia de ações e esforços que visam o desenvolvimento regional. Portanto, educação e desenvolvimento se tornam imprescindíveis para que um país possa atingir as metas de desenvolvimento econômico e social.

### 3.3.2 Gestão Escolar Democrática

Gestão compreende a condição política da gestão escolar. A política dentro do espaço escolar representa exercer a disputa de grupos de indivíduos com pensamentos opostos em relação a diferentes compreensões. Constata-se aqui a proximidade entre ação política e poder, mas, se a política confirma que o poder em questão decorre de um contrato estabelecido entre os indivíduos que compõem a instituição, e concebe que o diálogo entre esses é pré-condição para a sua execução, somente assim ter-se-á uma ação política possivelmente mais democrática. Não se pode desconsiderar que se trata de poder, e a forma de conduzir esse poder, de lidar com ele, é que poderá demonstrar uma tendência mais ou menos democrática. Habernas (1997), propõe a democracia como uma gramática de organização da sociedade e da relação entre Estado e sociedade. O autor reconhece a pluralidade humana, porém enfatiza a criação de uma gramática social e cultural, bem como, a inovação social articulada à institucional. E propõe espaços para discussões do procedimento como práticas sociais e não apenas como método de constituição de governos. A gestão democrática é compreendida como processo político pelo 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 própria escola, na busca da solução destes problemas.

A CF de 1988 apresenta a defesa da escola pública de qualidade, sendo a prática da democracia o meio da construção da liberdade em sua dimensão histórica. De acordo com Paro (2007), exige-se da escola uma nova organização didático-pedagógica e de estrutura administrativa, em consonância com os princípios e procedimentos de caráter democrático. Faz-se necessário evidenciar que a gestão escolar esteja alicerçada no tripé: democracia, participação e autonomia, de forma que as ações educacionais desenvolvam nos sujeitos envolvidos como processo, a participação crítica e consciente de seu papel na sociedade, visando a melhoria da qualidade de vida da população.

### 3.3.2.1 Participação

Os mecanismos de participação e autonomia da unidade escolar constituem uma forma significativa de se promover maior aproximação entre os sujeitos (internos e externos) envolvidos na escola, reduzindo as desigualdades existentes entre eles. Para Lück (2011), é nesse processo que está centrada a busca pelo modelo mais democrático de orientar a escola. Ela define gestão democrática como um processo em que se oportunizam condições para que os sujeitos participem de forma regular e contínua das decisões, assumindo responsabilidades pela sua implementação. Pressupõe o envolvimento da consciência na construção do conjunto da unidade social, bem como do seu processo na melhoria contínua como um todo. De acordo com Morastoni (2004), entre os meios possíveis para realmente se concretizar a democratização da gestão da escola, está a participação dos segmentos da sociedade mais amplos e ligados à escola, oportunizando a ela uma nova cultura de participação e organização.

### 3.3.2.2 Autonomia

Ferreira (2000), afirma que: a democracia como a cidadania, se fundamenta na autonomia. A construção da gestão escolar democrática move-se pelas relações de sala de aula e pelos diversos mecanismos de participação e de autonomia, seja administrativa, financeira, pedagogia ou jurídica das unidades escolares. Portanto, confirma-se que autonomia pressupõe participação, e a participação se revela na democracia que, por sua natureza, é descentralizadora. Cabe então à gestão

escolar democrática fornecer os subsídios necessários à superação dos processos centralizadores de decisão. É preciso que as decisões tenham origem nas discussões coletivas, com a colaboração de todos os sujeitos envolvidos no processo. Somente a partir desta prática, ocorrerá a efetiva autonomia das escolas. Serão estes os mecanismos: participação e autonomia, que irão dar sustentabilidade à prática da gestão democrática e ao exercício da cidadania. Associada a isso está a possibilidade da educação como perspectiva de mudança social.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa desenvolveu-se em duas técnicas, na primeira, foi empregada a entrevista estruturada aos secretários municipais de educação dos municípios, com questões previamente formuladas em torno do objeto da pesquisa.

O pesquisador previamente agendou um horário com os secretários nas próprias SME, para apresentação pessoal, da proposta da pesquisa e para coletar dados e informações. A entrevista ocorreu de maneira cordial e com muito interesse por parte dos secretários. Essa foi gravada e depois de transcrita. Foi entregue aos entrevistados a cópia digitada das entrevistas para análise e aprovação.

Na segunda etapa, utilizou-se como instrumento um questionário com perguntas fechadas. Ao final do questionário, o entrevistado dispunha de um espaço para comentar algo em relação à dimensão das questões. Este foi direcionado aos diretores e professores regentes. O questionário com perguntas fechadas, foi direcionado aos pais e ou responsáveis, por meio de perguntas objetivas, com a intenção de facilitar o entendimento do entrevistado, apresentado na forma de alternativas dicotômicas, empregando a terminologia: sim e não.

Para a realização desta segunda etapa, o pesquisador foi em todas as escolas envolvidas na pesquisa. Ao chegar, procurava pelo diretor (a) da escola, identificando-se, juntamente com uma carta de apresentação e autorização dos Secretários de Educação. Após uma rápida apresentação da proposta da pesquisa, o diretor (a) conduzia o pesquisador até a (s) turma (s) do 5º ano, apresentando o pesquisador aos alunos e ao professor(a). Uma conversa era realizada para despertar a atenção dos alunos, logo após era explicado a eles como deveriam proceder com o questionário em casa, e a importância da sinceridade e do retorno

desses questionários para a pesquisa. Neste momento era também envolvido o professor (a) da turma, como motivador e responsável em receber os questionários preenchidos e repassá-los à direção da escola.

Com a colaboração dos diretores(as), os questionários do diretor(a), do professor(a) e dos pais, foram entregues na SME. Os questionários foram analisados e transportados para o programa do Excel. Para cada município e para os grupos (diretores, professores e pais) foram criados gráficos com os resultados, cuja análise apresenta-se no próximo capítulo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A interpretação dos dados coletados teve como intenção identificar quais os princípios norteadores da gestão 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 os principais marcos administrativos, pedagógicos e legais na implantação das políticas públicas de 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 desenvolvimento regional. 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.

Nessa perspectiva, a fala da população participante da pesquisa, formada pelos diretores escolares, professores regentes, e pais e ou responsáveis pelos alunos matriculados nas turmas do 5º ano e os secretários municipais de educação dos municípios pesquisados no ano de 2014, resultou na organização de opiniões e mensagens a serem codificadas e interpretadas pelo pesquisador. A construção da análise representa a interlocução com o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa.

A população total e população participante de diretores e professores dos municípios pesquisados estão apresentadas na tabela 16.

Tabela 16 1– População de diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, e população e porcentagem participante na pesquisa dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014.

| Município        | Total de diretores | Diretores participantes | % de participação | Total de professores do 5º ano | Professores do 5º ano participantes | % de participação |
|------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| União da Vitória | 24                 | 23                      | 95,8              | 32                             | 27                                  | 84,4              |
| Porto União      | 7                  | 6                       | 85,7              | 10                             | 8                                   | 80,0              |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A análise de dados utilizou para cálculo, apenas a população participante da pesquisa.

A tabela 17 traz a caracterização do perfil da população pesquisada dos diretores, em relação ao tempo de serviço no magistério municipal, tempo de serviço na escola e tempo na função de diretor.

Tabela 17 – Caracterização do perfil dos diretores em relação ao tempo de serviço no magistério municipal, tempo de serviço na escola e tempo na função de diretor nos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| Tempo           | Tempo de serviço no magistério municipal |      |             |      | Tempo de serviço na escola |      |             |      | Tempo de serviço na função de diretor |      |             |      |
|-----------------|--|------|-------------|------|----------------------------|------|-------------|------|---------------------------------------|------|-------------|------|
|                 | União da Vitória                         |      | Porto União |      | União da Vitória           |      | Porto União |      | União da Vitória                      |      | Porto União |      |
|                 | Nº                                       | %    | Nº          | %    | Nº                         | %    | Nº          | %    | Nº                                    | %    | Nº          | %    |
| De 1 a 5 anos   | 3  | 13,0 | 1           | 16,6 | 7                          | 30,4 | 1           | 16,6 | 17                                    | 73,8 | 4           | 66,8 |
| De 6 a 10 anos  | 5  | 21,8 | 0           | 0    | 4                          | 17,4 | 1           | 16,6 | 2                                     | 8,7  | 1           | 16,6 |
| De 11 a 15 anos | 2  | 8,7  | 1           | 16,6 | 2                          | 8,7  | 1           | 16,6 | 1                                     | 4,4  | 0           | 0    |
| De 16 a 20 anos | 10                                       | 43,5 | 1           | 16,6 | 5                          | 21,8 | 1           | 16,6 | 2                                     | 8,7  | 0           | 0    |
| De 21 a 30 anos | 3  | 13,0 | 2           | 33,6 | 4                          | 17,3 | 1           | 16,6 | 1                                     | 4,4  | 0           | 0    |
| Mais de 30 anos | 0  | 0    | 1           | 16,6 | 1                          | 4,4  | 1           | 16,6 | 0                                     | 0    | 1           | 16,6 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na análise da tabela 17, constatou-se que os diretores são professores com mais tempo de experiência no magistério, porém a maioria está a menos de 15 anos na escola. Observou-se também que a maioria dos diretores estão a menos de 5 anos desempenhando a função.

Em relação à formação dos diretores, no Município de União da Vitória, todos os diretores têm curso de especialização concluído e 1 diretor está cursando mestrado, 14 diretores possuem formação específica na área de gestão escolar, sendo: 3 em cursos de capacitação ou extensão, 10 em pós-graduação lato senso e 1 em outra área. No Município de Porto União, todos os diretores têm curso de especialização concluído, 5 diretores possuem formação específica na área de gestão escolar, todos em cursos de capacitação ou extensão.

A tabela 18 trouxe a caracterização do perfil da população pesquisada dos professores, em relação ao tempo de serviço no magistério municipal e o tempo de serviço na escola em que atua na função.

Tabela 18 – Caracterização do perfil dos professores regentes das turmas do 5º em relação ao tempo de serviço no magistério municipal e o tempo de serviço na escola em que atua dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| Tempo           | Tempo de serviço no magistério municipal |      |             |      | Tempo de serviço na escola |      |             |      |
|-----------------|--|------|-------------|------|----------------------------|------|-------------|------|
|                 | União da Vitória                         |      | Porto União |      | União da Vitória           |      | Porto União |      |
|                 | Nº                                       | %    | Nº          | %    | Nº                         | %    | Nº          | %    |
| De 1 a 5 anos   | 10                                       | 37,1 | 2           | 25,0 | 15                         | 55,6 | 2           | 25,0 |
| De 6 a 10 anos  | 9  | 33,3 | 1           | 12,5 | 7                          | 25,9 | 2           | 25,0 |
| De 11 a 15 anos | 2  | 7,4  | 1           | 12,5 | 1                          | 3,7  | 2           | 25,0 |
| De 16 a 20 anos | 0  | 0    | 2           | 25,0 | 0                          | 0    | 1           | 12,5 |
| De 21 a 30 anos | 6  | 22,2 | 2           | 25,0 | 3                          | 11,1 | 1           | 12,5 |
| Mais de 30 anos | 0  | 0    | 0           | 0    | 1                          | 3,7  | 0           | 0    |

Fonte: Dados da pesquisa. (2014).

Em relação à formação dos professores regentes das turmas do 5º ano, do Município de União da Vitória, todos têm curso de graduação concluído, 19 professores possuem pós-graduação lato senso, 1 está cursando especialização, 1 possui mestrado e 1 cursando mestrado. Em relação à participação destes professores nas ações pedagógicas e administrativas da escola em que atuam, 63% responderam que sempre participam; 33% participam frequentemente; e 4% participam poucas vezes. Em relação à formação dos professores regentes das turmas do 5º ano, no Município de Porto União, 6 têm curso de graduação concluído, 1 cursando graduação e 1 possui magistério.

Após a apresentação do perfil dos diretores e professores participantes da pesquisa, os dados a seguir foram analisados observando-se as categorias de análise adotadas nesta pesquisa:

#### 4.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Desenvolvimento regional pode ser definido como um conjunto de ações produtivas, capazes de realizar atividades econômicas, que acrescentem melhorias nas condições de vida da população inseridas neste processo (SIEDENBERG, 2006). Para averiguar este conceito, foi apresentada à população participante da pesquisa, uma questão específica, sobre qual o grau de relação entre gestão escolar democrática e desenvolvimento regional. A tabela 19 trouxe o parecer dos diretores e professores participantes.

Tabela 19 – Relação entre a gestão escolar democrática e o desenvolvimento regional no parecer dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| Alternativas  | Grau de relação entre a gestão escolar democrática e o desenvolvimento regional. |      |             |      |             |      |             |      |
|---------------|--|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
|               | União da Vitória   |      |             |      | Porto União |      |             |      |
|               | Diretores  |      | Professores |      | Diretores   |      | Professores |      |
|               | Nº   | %    | Nº          | %    | Nº          | %    | Nº          | %    |
| Nenhum        | 0  | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    |
| Pequeno       | 3  | 13,0 | 4           | 14,8 | 0           | 0    | 1           | 12,5 |
| Médio         | 8  | 34,8 | 9           | 33,3 | 3           | 50,0 | 3           | 37,5 |
| Grande        | 8  | 34,8 | 9           | 33,3 | 2           | 33,4 | 3           | 37,5 |
| Muito grande  | 2  | 8,7  | 5           | 18,6 | 1           | 16,6 | 1           | 12,5 |
| Não respondeu | 2  | 8,7  | 0           | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 19 indicou a correlação no parecer dos pesquisados às alternativas que apresentaram como médio e grande o grau de relação entre a gestão escolar democrática e o desenvolvimento regional. A média final apresentou em torno de 73,6% a estas alternativas. Confirmou-se o entendimento de que as ações pedagógicas são resultados das finalidades sociais e devem estar fundamentadas nos princípios da democracia. Entretanto, o desafio está em dar sentido às práticas educativas dentro da proposta de gestão democrática. Paro (2010), denota a ‘falha da escola em relação a sua dimensão social está na passividade de sua função educar para a democracia’. Uma sociedade democrática somente se desenvolve com o fortalecimento de suas atividades políticas, de modo a solucionar seus problemas com o envolvimento consciente da comunidade. Porém, é perceptível à resistência a evolução crítica das consciências, em se mencionar que a gestão escolar democrática proporciona valores e conhecimentos, como forma de pensá-los e organizá-los, de movimentar a cidadania com o compromisso do desenvolvimento.

