



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

ALEX SANDRA TAÍS DOCIATTI

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
IMPLICAÇÕES NA SUA ORGANIZAÇÃO EM ESCOLA NA REDE ESTADUAL DE
ENSINO NA CIDADE DE QUILOMBO, SC**

**CHAPECÓ
2016**

ALEX SANDRA TAÍS DOCIATTI

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
IMPLICAÇÕES NA SUA ORGANIZAÇÃO EM ESCOLA NA REDE ESTADUAL DE
ENSINO NA CIDADE DE QUILOMBO, SC.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção de grau de licenciatura em pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Oto João Petry

CHAPECÓ

2016

ALEX SANDRA TAÍS DOCIATTI

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
IMPLICAÇÕES NA SUA ORGANIZAÇÃO EM ESCOLA NA REDE ESTADUAL
DE ENSINO NA CIDADE DE QUILOMBO, SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção de grau de licenciatura em pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Oto João Petry.

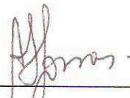
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

16 / 06 / 2016

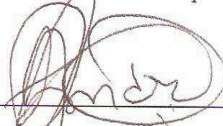
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Oto João Petry -UFFS



Prof. Me. Aurélia Lopes Gomes - UFFS



Prof. Dr. Adriana Maria Andreis - UFFS



Acad. Me. Paoline Bresoli- URI

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: IMPLICAÇÕES NA SUA ORGANIZAÇÃO EM ESCOLA NA REDE ESTADUAL DE ENSINO NA CIDADE DE QUILOMBO- SC

Alex Sandra Taís Dociatti*

Oto João Petry**

Resumo

O presente trabalho é resultado de pesquisa desenvolvida em escola pública estadual na cidade de Quilombo – SC. Buscou-se através da pesquisa conhecer e trazer à luz algumas das implicações que têm decorrido na organização escolar para a efetivação da gestão escolar democrática. A pesquisa desenvolveu-se pelo método qualitativo de pesquisa por meio de revisão bibliográfica e de estudo de caso, com análise de documentos institucionais, atas e Projetos Político-Pedagógicos (PPPs) dos anos entre 2010 a 2015. Categorizadas a partir dos elementos constitutivos da gestão democrática sendo: participação, pluralismo, autonomia e transparência, as principais implicações constatadas nos dão conta que a gestão escolar democrática tem esbarrado especialmente pelo não comprometimento e criação por parte da equipe diretiva dos meios necessários ao seu desenvolvimento.

Palavras-Chaves: Gestão Escolar Democrática. Comunidade Escolar. Participação. Qualidade da Educação.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de pesquisa desenvolvida em escola pública estadual na cidade de Quilombo- SC. Buscou-se por meio da pesquisa conhecer e trazer a luz algumas