A tabela 20 trouxe a compreensão dos pais e ou responsáveis, em relação à educação e o desenvolvimento regional.

Tabela 20 – Relação de educação e desenvolvimento na opinião dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| Alternativas  | Questões   |      |             |      |   |      |             |      |
|---------------|--|------|-------------|------|---|------|-------------|------|
|               | Percebe alguma relação entre a educação e o desenvolvimento da sua comunidade? |      |             |      | Com a participação dos pais na escola é possível melhorar a sua comunidade? |      |             |      |
|               | União da Vitória   |      | Porto União |      | União da Vitória  |      | Porto União |      |
|               | Nº   | %    | Nº          | %    | Nº  | %    | Nº          | %    |
| Sim           | 470  | 96,5 | 90          | 75,6 | 378   | 77,6 | 111         | 93,4 |
| Não           | 16   | 3,3  | 22          | 18,5 | 92  | 18,9 | 7           | 5,9  |
| Não respondeu | 1  | 0,2  | 7           | 5,9  | 17  | 3,5  | 1           | 0,7  |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A interpretação desta tabela indicou discordâncias na compreensão dos pais e ou responsáveis, identificada nas alternativas assinaladas. Em relação à primeira pergunta, quase a totalidade dos pais de União da Vitória, perceberam a relação entre educação e o desenvolvimento, porém essa percepção não se apresentou tão significativa em relação à segunda pergunta, a qual questionou se através da participação dos pais é possível melhorar a comunidade. Esta análise pressupôs que ao entendimento desta população, as ações educativas desenvolvidas na escola relacionam-se com o desenvolvimento da comunidade. Porém, quase 20% destes pais, não perceberam a importância da participação deles nas ações educativas desenvolvidas pela escola. Relacionou-se esta compreensão ao fato de que a população de pais de União da Vitória, quase em sua totalidade (94,9) residir na zona urbana. Em Porto União, este número cai para 71%. A população de pais de Porto União participantes da pesquisa (93,4%) associou que pela participação deles na escola é possível melhorar a comunidade, fato que veio a confirmar que a população rural, atribui uma importância maior na participação deles nas ações educativas desenvolvidas pela escola.

Lück (2011), afirma que os pais, quando aceitos, compreendidos e estimulados pela escola, participam de forma efetiva na vida escolar, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino, e conseqüentemente a isto, vem o reflexo positivo no entorno social da escola.

Sobre esta categoria de análise, foram apresentadas aos secretários municipais de educação a seguinte questão: 'se a gestão escolar democrática da rede municipal contribui para o desenvolvimento regional'. O entendimento do secretário de educação do município de União da Vitória foi:

Sim, tendo a gestão democrática na escola, você já vai mostrando para os alunos o que é democracia em todos os sentidos. No sentido das eleições, em questão política, no sentido de entender como eu posso ajudar a minha família e como posso ajudar a minha comunidade.

A esta fala atribuiu-se uma compreensão da importância que a gestão democrática revela na vida de todos os sujeitos envolvidos dentro comunidade escolar. É nos espaços formalmente constituídos pela sociedade, que se instruem cidadãos.

O secretário de educação do município de Porto União manifestou-se com a seguinte afirmação:

Eu vejo que só terá avanço, a respeito da gestão democrática, vemos uma revolução na escola. O pessoal trabalhando, junto com as suas pedagogas, com as professoras. [...] Com a participação, vai fazer que a gente melhore a qualidade da educação.

Este depoimento revelou que a gestão democrática proporciona avanços no meio educativo, principalmente no princípio da participação visando à melhoria da qualidade da educação. Todavia, a gestão democrática escolar, fundamenta-se ainda nos princípios da autonomia e da democracia, articulando-se com a participação em todas as instâncias do processo educativo, tanto nas instituições escolares como nos demais espaços constituintes da educação.

A categoria a seguir, educação, é um subitem do desenvolvimento regional. Para Boisier (2007), o desenvolvimento está cada vez mais associado à interpretação de como as ações educacionais, entre outras, venham a promover a melhoria da qualidade humana.

#### 4.1.1 Educação

A educação faz parte de um contexto social e da sinergia de ações que visam à transformação social. Segundo Carvalho (2005), cidadania plena é a combinação de liberdade, participação e igualdade. Entretanto, as políticas públicas educacionais precisam rever o conceito de cidadania, o qual deve ser composto de direitos e deveres, cidadãos envolvidos na promoção do desenvolvimento, sendo a educação uma das ferramentas desta transformação.

Segundo Dowbor (2006 b), desenvolvimento não se espera, faz-se, torna-se uma ação promovida dentro de um contexto social. Inseridos no pensamento do autor, foram consultados os secretários de educação com o seguinte questionamento: 'quais as ações efetivas que a educação pode desenvolver para contribuir com o desenvolvimento regional'. A consideração feita pelo secretário municipal de União da Vitória é de que:

A abertura da escola, efetivamente para a comunidade [...] tivemos no município uma reunião sobre a coleta seletiva do lixo, foi aberta as escolas,

para serem feitas as reuniões para a comunidade, isso é uma contribuição efetiva. É a escola juntamente com os alunos, que vão incentivar que dê certo o projeto e vai desenvolver a região, vai diminuir o lixo no aterro, vai ajudar pessoas que trabalham com esse material [...] então é na escola que isso vai se efetivar.

De certa forma a ‘abertura da escola’ deve apresentar projetos que visem à melhoria e o desenvolvimento da região, envolvendo toda a comunidade escolar. Não obstante, devemos sublinhar que ações efetivas vão, além disso. A escola deve ser espaço democrático, também em oportunidades de participação política. ‘Educação e política, embora inseparáveis, não são idênticas’ (SAVIANI, 2009, p. 73), oportunizar a contribuição da comunidade, ouvindo-a, em relação a suas expectativas e necessidades, e a partir deste ponto, articular ações educacionais efetivas com vistas ao desenvolvimento, construídas no coletivo.

A observação feita pelo secretário municipal de Porto União foi por meio da experiência realizada no ano de 2010:

Há quatro anos, por carência nutricional e afetiva., iniciamos uma escola em regime integral, viu-se a necessidade da clientela[...]. E começamos a trabalhar em período integral, o Programa Mais Educação vem fortalecer isso, mas que para realmente funcionar, tem que haver uma parceria município, estado e governo federal. Vejo o retorno na escola, se trabalhar direito, capacitar, fazer com que o pessoal entenda que exista essa interação entre comunidade e escola.

O Programa Mais Educação veio atender a necessidade da implantação do regime integral nas escolas, com vistas à melhoria da qualidade do ensino. A experiência apresentada nesta fala demonstra claramente a escola aplicando políticas públicas de assistência social, não que estas não sejam menos importantes ou necessárias, mas não podemos nos esquecer da função social da escola. Para Freire (1999), é ‘formar o sujeito para contemplar o desenvolvimento do seu papel dirigente na definição do seu destino, dos destinos de sua educação e da sua sociedade’, bem como, ‘orientar o cidadão, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo’.

Observa-se a clareza na percepção dos sujeitos da proximidade entre a gestão escolar democrática e o desenvolvimento regional. Porém, as políticas públicas educacionais precisam atingir resultados satisfatórios, que venham contribuir para o desenvolvimento. É preciso ampliar a capacidade de reinventar e

inventar recursos já existentes, dentro dos espaços educacionais. Tornar a educação um instrumento de práticas educativas articuladas com o desenvolvimento.

#### 4.1.2 Gestão Escolar Democrática

Gestão compreende a condição política da gestão escolar, gestão escolar democrática, é 'o processo político através do qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam, planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações direcionadas ao desenvolvimento da própria escola, na busca da solução desses problemas'. De acordo com Paro (2007), exige-se da escola uma nova organização de gestão, com uniformidade aos princípios e procedimentos de caráter democráticos.

Fundamentando-se, em tal referencial, apresenta-se a análise da categoria gestão escolar democrática alicerçada no tripé: democracia, participação e autonomia. A tabela 21 abordou a periodicidade que a SME, disponibiliza aos diretores e professores da rede de ensino municipal, cursos que contemplam a temática "gestão escolar democrática".

Tabela 21 – Periodicidade de cursos sobre gestão escolar oferecida aos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, pela SME dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| Alternativas  | Questão  |      |             |      |             |       |             |      |
|---------------|--|------|-------------|------|-------------|-------|-------------|------|
|               | Com que periodicidade, participa de estudos sobre gestão escolar democrática promovida pela SME em seu município, durante o ano? |      |             |      |             |       |             |      |
|               | União da Vitória   |      |             |      | Porto União |       |             |      |
|               | Diretores  |      | Professores |      | Diretores   |       | Professores |      |
|               | Nº   | %    | Nº          | %    | Nº          | %     | Nº          | %    |
| Uma vez       | 5  | 21,7 | 11          | 40,7 | 0           | 0     | 2           | 25,0 |
| Duas vezes    | 4  | 17,4 | 3           | 11,1 | 0           | 0     | 1           | 12,5 |
| Três vezes    | 1  | 4,3  | 1           | 3,7  | 0           | 0     | 1           | 12,5 |
| Quatro vezes  | 1  | 4,3  | 1           | 3,7  | 0           | 0     | 0           | 0    |
| Cinco ou mais | 0  | 0    | 1           | 3,7  | 6           | 100,0 | 1           | 12,5 |
| Nenhuma       | 11   | 48,0 | 6           | 22,3 | 0           | 0     | 3           | 37,5 |
| Não respondeu | 1  | 4,3  | 4           | 14,8 | 0           | 0     | 0           | 0    |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As considerações iniciais apresentadas pelos PCN (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, a análise da tabela 22, aponta 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.

Ainda analisando a tabela 21, com direcionamento a 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 acho 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 exigência da 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, 2005). É comum observarmos, 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.

Foram solicitadas aos diretores, algumas questões específicas em relação SME. A tabela 22 apresentou as questões sugeridas, o quantitativo e a porcentagem das alternativas assinaladas.

Tabela 22 – Questões em relação à SME dos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

(Continua...)

| Questão        | Desenvolve ações que auxiliam o trabalho do diretor.           |      |             |      |
|----------------|--|------|-------------|------|
|                | União da Vitória   |      | Porto União |      |
| Alternativas   | Nº   | %    | Nº          | %    |
| Sempre         | 1  | 4,3  | 2           | 33,3 |
| Frequentemente | 9  | 39,2 | 4           | 66,7 |
| Poucas vezes   | 8  | 34,8 | 0           | 0    |
| Raramente      | 4  | 17,4 | 0           | 0    |
| Nunca          | 0  | 0    | 0           | 0    |
| Não respondeu  | 1  | 4,3  | 0           | 0    |
| Questão        | Ocorre auxílio por parte da SME quando solicitado pela escola. |      |             |      |
| Alternativas   | União da Vitória   |      | Porto União |      |
|                | Nº   | %    | Nº          | %    |
| Sempre         | 3  | 13,0 | 3           | 50,0 |
| Frequentemente | 13   | 56,6 | 3           | 50,0 |
| Poucas vezes   | 6  | 26,1 | 0           | 0    |
| Raramente      | 1  | 4,3  | 0           | 0    |
| Nunca          | 0  | 0    | 0           | 0    |
| Não respondeu  | 0  | 0    | 0           | 0    |
| Questão        | Realiza avaliação do desempenho do diretor escolar.            |      |             |      |
| Alternativas   | União da Vitória   |      | Porto União |      |
|                | Nº   | %    | Nº          | %    |
| Sempre         | 0  | 0    | 2           | 33,3 |
| Frequentemente | 0  | 0    | 4           | 66,7 |
| Poucas vezes   | 6  | 26,1 | 0           | 0    |
| Raramente      | 7  | 30,4 | 0           | 0    |
| Nunca          | 9  | 39,2 | 0           | 0    |
| Não respondeu  | 1  | 4,3  | 0           | 0    |

(Conclusão...)

| Questão        | Existe sintonia entre a SME e a escola. |      |             |      |
|----------------|---|------|-------------|------|
|                | União da Vitória                        |      | Porto União |      |
|                | Nº                                      | %    | Nº          | %    |
| Sempre         | 6                                       | 26,1 | 4           | 33,3 |
| Frequentemente | 12                                      | 52,2 | 2           | 66,7 |
| Poucas vezes   | 4                                       | 17,4 | 0           | 0    |
| Raramente      | 1                                       | 4,3  | 0           | 0    |
| Nunca          | 0                                       | 0    | 0           | 0    |
| Não respondeu  | 0                                       | 0    | 0           | 0    |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A análise da tabela 22 demonstrou uma divergência na opinião dos diretores no Município de União da Vitória em relação ao auxílio prestado pela SME. Sabe-se que entre as atribuições da SME, está o auxílio ao trabalho dos diretores. A fragilidade na formação dos diretores já apontada na tabela 18 vem reforçar a importância de capacitar todos os profissionais da educação, inclusive a equipe da SME. Os diretores confirmaram que ocorre auxílio apenas quando solicitado, indicando ausência de iniciativa da SME em relação à promoção de ações que auxiliem o trabalho do diretor. A tabela indicou que a SME não possui modo algum de avaliação do desempenho do diretor eleito. Isso se faz necessário, uma vez que para se candidatar ao cargo é preciso apresentar uma carta de intenções. Cabendo a responsabilidade à SME, de acompanhar se as propostas apresentadas estão sendo colocadas em prática. Verifica-se o contrário, em Porto União, mesmo sendo o primeiro mandato do diretor por meio da eleição direta. Há mais sintonia, bem como, recebe maior auxílio por parte da SME e também é avaliado frequentemente.

O relato dos secretários, apresentado no quadro 1, em relação à forma que a SME acompanha a atuação do diretor eleito confirma as nossas pressuposições apresentadas no parágrafo anterior.

Quadro 1 – Relato dos secretários municipais em relação ao acompanhamento do trabalho do diretor eleito, nos municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| a) A SME acompanha a atuação do diretor eleito? Como?  |  |
|--|--|
| Secretário municipal de educação de União da vitória (PR)  | Secretário municipal de educação de Porto União (SC)   |
| Este é um dos problemas da SME que também estaremos resolvendo no próximo mandato dos diretores, ainda há uma falha, não conseguimos acertar este acompanhamento dos diretores, [...] principalmente porque vemos que o diretor está com algum problema sério e às vezes não temos o meio humano para resolver a situação. | Hoje, nós temos para cumprir o plano de carreira, a avaliação por desempenho, o progresso dele. E específico ao diretor, já o avaliava, mesmo não sendo eleito. Trabalhamos bastante, o chamamos aqui, procuramos orientar, porque muitos entraram, fizeram o curso de formação, mas não tinham a experiência. |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Algumas ações são imprescindíveis para instituir mecanismos democráticos. A CONAE (2010), aponta 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. Isso evidencia uma conquista da comunidade escolar, quando responsabiliza os sujeitos envolvidos na escolha do profissional que irá liderar o trabalho na instituição escolar.

A tabela 23 trouxe o entendimento dos diretores e professores em referência ao processo de eleição e à gestão escolar democrática.

Tabela 23 – 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     | <b>O processo da escolha direta do diretor(a) através da eleição garante a gestão democrática escolar.</b> |      |    |      |    |     |                                 |     |    |     |    |      |
|-------------|--|------|----|------|----|-----|---------------------------------|-----|----|-----|----|------|
|             | <b>Alternativas União da Vitória</b>   |      |    |      |    |     | <b>Alternativas Porto União</b> |     |    |     |    |      |
|             | 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     | <b>A escolha do diretor pelos pais gera como consequência maior participação dos mesmos na escola.</b>     |      |    |      |    |     |                                 |     |    |     |    |      |
|             | <b>Alternativas União da Vitória</b>   |      |    |      |    |     | <b>Alternativas Porto União</b> |     |    |     |    |      |
|             | 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 tá 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.

Libâneo (2004), pontua: à gestão democrática depende em boa parte da capacidade de liderança do sujeito que está exercendo a direção, ela pode estar pautada em um modelo mais democrático, conservador, ou ainda autoritário.

Como fechamento da análise da categoria gestão escolar democrática, foi solicitado aos diretores que identificassem o perfil do secretário de educação, e aos professores que identificassem o perfil do diretor da escola onde leciona. Os diretores de União da Vitória apontaram o perfil do secretário como: 17% predominantemente gerencial; 13% predominantemente conservador; 30% amplamente democrático; 13% democrático dúbio e 27% não responderam. Chama a atenção à divergência em relação ao perfil do secretário, principalmente porque dos 23 diretores participantes, 6 optaram por não responder a questão, o que nos levar a compreender a ausência de estilo democrático. Já os professores apontaram o diretor como: 11% predominantemente gerencial; 75% amplamente democrático; 11% democrático dúbio e 3% não responderam a questão. Para dados de comparação, os diretores de Porto União apontaram o perfil do secretário como: 16,7% predominantemente gerencial e 83,3% amplamente democrático. Já os professores apontaram o diretor como: 62,5% amplamente democrático; 25% democrático dúbio e 12,5% não responderam a questão.

O tema sobre a escolha do diretor foi apresentado aos pais solicitando, se eles consideravam importante escolher o diretor da escola pela eleição direta. A tabela 24 trouxe as respostas dos pais, em relação à eleição direta.

Tabela 24 – Respostas dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, em relação, se eles consideram importante escolher o diretor da escola por meio de eleição direta dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| <b>Questão</b>   |                         |          |                    |          |
|--|-------------------------|----------|--------------------|----------|
| <b>Considera importante os pais escolherem o diretor da escola por meio de eleição direta?</b> |                         |          |                    |          |
| <b>Alternativas</b>  | <b>União da Vitória</b> |          | <b>Porto União</b> |          |
|  | <b>Nº</b>               | <b>%</b> | <b>Nº</b>          | <b>%</b> |
| Sim  | 450                     | 92,4     | 104                | 87,4     |
| Não  | 27                      | 5,5      | 12                 | 10,1     |
| Não respondeu  | 10                      | 2,1      | 3                  | 2,5      |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

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 na gestão escolar democrática.

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.

#### 4.1.2.1 Participação

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.

Pela tabela 25, podemos conferir a participação da população dos municípios envolvidos na pesquisa.

Tabela 25 – População total e população envolvida de diretores, professores regentes das turmas do 5º ano, e pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, na pesquisa dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| Município        | População de diretores |    |      | População de professores |    |      | População de pais |     |      |
|------------------|------------------------|----|------|--------------------------|----|------|-------------------|-----|------|
|                  | A                      | B  | C    | A                        | B  | C    | A                 | B   | C    |
| União da Vitória | 24                     | 23 | 95,8 | 32                       | 27 | 84,4 | 666               | 487 | 73,1 |
| Porto União      | 7                      | 6  | 85,7 | 10                       | 8  | 80,0 | 161               | 119 | 73,9 |

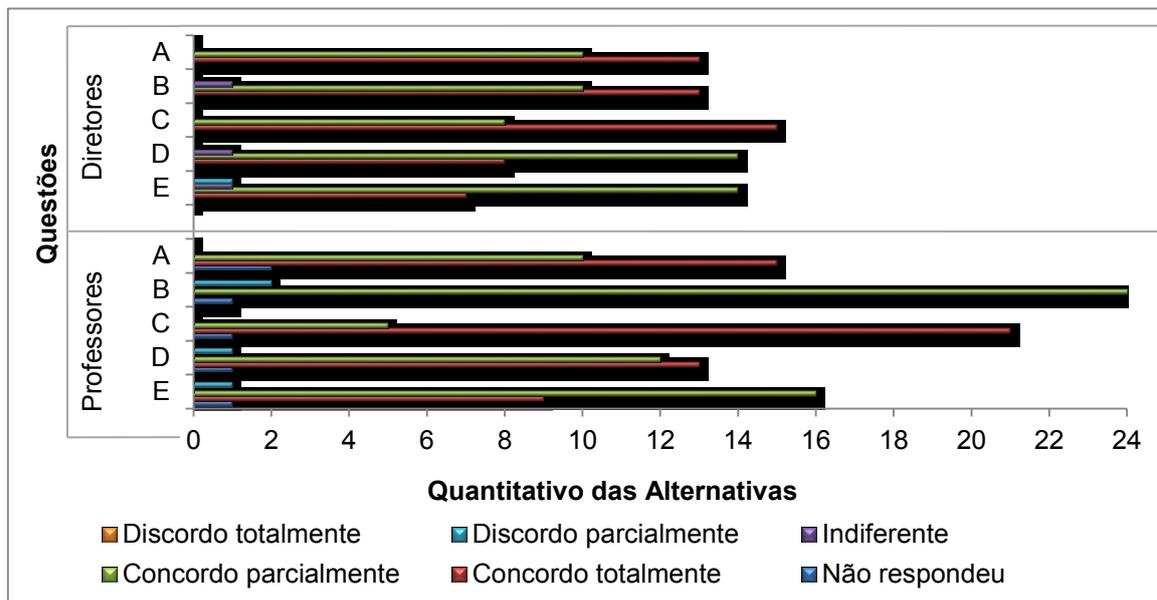
A = População total; B = população participante; C = porcentagem da população participante.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A leitura da tabela 25 indicou que houve um grande número de participação da população envolvida no preenchimento e retorno dos questionários dos municípios, o qual demonstrou a valorização da participação. Isto, porém, não denota a participação em sentido pleno, que busca a superação de atitudes, de acomodação, de alienação, e de marginalidade, substituindo-os pela idealização de espírito em equipe, propondo a efetivação de objetivos sociais e institucionais, entendidos e assumidos por todos (LÜCK, 2011).

Foi apresentado aos diretores e professores um bloco com cinco questões sobre a categoria de análise participação com a finalidade de verificar como estes percebem a participação dos sujeitos na instituição escolar onde estão lotados. Para uma melhor visualização apresentamos os dados por município. O gráfico 1 trouxe a percepção dos diretores e professores do Município de União da Vitória.

Gráfico 1 – Questões sobre a dimensão categoria participação das escolas, alternativas e quantitativo das alternativas dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, dos Município de União da Vitória (PR) - 2014.

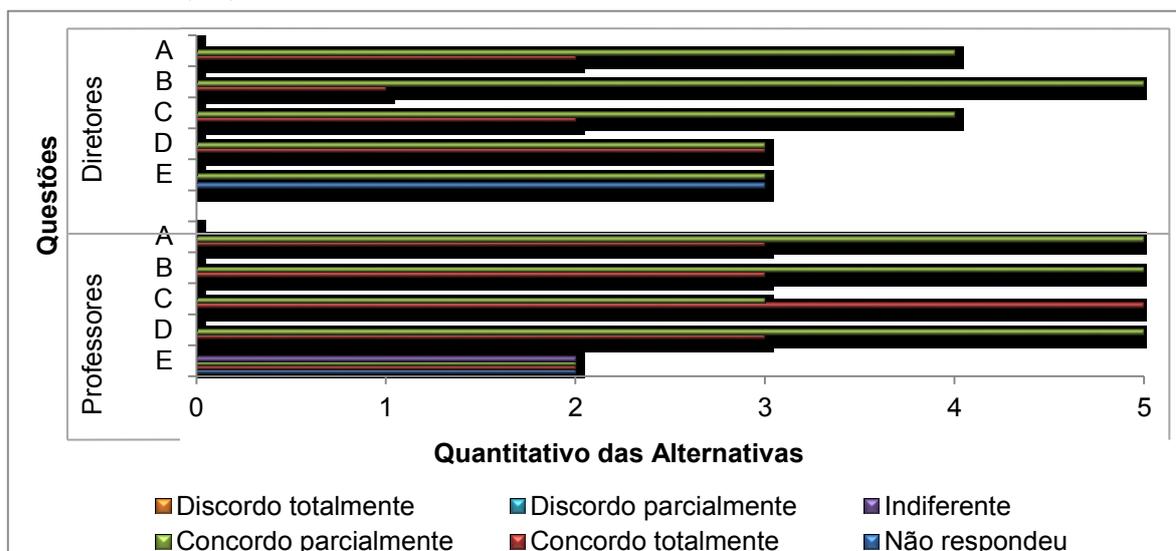


Questões: A = Os funcionários são participativos; B = Os pais são participativos; C = Os professores são participativos; D = A APM participa da gestão escolar; E = O CE está presente nas decisões da escola.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 2 trouxe a percepção dos diretores e professores do Município de Porto União.

Gráfico 2 – Questões sobre a dimensão categoria participação das escolas, alternativas e quantitativo das alternativas dos diretores e professores regentes nas turmas do 5º ano, do Município de Porto União (SC) - 2014.



Questões: A = Os funcionários são participativos; B = Os pais são participativos; C = Os professores são participativos; D = A APM participa da gestão escolar; E = O CE está presente nas decisões da escola.

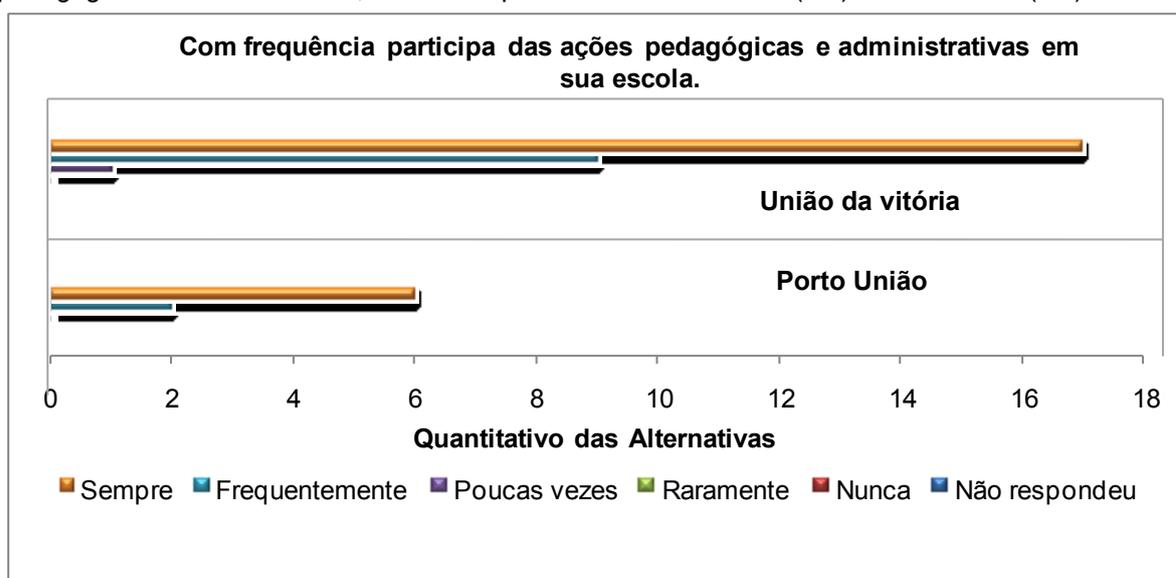
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A análise dos gráficos 1 e 2 apontaram uma boa participação nas escolas, tanto na percepção dos diretores como na dos professores.

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 APM e CE, 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 3 – 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).



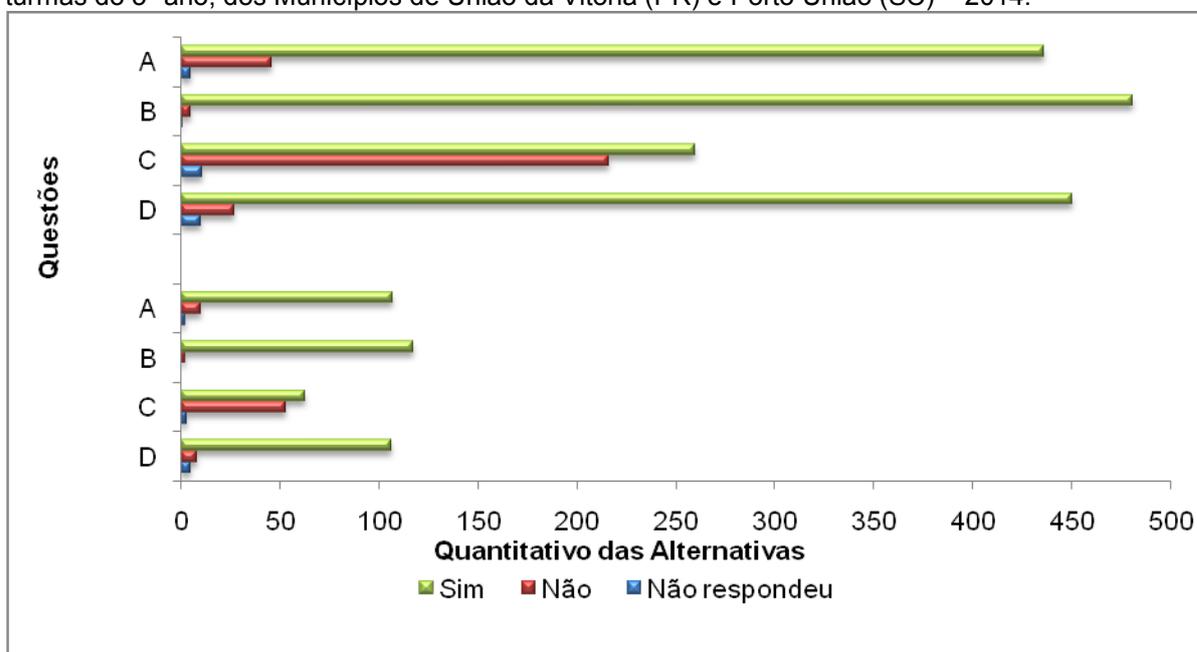
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

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 desta população. A leitura do gráfico 4 nos permite analisar esta categoria.

Gráfico 4 – 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.



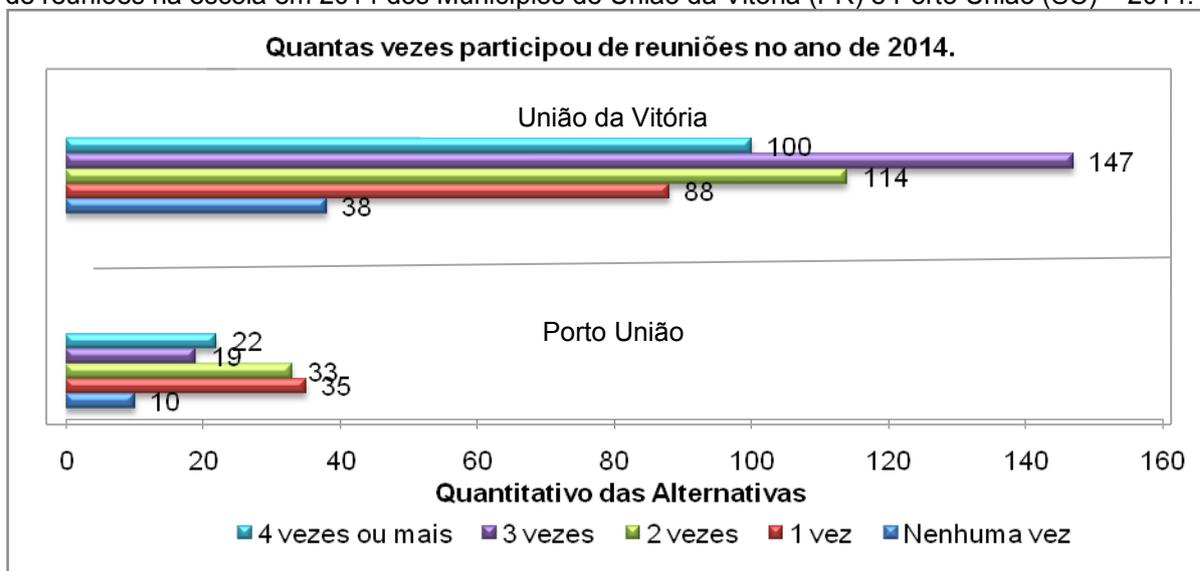
Questões: A = Participa das reuniões na escola onde seu filho estuda? B = Considera importante participar das reuniões da escola? C = Participou no ano de 2013 ou 2014 de reunião para discutir a aplicação ou prestação de alguma verba financeira destinada à escola? D = Sua participação na escola onde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

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 4 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 5 representou o número de vezes que os pais participaram das reuniões na escola no ano de 2014.

Gráfico 5 – 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 5 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 26 trouxe a forma de participação dos pais nas decisões da escola.

Tabela 26 – 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.

| <b>Questão</b>   |                         |          |                    |          |
|--|-------------------------|----------|--------------------|----------|
| <b>Quando participa das reuniões na escola:</b>                |                         |          |                    |          |
| <b>Alternativas</b>  | <b>União da Vitória</b> |          | <b>Porto União</b> |          |
|  | <b>Nº</b>               | <b>%</b> | <b>Nº</b>          | <b>%</b> |
| 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 26, 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.

A representação é considerada como uma forma significativa de participação. Nas escolas esta representação, os CE, a APM os grêmios ou equivalentes, constituam-se como princípios da gestão democrática definido no artigo 14, inciso II, da LDB. Foi pesquisado junto aos pais, o entendimento e a participação deles junto a estas representações. Isso confere-se na tabela 27.

Tabela 27 – Participação dos pais dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano, na escola por meio da representação, dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.

| <b>Questão</b>   | <b>Município</b> | <b>Alternativas</b> |          |            |          |                      |          |
|--|------------------|---------------------|----------|------------|----------|----------------------|----------|
|  |                  | <b>Sim</b>          |          | <b>Não</b> |          | <b>Não respondeu</b> |          |
|  |                  | <b>Nº</b>           | <b>%</b> | <b>Nº</b>  | <b>%</b> | <b>Nº</b>            | <b>%</b> |
| <b>Sabe qual é a função da APM?</b>                    | União da Vitória | 327                 | 67,2     | 157        | 32,2     | 3                    | 0,6      |
|  | Porto União      | 74                  | 62,2     | 44         | 37,0     | 1                    | 0,8      |
| <b>Participa ou já participou da diretoria da APM?</b> | União da Vitória | 105                 | 21,6     | 375        | 77,0     | 7                    | 1,4      |
|  | Porto União      | 19                  | 16,0     | 100        | 84,0     | 0                    | 0        |
| <b>Sabe a função do CE?</b>                            | União da Vitória | 366                 | 75,2     | 118        | 24,2     | 3                    | 0,6      |
|  | Porto União      | 70                  | 58,9     | 48         | 40,3     | 1                    | 0,8      |
| <b>Conhece o PPP da escola?</b>                        | União da Vitória | 247                 | 50,7     | 223        | 45,8     | 17                   | 3,5      |
|  | Porto União      | 63                  | 53,0     | 53         | 44,5     | 3                    | 2,5      |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A tabela 27 apresentou que mais de 60% dos pais afirma saber a função da APM, a qual tem como finalidade principal, colaborar com a gestão da escola, para que se atinjam os objetivos do PPP. Ferreira (2001), destaca que através do processo de construção do PPP acontece um dos principais mecanismos de democratização da escola. Conhecer, pressupõe ir muito além do saber que existe, consiste em participar de forma efetiva da sua construção. Os dados também indicaram um pequeno número de pais que participam ou participaram da APM. A fragilidade desta questão pode estar caracterizada pela falta de conhecimento ou até mesmo de incentivo.

Observamos que, União da Vitória já tem instituído em todas as escolas o CE, Porto União está em fase de implantação, apesar de em um número relativo, afirmarem que sabem a sua função. Pesquisas feitas por Souza (2006), sobre o funcionamento dos CE apontam que o seu potencial comunicativo e democrático encontra barreiras em especial na compreensão que os diferentes sujeitos têm em relação aos princípios e capacidades.

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 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 está 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.

Foram solicitados aos secretários, os órgãos colegiados de representação existentes nos municípios. Em União da Vitória o secretário apontou:

Diretamente na escola temos o CE e a APMF. Depois temos dentro do âmbito municipal todos os conselhos. Os conselhos do FUNDEB, da alimentação escolar, dos direitos da criança, da saúde, são vários conselhos que a educação participa nestes colegiados para decidir os rumos do município.

Durante a entrevista o secretário de União da Vitória não fez menção ao Conselho Municipal de Educação. Foi-lhe questionado sobre este conselho, o qual apresentou o seguinte esclarecimento:

Ainda temos dúvidas das vantagens para o município, estamos estudando. Antes de entrar na secretaria, entendia que deveríamos colocar porque não entendia bem como era o sistema, [...] tenho que ver qual a vantagem para o município. O que vai levar de demanda termos um conselho municipal de educação, e se ele vai ou não ajudar na gestão democrática, o próximo plano municipal de educação, vai decidir se colocamos ou não.

O secretário de porto União apresentou o seguinte enunciado:

O Conselho Municipal de Educação trabalha com toda a comunidade, com os pedagogos, com os professores, tem representantes das escolas, dos pais, de todas as associações, da APAI da APADF. Temos também o Conselho do FUNDEB, administra a questão do fundo da educação básica, e ele está em todas as áreas, trabalha junto com o Conselho Municipal, que trabalha junto com o Conselho de Alimentação Escolar. Todos os conselhos têm representantes de toda a comunidade.

Concebe-se que a gestão democrática deve estar direcionada para a transformação social, preconizando a participação de toda a comunidade, contra a centralização do poder. Não como desconcentração, conforme Casassus (1995) descreve, mas como a dinâmica que reflete processos cujo objetivo é assegurar o poder central. Cabe às políticas públicas educacionais municipais, fazer a diferenciação entre uma e outra forma.

Para finalizar a análise desta categoria, 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.

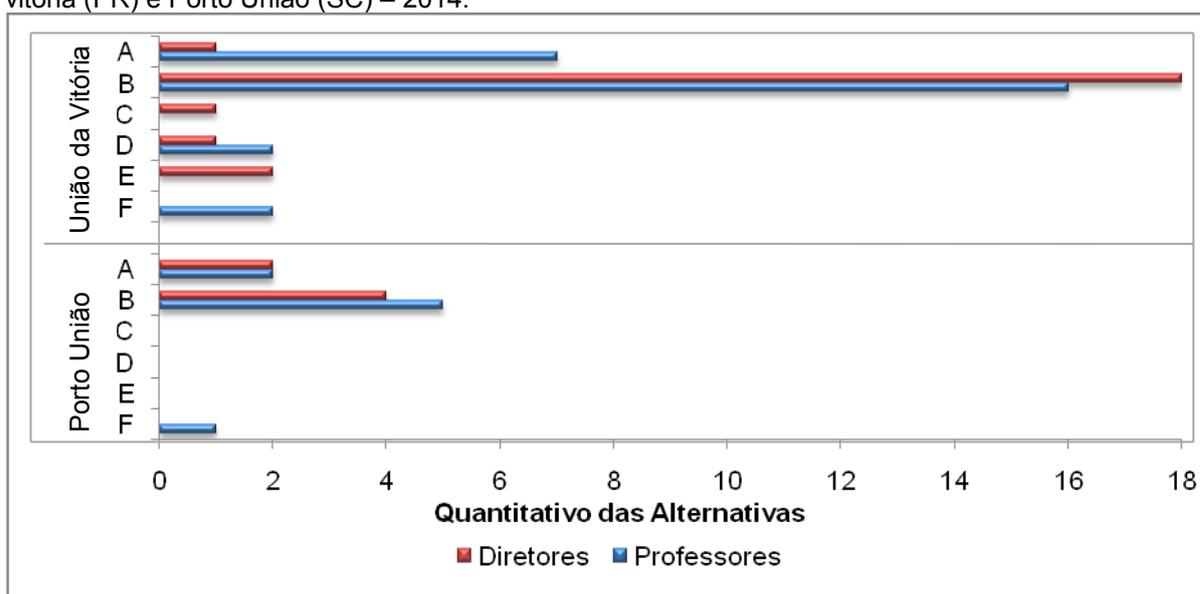
#### 4.1.2.2 Autonomia

Segundo Ferreira (2000), a construção da gestão escolar democrática move-se por meio dos mecanismos de autonomia, seja administrativa, financeira, pedagógica ou jurídica das unidades escolares. A este enfoque de gestão, surge o reconhecimento da necessidade de preparação dos profissionais de educação, no sentido da efetivação das políticas públicas de fortalecimento da autonomia. Para tanto, a participação surge como condição fundamental ao desenvolvimento da autonomia.

Para o estudo desta categoria de análise apresentaram-se pontos específicos sobre essa dimensão.

A abordagem inicial investigou a percepção dos diretores e professores, em relação a se as políticas públicas dos municípios contemplam a autonomia das escolas, o que se observa no gráfico 6.

Gráfico 6 – Percepção dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano, em relação se as políticas públicas municipais contemplam a autonomia das escolas, dos municípios de União da vitória (PR) e Porto União (SC) – 2014.



Alternativas: A = Concordo totalmente; B = Concordo parcialmente; C = Indiferente; D = Discordo parcialmente; E = Discordo totalmente; F = Não respondeu.

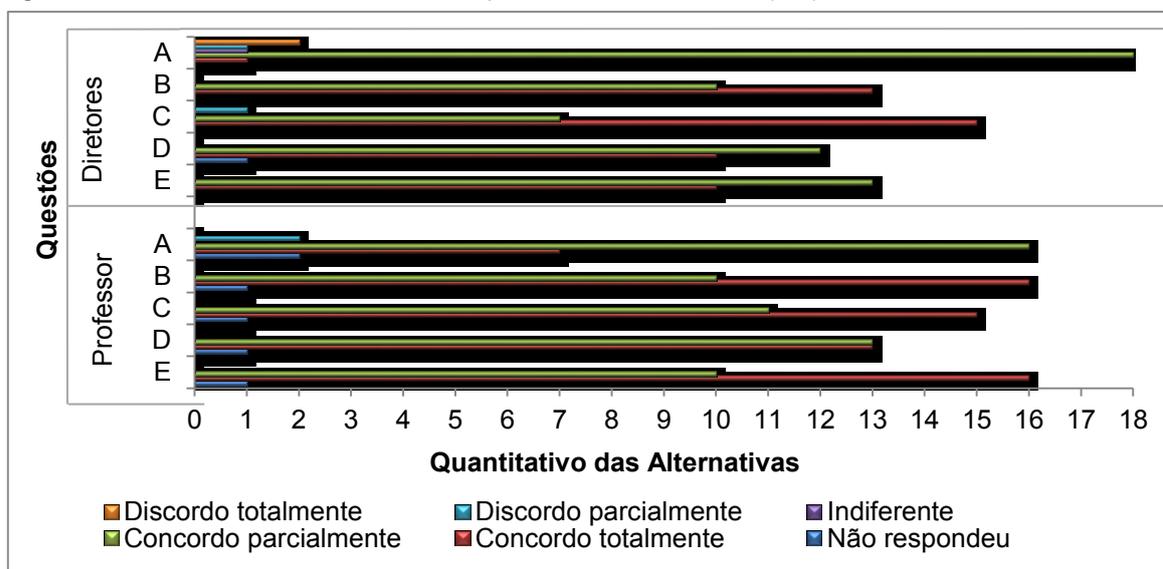
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A autonomia oferecida pelas políticas públicas municipais aparece de forma expressiva na percepção dos professores e diretores. Mas, faz-se necessário um entendimento analítico sobre a autonomia. Esta abordagem, permite certa ruptura teórica e metodológica com o paradigma científico-racional (SCHNECKENBERG, 2005). Ou seja, as escolas passam a ser vistas como espaço de construção social, valorizando os sujeitos e o contexto social. Entretanto, é preciso diferenciar a autonomia decretada e a autonomia construída.

No caso da autonomia decretada, cabe desconstruir os discursos legitimadores das políticas de descentralização e de autonomia das escolas [...] confrontá-las com as estruturas existentes e as contradições da sua viabilização prática. Quanto à autonomia construída, trata-se de reconstruir os discursos da prática, a partir de um processo de reconhecimento das formas de autonomia que emergem no funcionamento da instituição escolar, nas estratégias e na ação concreta dos sujeitos (SCHNECKENBERG, 2005, p. 320).

Para uma melhor visualização, apresentam-se os dados a seguir, por município. O gráfico 7 mostrou a percepção dos diretores e professores do Município de União da Vitória.

Gráfico 7 – Dimensão autonomia das escolas, alternativas e quantitativo dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano do Município de União da Vitória (PR) - 2014.

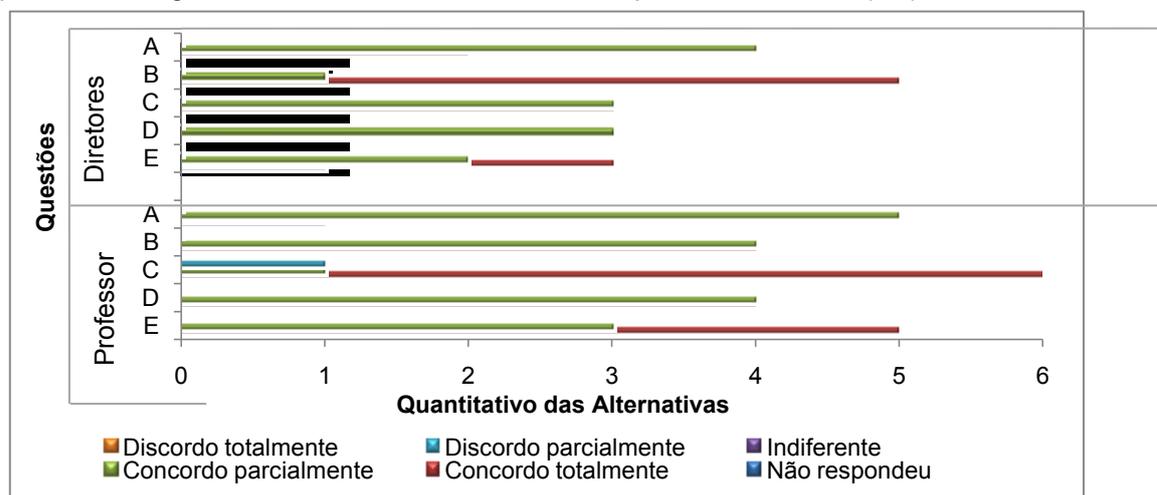


Questões: A = As políticas públicas educacionais do município contemplam a autonomia das escolas; B = Elaboração do PPP; C = Aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola; D = A gestão administrativa; E = A elaboração do regimento escolar.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 8 trouxe a percepção dos diretores e professores do Município de Porto União.

Gráfico 8 – Dimensão categoria autonomia das escolas, alternativas e quantitativo dos diretores e professores regentes das turmas do 5º ano do Município de Porto União (SC) - 2014.



Questões: A = As políticas públicas educacionais do município contemplam a autonomia das escolas; B = Elaboração do PPP; C = Aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola; D = A gestão administrativa; E = A elaboração do regimento escolar.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ao relacionarem-se os gráficos 6, 7 e 8 identificam-se concordâncias de percepções sobre a autonomia conferida às escolas pelas políticas públicas municipais. Estas viabilizam a autonomia necessária dentro das dimensões administrativa, financeira, pedagógica e jurídica das unidades escolares. Ao determinar estas autonomias, a escola identifica-se como um espaço central de gestão e a comunidade como integrante indispensável na tomada de decisões. Este conjunto desenvolve em suas práticas diárias, formas emancipatórias de tomada de decisão, pela autonomia construída no espaço educacional, sendo possível compreender que não existe autonomia decretada, mas é função das políticas públicas, decretar as normas e regras formais, regular a divisão do poder e a distribuição das competências. No entanto, deve atentar para o cuidado de não burocratizar a gestão escolar ou sobrecarregá-la com a exigência de longos e cansativos relatórios.

A autonomia, enquanto princípio democrático, é identificada também na fala dos secretários, quando se apresentou a eles, sobre a forma como o município proporciona à autonomia as escolas. O relato dos secretários, sobre a forma o

município proporciona autonomia às escolas, está apresentado nos quadros a seguir.

O quadro 2 descreveu o relato dos secretários, na dimensão pedagógica.

Quadro 2 – Autonomia, na dimensão pedagogia na observação dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014.

| <b>Na dimensão pedagógica, de que forma?</b>  |   |
|---|---|
| <b>Secretário de educação de União da Vitória</b>   | <b>Secretário de educação de Porto União</b>  |
| Sim, em cada escola existe a diretora e a supervisora. A supervisora pelas orientações repassadas pela SEMED tem autonomia de desenvolver seu trabalho pedagógico. Tem orientações da secretaria, mas ela desenvolve o seu plano de ação de acordo com as necessidades da escola, na direção é da mesma forma, as diretoras possuem autonomia para rever até mesmo o calendário escolar dentro realidade da sua comunidade, adaptando de acordo com as suas necessidades. | O município atualmente proporciona nas escolas maiores, temos três escolas do 1º ao 9º ano do ensino fundamental séries iniciais e finais, e as escolas das séries iniciais, do 1º ao 5º ano não possuem, a não ser o Núcleo São Bernardo do Campo, não possuem pedagoga dentro da escola. Foi resolvida este ano com a equipe pedagógica, da necessidade de colocarmos uma pedagoga, e a partir do ano que vem teremos pedagogas nestas escolas. |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A LDB, em seu artigo 3º, trata dos princípios do ensino brasileiro. Entre eles está a possibilidade de haver o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. Mais adiante no artigo 12, lista como atribuição da escola, elaborar e executar a proposta pedagógica. Contudo, pode-se perceber pequenos graus de autonomia, a exemplo de quando as redes de ensino optam por distribuir material didático único às escolas, ou quando repassam as normas a serem seguidas, sem atender as necessidades particulares de cada escola. Isso caracteriza a perda de espaço na autonomia, entre elas a elaboração e execução do PPP. Autonomia pedagógica requer muito mais que a presença de pedagogas nas escolas, é organizar currículo, a avaliação, bem como os resultados à luz do PPP.

O quadro 3 apresentou a dimensão administrativa, na percepção dos secretários.

Quadro 3 2– Autonomia, na dimensão administrativa na percepção dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014.

| <b>Na dimensão administrativa, de que forma?</b>  |  |
|---|--|
| <b>Secretário de educação de União da Vitória</b>   | <b>Secretário de educação de Porto União</b>   |
| Autonomia em relação a fazer reuniões e assembleias com os pais para decidir detalhes dentro da administração escolar. Através de gestão democrática, juntamente com os pais na administração, ele tem a autonomia de chamar os pais, o CE e a APMF, a secretaria passa as orientações, para seguir a legislação. | A diretora tem muito trabalho hoje, os programas que são oferecidos tanto pelo município como os programas do Governo Federal, a parte financeira, do dinheiro, o Programa Dinheiro Direto na Escola, Fundo Rotativo que é do município e que será implantado. Então ela se ocupa de várias funções. |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A dimensão administrativa, segundo Paro (2000), é a organização formal da escola. O diretor aparece diante das competências públicas como responsável pelo funcionamento da escola, e diante da comunidade escolar, como autoridade. Porém, a existência de mecanismos de ação coletiva como a APM e o CE, deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, e desta forma consolidar a autonomia administrativa, a qual consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos e projetos, sem centralizar as decisões no diretor, ou ainda, como a realização de reuniões e desempenho de funções.

O quadro 4 trouxe a observação dos secretários em relação à dimensão da autonomia financeira.

Quadro 4 – Autonomia, na dimensão financeira da percepção dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014.

| <b>Na dimensão financeira, de que forma?</b>  |  |
|---|--|
| <b>Secretário de educação de União da Vitória</b>   | <b>Secretário de educação de Porto União</b>   |
| O município repassa as verbas para as escolas, diretamente para a APMF, gerenciar a parte financeira da escola. Juntamente, o diretor e a APMF decidem no que vão gastar esse dinheiro, tem uma regulamentação de como gastar, dá um leque enorme de gastos, se reúne com os pais e decidem como irá gastar, essa é a autonomia financeira da escola. | Ela tem autonomia, todo o dinheiro que vem, é responsabilidade da diretora. E toda essa questão da responsabilidade, da autonomia, a diretora sabe o que é necessário fazer e vai fazer. [...] a diretora que vai administrar, ela tem autonomia para isso e tem que prestar contas para a secretaria no caso. |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Segundo Gadotti (2011), não podemos separar a ideia de autonomia da significação política e econômica. O que nos remete compreender quanto a isso a capacidade de decidir, gerir e controlar, como cidadão pleno. Convém destacar, que autonomia financeira não pode ser entendida como desobrigação das competências públicas para a educação. A análise da tabela 28 indicou a consonância da

autonomia financeira nos dois municípios, mas é preciso considerar se os mecanismos contábeis, utilizados pelas competências públicas, contemplam de forma suficiente a execução do PPP e a manutenção do prédio escolar. Faz-se urgente um olhar crítico da sociedade e de seus representantes políticos, para que se exijam da política educacional recursos financeiros necessários à educação. Portanto, autonomia financeira, não se resume em receber uma quantia e decidir no que vai investir, e sim se refere à disponibilidade de recursos capazes de garantir à escola condições de funcionamento efetivo.

A dimensão da autonomia jurídica diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações, sempre em consonância com as leis educacionais. O quadro 5 trouxe o conceito dos secretários em relação à dimensão da autonomia jurídica das escolas.

Quadro 5 – Autonomia, na dimensão jurídica na percepção dos secretários municipais de educação, proporcionada às escolas dos Municípios de União da Vitória (PR) e Porto União (SC) - 2014.

| <b>Na dimensão jurídica, em relação ao regimento escolar, estatutos e outros, de que forma?</b>   |   |
|---|---|
| <b>Secretário de educação de União da Vitória</b>   | <b>Secretário de educação de Porto União</b>  |
| As escolas fazem reuniões com os pais, na questão do regimento escolar, ele vem pronto, direto do governo estadual, porque nós respondemos pelo governo estadual, e na escola é feito reuniões com toda a comunidade escolar, para ver os detalhes de cada escola, isso acontece com o regimento escolar, com o estatuto da APMF, estatuto dos funcionários, acontece da mesma forma. Vem pronto e a escola tem autonomia de acertar os detalhes da realidade de cada escola. | Já estamos há dois anos trabalhando com o regimento, os PPP que existiam realmente estavam desatualizados, não eram na verdade PPP como realmente deveria ser, investimos em vários profissionais para nos ajudarem, para trazeremos essas diretoras para conversarmos, com as pedagogas, com reuniões com a comunidade, com a APP, com os pais, para realmente passar um novo direcionamento e atualizar realmente o PPP e o regimento de cada escola, juntamente com o regimento da secretária de educação. |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme Paro (2010), as políticas públicas em educação, devem significar a função escolar de formação para a democracia. Isso se delineará de forma mais intensa a partir do momento em que forem fornecidos às escolas diversos graus de autonomia para desenvolver projetos, adotar medidas de participação com função organizada e planejada. Mas, para que de fato isto se realize, é necessário coerência entre o discurso e a prática de todos os sujeitos envolvidos. A construção e a conquista da autonomia ocorrerão oportunizando as pessoas a assumirem com consciência o seu próprio trabalho, sentindo-se responsáveis por seus resultados. A participação competente é a garantia para a construção da autonomia.

Os dados apontam que existe consenso na construção do processo de gestão escolar democrática, tanto na comunidade interna e externa da escola, como nas políticas educacionais municipais. Esse grau de concordância entre as instâncias políticas (diretores, professores, pais e secretários) pode ser só aparente, ou demonstrar a vontade dos dirigentes. Porém, é perceptível a consciência dos sujeitos na compreensão de que a sua função é de mediação entre as atividades e, de alguma forma, contorno das contradições e crises tanto entre as instâncias, como dentro dos espaços educacionais.

Ainda existem lacunas em relação à interpretação sobre a gestão escolar democrática, junto aos pesquisados. Porém, é possível confirmar, por meio da análise de dados, que os princípios democráticos norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC).

## 5 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, capaz de instrumentalizar ações ao desenvolvimento regional. Isso poderá ser possível, se as instituições escolares e seus dirigentes, apropriarem-se dos princípios da democracia, autonomia e participação, em suas práticas cotidianas.

As políticas públicas educacionais procuram consolidar estes princípios. A escola, enquanto instituição social pode prestar um serviço público, de promoção de qualidade de vida humana individual ou coletiva, baseada na conjugação adequada da liberdade, justiça e garantia dos direitos humanos e sociais, previstos na CF de 1988.

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. Como forma de participação humana e da formação para a cidadania fundamentada na construção da democracia. 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.

Ao intencionar a proposta da pesquisa, gestão escolar e o desenvolvimento regional, propôs-se identificar quais princípios norteiam a gestão das escolas do sistema público municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), além de verificar as ações efetivas que acontecem dentro da realidade no cotidiano das escolas dos municípios pesquisados. A forma com que essas ações relacionam-se e promovem a gestão democrática, fundamentadas nos princípios da democracia, da participação e da autonomia, com o objetivo de tornar o ensino mais eficiente para a construção de uma nova cidadania em que os cidadãos sejam participativos, críticos e conscientes do seu papel social e, de maneira gradativa, desenvolvam

ações que promovam a melhoria da qualidade de vida da população. Tal fato encontra ressonância na percepção dos sujeitos participantes da pesquisa, quando estes apontam a escola e suas ações educativas capazes de promover o desenvolvimento regional.

Objetivou-se, ainda a interpretação da implementação das políticas públicas de gestão democrática nas escolas do sistema municipal de ensino dos municípios pesquisados. A reforma do Estado brasileiro, a partir da CF de 1988, redirecionou os caminhos que delinearão as políticas públicas educacionais, em especial a gestão escolar democrática, objeto desta pesquisa, alicerçadas nos princípios da participação e da autonomia. Os dados da pesquisa revelaram que a implementação da gestão democrática nos municípios, deu-se em momentos diferentes, mas foram construídos observando os princípios norteadores previstos pelas leis educacionais. Considerando que este processo é contínuo, necessários fazem-se investimentos pedagógicos, financeiros e humanos, os quais visem fortalecer as políticas educacionais dos municípios em relação à gestão democrática.

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, inclusive nos órgãos colegiados, APMF e CE. Contudo, exige-se uma participação da comunidade de forma mais reflexiva e atuante e menos passiva e limitada à presença física. É mister ampliar os mecanismos de participação para além do espaço escolar, assim como também vislumbra-se uma representação consciente dentro dos diversos órgãos colegiados existentes nos municípios, a exemplo: o conselho municipal de educação. Neste, os representantes dos segmentos sociais escolhidos para compô-lo, devam possuir a consciência do que isso representa para a educação do município. Cabe à administração pública municipal a instituição e a manutenção de forma democrática deste conselho, permitindo a eles não somente o direito de voz, mas o dever de fazê-los ouvidos pelos órgãos públicos.

Também foram analisados os dados observados em relação aos fatores democráticos, fundamentados nos princípios da democracia e autonomia, e a maneira como estes interferem na gestão destas escolas. É possível confirmar um discurso pela democracia que perpassa todas as instâncias das redes de ensino pesquisadas. Certamente, existem tentativas de construção e fortalecimento de

ações democráticas, com avanços, dificuldades, incertezas e algumas contradições entre os sujeitos, mas, com o propósito de aprender e transformar a realidade, tendo como finalidade a qualidade do ensino.

Ainda, a análise de dados da presente pesquisa, com esse objetivo, apontou itens relevantes a serem considerados em relação aos princípios da democracia e autonomia.

A gestão democrática não é apenas o direito de escolher o diretor escolar através do voto, mas o compromisso de atuar de forma coletiva, consciente e responsável, junto às ações do diretor eleito, ao fortalecimento das práticas educativas com a qualidade do ensino. Somente após esta prática democrática, será possível converter a política como prática de cidadania, para que isto se efetive dentro das redes de ensino pesquisadas. Deduziu-se que há uma necessidade de investimento na formação de todos os profissionais de educação, bem como em promover encontros com os pais e representantes dos órgãos colegiados, sobre a temática: Gestão escolar democrática. A gestão democrática envolve todas as instâncias escolares, não apenas o diretor escolar. Porém, há uma carência de investimentos na capacitação específica ao diretor escolar. Esta deve acontecer de forma sistemática e contínua, dentro de um processo reflexivo e crítico sobre a sua prática enquanto gestor escolar.

Em relação ao princípio da autonomia, a pesquisa considerou que as políticas públicas municipais atribuem elevado grau de autonomia às escolas, em todas as dimensões pesquisadas: administrativa, pedagógica, financeira e jurídica. Porém, há que considerar a não existência da autonomia plena, sem a participação dos sujeitos. E estes, são responsáveis pelos resultados, sejam positivos ou negativos. Devem ser certificados de que a sua participação não se restringe ao direito de controle do poder público nos serviços que estes oferecem à população, mas, principalmente, em uma necessidade da escola, ao fazer-se de fato educativa.

Visou-se investigar e apontar a contribuição da gestão escolar democrática para o desenvolvimento regional. A pesquisa aproximou a relação do desenvolvimento regional com a educação, pois ao considerar-se o conceito de desenvolvimento como a sinergia de ações que promovam melhoria na qualidade de vida dos sujeitos envolvidos, mostrou-se o caminho para tal parceria.

É a escola a responsável pela práxis educativa, pois possibilita que o desenvolvimento vá além de suas razões imediatistas e encontrem eco nos condicionamentos sociais locais.

Entende-se que a práxis educativa é uma atividade de produção da humanidade, como forma de distinguir a ação do homem consciente e crítico da ação do homem que se expressa em uma ação alienada.

Nesse contexto, vem-se ao encontro da democracia social, preocupada com os espaços dos sujeitos, tanto no individual como no coletivo. Espera-se das instituições sociais, uma organização que contemple o que se preconiza, pressupondo a escola como um destes espaços, o estudo da estrutura administrativa escolar, a partir da gestão escolar democrática, exigindo-se a consideração sobre um novo conceito de qualidade de ensino, mais preciso do que aquele concebido pelo senso comum. A questão central deve encontrar-se em colocar o verdadeiro sentido da gestão escolar democrática, como prática política comprometida com a qualidade social da educação.

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 um diálogo no interior das escolas da rede de ensino, e deste com a secretaria municipal de educação, no sentido de aprofundar debates, rever conceitos em relação à gestão escolar democrática, dentro dos municípios pesquisados. Consequentemente isso pode possibilitar práticas educativas que promovam o desenvolvimento regional.

Ao concluir esta pesquisa, percebe-se a necessidade de desenvolver novos estudos em torno da problemática gestão escolar democrática, traçando comparativos em relação à forma de atuação entre os diretores eleitos e reeleitos dos municípios; desenvolver um estudo frente a projetos que visem à capacitação do diretor eleito articulando os fundamentos teóricos com as práticas do cotidiano escolar; ou a análise da percepção e principais dificuldades frente à gestão escolar democrática, dos diretores antes, durante e após o período de mandato. Atitudes que devam trazer a pretensão, de analisar as políticas públicas de educação na perspectiva da formação escolar para a democracia.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, B. **The logic of organizations**. London: Sage Publications, 1993.

ALAGOAS. Secretaria de Estado de Educação e do Esporte. **Conselho escolar**. 2014. Disponível em: <<http://www.educacao.al.gov.br/rede-estadual-de-ensino/escolar/conselho-escolar>> Acesso em: 30 jul. 2014.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

ANDRADE, J. V. **Gestão em lazer e turismo**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**, Campinas, a. 1, n. 2, jan. 1979.

BARRETO, A. Centralização e descentralização no sistema educativo. **Análise Social**, v. 30, n. 130, p. 159-173, jan./jun. 1995.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BATTISTELLA, R. N. O movimento estudantil como ato político e de cidadania. **Jornal Mundo Jovem**, n 405, p. 10, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.mundojovem.com.br/gremio-estudantil/os-estudantes-e-os-gremios-estudantis-livres>> Acesso em: 03 ago. 2014.

BERNARDES, M. B. **Democracia na sociedade informacional: o desenvolvimento da democracia digital nos municípios brasileiros**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013. In: Minha Biblioteca. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788502196339/page/76>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

BITTENCOURT, E. S. **Políticas públicas para a educação básica no Brasil: descentralização e controle social: limites e perspectivas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Formação Humana) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

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

BOISIER, Sergio. América Latina en un medio siglo (1950/2000): el desarrollo, ¿Dónde estuvo? **Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la**

**Economía Social**, Málaga, a. 1, n. 1, p. 3-41, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Boisier-01.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

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](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao_federal_35ed.pdf?sequence=26)>. Acesso em: 22 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-norma-pl.html>>. Acesso em: 24 maio. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 27 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm)>. Acesso em: 27 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A reforma do aparelho do estado e as mudanças constitucionais: síntese & respostas a dúvidas mais comuns**. Brasília: MARE, 1997. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno06.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília, 1993. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Banco de teses**. Disponível em <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>> Acesso em: 28 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. 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](http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf)> Acesso em: 01 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Documento Referência da Conferência Nacional de Educação (CONAE), 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <[http://conae.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360:documento-final&catid=38&Itemid=59](http://conae.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=360:documento-final&catid=38&Itemid=59)> Acesso em: 27 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Documento Referência da Conferência Nacional de Educação (CONAE), 2014**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://conae2014.mec.gov.br/a-conferencia>> Acesso em: 10 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/l93.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Plano Nacional da Educação, 2014**. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/125099097/lei-13005-14>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria nº 2.896, de 17 de setembro de 2004**. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 180. Seção 2, p. 7.

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

CARMO, A. L. L. **Gestão financeira da educação**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/gestao-financeira-da-educacao/>> Acesso em 27 jul. 2014.

CASASSUS, J. **Tarefas da educação**. Campinas: Autores Associados, 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CORDEIRO NETO, J. R.; ALVES, C. L. B. A relação entre escola e território na promoção do desenvolvimento local: implicações para as políticas educacionais. **Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas**. Centro Universitário de Franca Uni-FACEF – 29 e 30 out. 2008.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. 7.ed. São Paulo: Cortez; Unesco; Brasília, DF: UNESCO, 2012.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Desafios modernos da educação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

DEMOCRACIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/>> Acesso em: 01 mar. 2014.

DOURADO, L. F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.) **Gestão democrática de educação: atuais tendências, novos desafios**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\\_gest\\_edu\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2014.

DOWBOR, L. **Educação e desenvolvimento regional**. 2006. Disponível em: <<http://www.linagalvani.org.br/pdfs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Desenvolvimento%20Local%20-%20Ladislaw%20Dowbor.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **O desenvolvimento local e a racionalidade econômica**. 2006b. Disponível em: <<http://dowbor.org/06deslocalcurto4p.doc>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA PROFESSOR BALDUÍNO CARDOSO. **Blog da Escola**. Disponível em: <<http://balduinocardoso.blogspot.com.br/>> Acesso em: 31 ago. 2014

ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR SERAPIÃO. **Blog da Escola**. Disponível em: <<http://emprofserapiao.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

FERRARI, M. **Paulo Freire: educar para crescer**, 01 jul. 2011. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2014.

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.

FERREIRA, N. S. C. (Org). **Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão democrática de educação: atuais tendências, novos desafios**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

\_\_\_\_\_. A gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1104/1004>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 27ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999.

GADOTTI, M. **História das ideias pedagógicas**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2011.

GARCIA, W. E. **Administração educacional em crise**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.

GATTI, B. A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. 3 ed. Brasília: Liber Livro, 2010.

GENTILE, P.; SILVA, T. S. (Orgs). **Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília: CNTE, 1999.

GOUVEIA, A. B.; SOUZA, A. R. Perspectivas e desafios nenhum debate sobre financiamento e gestão da educação: da CONAE a um novo PNE. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, set. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302010000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302010000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 jul. 2014.

GUTIÉRREZ, L. G.; CATANI, A. M. A participação e gestão popular: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática de educação: atuais tendências, novos desafios**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HABERMAS, J. **Direito e democracia: entre a faticidade e validade**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HADDAD, F. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br>> Acesso em: 07 ago. 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL (IPADES). Disponível em: <<http://www.ipades.com.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

LIBÂNEO, J. C. Concepciones y prácticas de organización y gestión de la escuela: consideraciones introductorias para un examen crítico de la discusión actual en Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, Espanha, n. 13, p. 155-191, 2007. Disponível em: <<http://www.sc.ehu.es/sfwseec/reec/reec13/reec1306.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico dos conteúdos**. 20. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOROCA, D.F.P; SCHNECKENBERG, M. O Projeto Político Pedagógico como instrumento de democratização da gestão escolar. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, a. 3, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br/Ciências Humanas>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

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

\_\_\_\_\_. et al. **Liderança em gestão escolar**. 6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, A. M. Autonomia e educação: a trajetória de um conceito. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 207-232, mar. 2002.

MIRANDA, J. L. (Org.). **Normas para elaboração de projetos, trabalhos de conclusão de curso, monografias, dissertações e teses / Universidade do Contestado**. Mafra, SC, 2012.

MINAYO, M. C.S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MORASTONI, J. **Gestão democrática na escola e a organização do trabalho pedagógico**. 2004. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2004.

MOTTA, F. C. P. **Organização & poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOURA, M. O Grêmio estudantil na gestão da escola democrática: protagonismo e resiliência ou despolitização das práticas formativas? In: WEB ARTIGOS, 04 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-gremio-estudantil-na-gestao-da-escola-democratica-protagonismo-e-resiliencia-ou-despolitizacao-das-praticas-formativas/32146/>> Acesso em: 02 ago. 2014.

NEVES, L. M. W. et al. **Política educacional nos anos 90: determinantes e propostas**. Recife: Ed. Universitária UFPE, 1997.

NORONHA, M. O. **Políticas neoliberais, conhecimento e educação**. Campinas: Alínea, 2006.

NÓVOA, A. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Nova Enciclopédia, 1998.

OCTAVIANO, C.; NORONHA, L. Heranças e desafios para o novo decênio. **ComCiência**, Campinas, n. 132, 2011. Disponível em: <[http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-76542011000800003&lng=pt&nrm=iso](http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000800003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19 jul. 2014.

OLIVEIRA, D. A. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: Desafios contemporâneos**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-104.

PARANÁ. **Lei n.º 4.978 de 5 de dezembro de 1964**. Estabelece o sistema estadual de ensino. Disponível em: <<http://www.cee.pr.gov.br/>> Acesso em: 29 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Educação. Disponível em: <<http://www4.pr.gov.br/>> Acesso em: 31 ago. 2014.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 14.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Educação básica**: gestão do trabalho e da pobreza. Petrópolis, RJ: Vozes. 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. **Revista brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: <[http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo\\_vitorparo.doc](http://revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo_vitorparo.doc)>. Acesso em: 31 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PILETTI, N. **História da educação no Brasil**. 7.ed. São Paulo: Ática, 2003.

PINTO, J. B. **Planejamento participativo e escola cidadã**: a paixão de aprender. Porto Alegre: SMEC, jun.1994.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. Trad. De Ana Thorell. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

POPKEWITZ, T. S. **Reforma educacional**: uma política sociológica: poder e conhecimento em educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Órgãos colegiados na escola**: o papel do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres (APM) e do Grêmio Estudantil, 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/45637/orgaos-colegiados-na-escola-o-papel-do-conselho-escolar-da-associação-de-pais-e-mestres-apm-e-do-gremio-estudantil#!2>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

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

\_\_\_\_\_. **Lei Municipal nº 3.660/09**. Disponível em:  
<<https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Orgânica**. Revisada e atualizada em 18 de agosto de 2011. Disponível em: <<http://www.portouniao.sc.gov.br/home/index.php>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Conhecendo Porto União: Cidade Amiga**. Porto União, SC. Unigraf, 2004.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013**. Disponível em:  
<<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>> Acesso em: 04 ago. 2014.

ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luis, MA, v. 1, n. 11, 2009. Disponível em:  
<[http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=318&Itemid=114](http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=114)> Acesso em: 03 ago. 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.

SANTA CATARINA. **Secretaria do Estado da Educação**. Disponível em:  
<<http://www.sed.sc.gov.br/>>. Acesso em: 31 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia**. Proposta Curricular de Santa Catarina: Estudos Temáticos. Florianópolis: IOESC, 2005.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum a consciência filosófica**. 11.ed. Campinas, SP: Autores Associados. 1996.

\_\_\_\_\_. **Escola e democracia**. 41.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

\_\_\_\_\_. Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da Educação. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L. (Orgs.). **Capitalismo, Trabalho e Educação**. Campinas: HISTEDBR, 2005.

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

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. Disponível em:  
<<http://www.companhiadasletras.com.br/>> Acesso em: 26 ago. 2014.

SIEDENBERG, D. R. **Dicionário do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

SILVA, S. R. Normatividade e políticas educacionais: bases parágrafo uma abordagem da LDB e da Conae. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 122, mar. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302013000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19 jul. 2014.

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.

TEDESCHI FILHO, A. **Descentralização da educação no Brasil**: uma abordagem histórica, com enfoque em Anísio Teixeira. 2002. 94 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade São Francisco. Bragança Paulista, 2002.

THOMÉ, N. **Breve história da guerra do Contestado**. Caçador: UnC - Universidade do Contestado, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

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.

\_\_\_\_\_. **Lei Municipal nº 3.660/2009**. Disponível em:

<<https://www.diariomunicipal.sc.gov.br>> Acesso em: 28 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Orgânica**. Revisada e atualizada em 05 de outubro de 2010. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/legislacao-municipal-da-prefeitura/3535/leis-de-uniao-da-vitoria.html>> Acesso em: 28 jan. 2014.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: Ed. UnB, 2004.

YANNOULAS, S. C. **Controle democrático, descentralização e reforma do estado**. Brasília: FAT, 2000.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Questionário aos pais e ou responsáveis.

Juntamente com o questionário, será enviado o termo de consentimento livre e esclarecido aos entrevistados.

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo Gestão escolar e o desenvolvimento regional: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), **que tem como objetivo identificar os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público dos referidos municípios.**

A pesquisa, utilizando a metodologia aplicada, consistirá na realização de um questionário junto aos participantes do estudo e posterior análise dos dados. Será conduzida desta forma, pois pretendemos compreender como são vivenciado os princípios que norteiam a gestão das escolas dos sistemas públicos municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), esperando colaborar com o fortalecimento da gestão escolar democrática dos municípios e apontando contribuições ao desenvolvimento regional.

Trata-se de uma Dissertação, desenvolvida pela Mestranda Sônia Maria Federovicz (e-mail: mf\_sonia@yahoo.com.br, telefone: 42- 8404 5670), orientada pelo Profº Drº argos Gumbowsky (e-mail: argos@unc.com.br) e co-orientação do Profº Drº Jairo Marchesan (e-mail: jairo@netcon.com.br) , do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado – Campus Universitário de Canoinhas.

A qualquer momento da realização deste estudo, todo participante/pesquisador ou o estabelecimento envolvido poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessário. Qualquer participante selecionado ou selecionada poderá recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo aos mesmos. O sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente nenhum nome, identificação de pessoas ou de locais interessa a este estudo. Todos os registros efetuados no

decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação ou artigo científico, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos com a disponibilização à instituição dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Sônia Maria Federovicz  
Mestranda em  
Desenvolvimento Regional.

Argos Gumbowsky  
Profº Dr. em  
Educação.

Jairo Marchesan  
Profº Drº em  
Geografia.

.....

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa **Gestão escolar e o desenvolvimento regional**: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo seja divulgados sem a menção dos nomes pesquisados.

União da Vitória (PR) e Porto União (SC), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisado/ da pesquisada

## QUESTIONÁRIO AOS PAIS E OU RESPONSÁVEIS

### Prezado(s) Pai(s) ou Responsável (eis)

A proposta deste questionário é conhecer como os pais e ou responsáveis dos alunos matriculados nas turmas do 5º ano da rede de ensino do município, compreendem o desenvolvimento regional e sua relação com a educação e como percebem a gestão escolar. Abaixo, algumas orientações:

- O questionário, apresenta somente duas alternativas de escolha: SIM NÃO. Marque apenas UMA delas.

- A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.

- Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome no questionário.

- Leia com atenção as perguntas e **marque um X para cada resposta.**

1. Pela participação dos pais na escola, é possível melhorar a sua comunidade?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

2. Percebe alguma relação entre a educação e o desenvolvimento da sua comunidade?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

3. Participa das reuniões na escola onde seu filho(a) estuda?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

4. Considera importante participar das reuniões da escola?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

5. Vai à escola conversar com o professor ou com o(a) diretor(a) quando tem alguma dúvida ou quando está insatisfeito com a escola?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

6. Sabe qual a função da Associação de Pais e Mestres?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

7. Participa ou já participou da diretoria da Associação de Pais e Mestres?

a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

8. Sabe qual a função do Conselho Escolar?

- a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

9. Participou no ano de 2013 ou 2014 de reunião para discutir a aplicação ou prestação de alguma verba financeira destinada à escola?

- a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

10. Conhece o Projeto Político Pedagógico da escola onde de seu filho(a) estuda?

- a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

11. Sua participação na escola onde seu filho(a) estuda pode melhorar a qualidade de ensino?

- a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

12. Considera importante os pais escolherem o diretor da escola através de eleição?

- a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

13. Auxilia a escola quando necessário?

- a) ( ) SIM                      b) ( ) NÃO

14. Quando participa das decisões na escola?

- a) ( ) Pede a palavra e dá a sua opinião.  
b) ( ) Espera que os outros pais resolvam o problema porque não gosta de falar.  
c) ( ) Só fala se for um assunto que envolve seu filho.

15. Qual a principal dificuldade em participar de reuniões na escola?

- a) ( ) Distância casa/escola.  
b) ( ) Trabalho dos pais.  
c) ( ) horário das reuniões.

16. Quando há um problema, como gostaria que a escola funcionasse:

- a) ( ) Que a escola resolva o problema e depois informe os pais.  
b) ( ) Que a escola peça opinião primeiro aos pais e só depois resolva o problema, de acordo com a opinião recolhida.  
c) ( ) Que a escola crie um grupo com pais e professores para resolver o problema.  
d) Outro, qual? \_\_\_\_\_

17. Quantas vezes participou de reunião na escola em 2014?

- a) ( ) 1 vez.  
b) ( ) 2 vezes.  
c) ( ) 3 vezes.  
d) ( ) 4 vezes ou mais.  
e) ( ) Nenhuma.

## APÊNDICE B – Questionário aos professores regentes.

Juntamente com o questionário será entregue o termo de consentimento livre e esclarecido aos entrevistados.

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo Gestão escolar e o desenvolvimento regional: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), **que tem como objetivo identificar os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público dos referidos municípios.**

A pesquisa, utilizando a metodologia aplicada, consistirá na realização de um questionário junto aos participantes do estudo e posterior análise dos dados. Será conduzida desta forma, pois pretendemos compreender como são vivenciados os princípios que norteiam a gestão das escolas dos sistemas públicos municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), esperando colaborar com o fortalecimento da gestão escolar democrática dos municípios e apontando contribuições ao desenvolvimento regional.

Trata-se de uma Dissertação, desenvolvida pela Mestranda Sônia Maria Federovicz (e-mail: mf\_sonia@yahoo.com.br, telefone: 42 – 8404 5670) orientada pelo Profº Drº Argos Gumbowsky (e-mail: argos@unc.com.br) e co-orientação do Profº Drº Jairo Marchesan (e-mail: jairo@netcon.com.br), do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado – Campus Universitário de Canoinhas.

A qualquer momento da realização deste estudo, todo participante/pesquisador ou o estabelecimento envolvido poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessário. Qualquer participante selecionado ou selecionada poderá recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo aos mesmos. O sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente nenhum nome, identificação de pessoas ou de locais interessa a este estudo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-

científicos e apresentados na forma de dissertação ou artigo científico, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos com a disponibilização à instituição dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Sônia Maria Federovicz  
Mestranda em  
Desenvolvimento Regional.

Argos Gumbowsky  
Profº Dr. em  
Educação.

Jairo Marchesan  
Profº Drº em  
Geografia.

.....

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa **Gestão escolar e o desenvolvimento regional**: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes pesquisados.

União da Vitória (PR) e Porto União (SC), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisado/ da pesquisada

## Questionário aos professores regentes.

### Prezado(a) Professor(a)

A proposta deste questionário é conhecer como os professores regentes das turmas do 5º ano da rede de ensino do município, compreendem o desenvolvimento regional e a educação, e como percebem a gestão escolar. Abaixo, algumas orientações:

- O questionário, apresenta alternativas de escolha. Marque apenas UMA delas.
- A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.
- Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome no questionário.
- Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.
- Abaixo de cada bloco há um espaço para registrar comentários, esse registro é opcional.

#### 1. Tempo de serviço no Magistério Municipal:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

#### 2. Tempo de serviço na escola:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

#### 3. Formação:

- Magistério:  concluído  em curso
- Graduação:  concluído  em curso
- Especialização:  concluído  em curso
- Mestrado:  concluído  em curso
- Doutorado:  concluído  em curso

4. Com que periodicidade participa de estudos sobre gestão escolar democrática promovido pela Secretaria de Educação em seu município?
- ( ) uma vez ao ano;  
 ( ) duas vezes ao ano;  
 ( ) três vezes ao ano;  
 ( ) quatro vezes ao ano;  
 ( ) cinco ou mais vezes ao ano;  
 ( ) nenhuma;
5. Em sua escola, com que frequência participa das ações pedagógicas e administrativas?
- ( ) sempre; ( ) frequentemente; ( ) poucas vezes; ( ) raramente; ( ) nunca.
6. Qual o grau de relação entre gestão escolar democrática e desenvolvimento regional?
- ( ) nenhum; ( ) pequeno; ( ) médio; ( ) grande; ( ) muito grande;
7. De que forma a escola desenvolve ações que caracterizem a gestão democrática?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
8. Quais os instrumentos necessários para a implantação da gestão escolar democrática?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
9. Qual a sua concepção de gestão escolar democrática?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
10. Qual o perfil do(a) diretor(a) da escola onde leciona.
- a) ( ) predominantemente gerencial  
 b) ( ) predominantemente conservador  
 c) ( ) amplamente democrático  
 d) ( ) democrático dúbio

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão e que julgue relevantes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. As políticas públicas educacionais do município contemplam a autonomia das escolas.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

12. A escola em que leciona, possui autonomia em relação:

a) A elaboração do projeto político-pedagógico.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

b) Na aplicação de recursos financeiros recebidos pela escola.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

c) Na autonomia administrativa.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

d) Na elaboração do regimento escolar.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão e que julgue relevantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Em relação à participação, na escola em que você leciona:

a) Existe incentivo a participação dos pais, professores e funcionários (serviços gerais, cozinheira, auxiliar de secretária entre outros).

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

c) Os funcionários são participativos.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

d) Os pais são participativos.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

e) Os professores são participativos.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
 ( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

14. A APM participa da gestão da escolar.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

15. O Conselho Escolar está presente nas decisões da escola.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão e que julgue relevantes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Em relação à eleição direta do(a) diretor(a) escolar.

a) O processo da escolha do diretor(a) através da eleição garante a gestão escolar democrática.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

b) A escolha do(a) diretor(a) pelos pais gera como consequência maior participação dos mesmos na escola.

- ( ) concordo totalmente; ( ) concordo parcialmente; ( ) indiferente;  
( ) discordo Parcialmente; ( ) discordo totalmente.

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão e que julgue relevantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Questionário aos diretores escolares.

Juntamente com o questionário será entregue o termo de consentimento livre e esclarecido aos entrevistados.

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo Gestão escolar e o desenvolvimento regional: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), **que tem como objetivo identificar os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público dos referidos municípios.**

A pesquisa, utilizando a metodologia aplicada, consistirá na realização de um questionário junto aos participantes do estudo e posterior análise dos dados. Será conduzida desta forma, pois pretendemos compreender como são vivenciados os princípios que norteiam a gestão das escolas dos sistemas públicos municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), esperando colaborar com o fortalecimento da gestão escolar democrática dos municípios e apontando contribuições ao desenvolvimento regional.

Trata-se de uma Dissertação, desenvolvida pela Mestranda Sônia Maria Federovicz (e-mail: mf\_sonia@yahoo.com.br, telefone: 42 – 8404 5670), orientada pelo Profº Drº Argos Gumbowsky (e-mail: argos@unc.com.br) e co-orientação do Profº Drº Jairo Marchesan (e-mail: jairo@net.com.br), do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado – Campus Universitário de Canoinhas.

A qualquer momento da realização deste estudo, todo participante/pesquisador ou o estabelecimento envolvido poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessários. Qualquer participante selecionado ou selecionada poderá recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo aos mesmos. O sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente nenhum nome, identificação de pessoas ou de locais interessa a este estudo. Todos

os registros efetuados no decorrer desta investigação serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação ou artigo científico, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos com a disponibilização à instituição dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Sônia Maria Federovicz  
Mestranda em  
Desenvolvimento Regional.

Argos Gumbowsky  
Profº Dr. em  
Educação.

Jairo Marchesan  
Profº Drº em  
Geografia.

.....

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa **Gestão escolar e o desenvolvimento regional**: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes pesquisados.

União da Vitória (PR) e Porto União (SC), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisado/ da pesquisada

## Questionário aos diretores escolares.

### Prezado(a) diretor(a)

A proposta deste questionário é compreender como os diretores da rede de ensino do município, entendem o desenvolvimento regional e a educação, e como percebem a gestão escolar. Abaixo, algumas orientações:

- O questionário, apresenta alternativas de escolha. Marque apenas UMA delas.
- A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.
- Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome no questionário.
- Leia com atenção as perguntas e **marque um X para cada resposta**.
- Abaixo de cada bloco há um espaço para registrar comentários, esse registro é opcional.

#### 1. Tempo de serviço no Magistério Municipal:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

#### 2. Tempo de serviço na escola:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

#### 3. Tempo na função de diretor na escola:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

## 4. Formação:

- Magistério:  concluído     em curso  
 Graduação:  concluído     em curso  
 Especialização:  concluído     em curso  
 Mestrado:  concluído     em curso  
 Doutorado:  concluído     em curso

## 5. Em relação a sua formação, possui alguma capacitação específica na área de gestão escolar?

- Sim     Não

## 6. Em caso afirmativo, qual?

- curso de capacitação ou extensão  
 Pós-graduação lato sensu ( especialização)  
 Outro.

Qual: \_\_\_\_\_

## 7. Com que periodicidade participa de estudos sobre gestão escolar democrática promovido pela Secretaria de Educação em seu município?

- uma vez ao ano;  
 duas vezes ao ano;  
 três vezes ao ano;  
 quatro vezes ao ano;  
 cinco ou mais vezes ao ano;  
 nenhuma;

## 8. Qual o grau de relação entre gestão escolar democrática e desenvolvimento regional?

- nenhum;  pequeno;  médio;  grande     muito grande;

## 9. De que forma a escola desenvolve ações que caracterizem a gestão democrática?

---



---



---

## 10. Quais os instrumentos necessários para a implantação da gestão escolar democrática?

---



---



---

## 11. Qual a sua concepção de gestão escolar democrática?

---



---

12. Qual o perfil do secretário municipal de educação.
- predominantemente gerencial
  - predominantemente conservador
  - amplamente democrático
  - democrático dúbio
13. As políticas públicas educacionais do município contemplam a autonomia das escolas.
- concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
14. A escola em que atua, possui autonomia em relação:
- A elaboração do projeto político-pedagógico.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
  - A aplicação de recursos financeiros recebidos pela escola.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
  - A gestão administrativa.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
  - A elaboração do regimento escolar.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão e que julgue relevantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Em relação à participação na escola em que atua.
- Os funcionários são participativos.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
  - Os pais são participativos.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
  - Os professores são participativos.  
 concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.
16. A APM participa da gestão escolar?
- concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.

17. O Conselho Escolar está presente nas decisões da escola.

- concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão e que julgue relevantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Em relação à eleição direta do(a) diretor(a) escolar.

a) O processo de escolha do diretor(a) por meio da eleição garante a gestão escolar democrática.

- concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.

b) A escolha do(a) diretor(a) pelos pais gera como consequência maior participação dos mesmos na escola.

- concordo totalmente;  concordo parcialmente;  indiferente;  
 discordo Parcialmente;  discordo totalmente.

Registre seus comentários sobre os aspectos abordados por esta dimensão que julgue relevantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Em relação à Secretaria Municipal de Educação.

a) Ela desenvolve ações que auxiliam o trabalho do(a) diretor(a).

- sempre;  frequentemente;  poucas vezes;  raramente;  
 nunca.

b) Quando solicitado auxílio pela escola, seja pedagógico ou administrativo, este auxílio ocorre.

- sempre;  frequentemente;  poucas vezes;  raramente;  
 nunca.

c) Promove cursos de formação continuada aos diretores(as) sobre a temática gestão escolar.

- sempre;  frequentemente;  poucas vezes;  raramente;  
 nunca.

d) Realiza avaliação do desempenho do diretor(a).

- sempre;  frequentemente;  poucas vezes;  raramente;  
 nunca.

f) Existe sintonia entre a escola e a Secretaria de Educação.

- sempre;  frequentemente;  poucas vezes;  raramente;  
 nunca.

## **APÊNDICE D – Entrevista aos Secretários Municipais de Educação.**

Juntamente com a entrevista será entregue o termo de consentimento livre e esclarecido aos entrevistados.

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a) Senhor(a)

**Gostaríamos de convidá-lo a participar de nosso estudo** Gestão escolar e o desenvolvimento regional: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), **que tem como objetivo identificar os princípios que norteiam a gestão das escolas do sistema público dos referidos municípios.**

A pesquisa, utilizando a metodologia aplicada, consistirá na realização de uma entrevista junto aos participantes do estudo e posterior análise dos dados. Será conduzida desta forma, pois pretendemos compreender como são vivenciados os princípios que norteiam a gestão das escolas dos sistemas públicos municipal de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), esperando colaborar com o fortalecimento da gestão escolar democrática dos municípios e apontando contribuições ao desenvolvimento regional.

Trata-se de uma Dissertação, desenvolvida pela Mestranda Sônia Maria Federovicz (e-mail: mf\_sonia@yahoo.com.br, telefone 42 – 8404 5670), orientada pelo Profº Drº Argos Gumbowsky (e-mail: argos@unc.com.br) e co-orientação do Profº Drº Jairo Marchesan (e-mail: jairo@net.com.br), do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado – Campus Universitário de Canoinhas.

A qualquer momento da realização deste estudo participante/pesquisador ou o estabelecimento envolvido poderá receber os esclarecimentos adicionais que julgar necessário. Qualquer participante selecionado ou selecionada poderá recusar-se a participar ou retirar-se da pesquisa em qualquer fase da mesma, sem nenhum tipo de penalidade, constrangimento ou prejuízo aos mesmos. O sigilo das informações será preservado através de adequada codificação dos instrumentos de coleta de dados. Especificamente nenhum nome, identificação de pessoas ou de locais interessa a este estudo. Todos os registros efetuados no decorrer desta investigação

serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos e apresentados na forma de dissertação ou artigo científico, não sendo utilizados para qualquer fim comercial.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assine este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” no local indicado abaixo. Desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos com a disponibilização à instituição dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Sônia Maria Federovicz  
Mestranda em  
Desenvolvimento Regional.

Argos Gumbowsky  
Profº Dr. em  
Educação.

Jairo Marchesan  
Profº Drº em  
Geografia.

.....

Eu, \_\_\_\_\_, assino o termo de consentimento, após esclarecimento e concordância com os objetivos e condições da realização da pesquisa **Gestão escolar e o desenvolvimento regional**: um estudo de caso dos sistemas públicos municipais de ensino de União da Vitória (PR) e Porto União (SC), permitindo, também, que os resultados gerais deste estudo sejam divulgados sem a menção dos nomes pesquisados.

União da Vitória (PR) e Porto União (SC), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisado/ da pesquisada

## **Entrevista com os Secretários Municipais de Educação.**

A proposta desta entrevista é conhecer como os secretários municipais de educação compreendem o desenvolvimento regional e a gestão escolar democrática. A entrevista será conduzida de forma descontraída e sem imposição, permitindo ao entrevistado a fala livre.

Roteiro da entrevista.

1. O município proporciona autonomia às escolas:
  - a) na dimensão pedagógica, de que forma?
  - b) na dimensão administrativa, de que forma?
  - c) na dimensão financeira, em relação aos investimentos financeiros, de que forma?
  - d) na dimensão jurídica, em relação ao regimento escolar, estatutos e outros, de que forma?
2. Os diretores são orientados a incentivar a participação dos pais, professores e funcionários?
3. Quais as maneiras de participação da comunidade?
4. Qual a sua concepção de gestão escolar democrática?
5. Constataram-se avanços na gestão das escolas a partir da eleição direta dos diretores? Se afirmativo, aponte-os. Se negativo, aponte as razões prováveis.
6. A SME oferece cursos para capacitação dos diretores escolares eleitos? De que forma e qual a periodicidade?
7. A SME acompanha a atuação do diretor eleito? Como?
8. A gestão escolar democrática da rede municipal contribui para o desenvolvimento regional?
9. Quais os órgãos colegiados na área educacional existem no município?
10. Qual a contribuição da APM e do Conselho Escolar para a gestão escolar?
11. Quais ações efetivas a educação pode desenvolver para contribuir com o desenvolvimento regional?
12. Indique os pontos positivos e os negativos da eleição direta para a escolha de diretores.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Fórmula do cálculo

| <b>Calculadora de Amostragem</b>   |   |  |
|--|---|--|
| <p>Que margem de erro pode aceitar? (5% é uma escolha comum)</p>                       | <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="5"/> %                                     | <p>A margem de erro é o valor de erro que pode tolerar. Se 90% das respostas for "sim", enquanto 10% responder "não, será possível tolerar uma maior margem de erro do que quando a separação dos inquiridos for 50-50 ou 45-55. Menor margem de erro necessita de uma amostragem maior.</p>   |
| <p>Que nível de confiança necessita?<br/><br/>Escolhas comuns são 90%, 95%, ou 99%</p> | <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="95"/> %                                    | <p>O nível de confiança é o nível de incerteza que pode tolerar. Suponha que tem 20 "sim-não" perguntas no seu inquérito. com um nível de confiança de 95%, deverá esperar que, para uma das perguntas (1 em 20), a percentagem de pessoas que respondem "sim" será maior que a margem de erro que se distancie da verdadeira resposta.</p> <p>A verdadeira resposta seria a percentagem que obteria se entrevistas se exaustivamente todas as pessoas.</p> <p>Maior nível de confiança requer um maior valor de amostragem.</p> |
| <p>Qual o tamanho da população<br/><br/>Se não souber, use 20000</p>                   | <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="682"/><br><b>a)682</b><br><br><b>b)161</b> | <p>Quantas pessoas existem para basear a amostragem?<br/><br/>Note que a amostragem não varia muito para populações superiores a 20,000.</p>   |
| <p>Qual será a distribuição da resposta?<br/><br/>A escolha mais comum será 50%</p>    | <input style="width: 40px; text-align: center;" type="text" value="50"/> %                                    | <p>Para cada questão, que resultados espera obter?<br/><br/>Se a amostragem for tendencial para um limite, a população provavelmente também o estará.</p> <p>Se não souber, use 50%. Este valor retornará o maior valor de amostragem.</p>   |
| <p>A dimensão recomendada da sua amostragem é</p>                                      | <b>a) 246</b><br><br><b>b) 114</b>  | <p>Este é o tamanho mínimo recomendado para a sua amostragem. Se tirar uma amostra de uma maior quantidade de pessoas e tiver respostas de todos, será mais provável obter uma resposta correcta do que teria, caso apenas obtivesse uma pequena percentagem de respostas numa amostragem grande.</p>  |

**a) União da Vitória (PR)**

**b) Porto União (SC)**

Cenários alternativos

|                            |                                  |                                  |                                  |                                 |                                 |                                 |                                 |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Com uma amostragem de      | <input type="text" value="100"/> | <input type="text" value="200"/> | <input type="text" value="300"/> | Com um nível de confiança de    | <input type="text" value="90"/> | <input type="text" value="95"/> | <input type="text" value="99"/> |
| A sua margem de erro seria | 9.78 %                           | 6.89 %                           | 5.62 %                           | A sua amostragem deveria ser de | 267                             | 377                             | 643                             |

Em termos dos números que selecionou acima, o tamanho da amostra e a margem de erro  $E$  dados definidas por:

$$= \frac{Z(c/100)^2 r(100-r)}{N}$$

$$= \frac{N x / ((N-1)E^2 + x)}{N}$$

$$= \frac{\text{Sqrt}[(N - n)x/n(N-1)]}{N}$$

Onde  $N$  é o tamanho da população,  $r$  é a fracção de respostas em que está interessado, e  $Z(c/100)$  é o **valor crítico** para o nível de confiança  $c$ .

Se desejar ver como efetuou-se o cálculo, por favor consulte o código HTML desta página. Este cálculo é baseado na **Distribuição da Normal**, e assume que você tem mais do que 30 amostras.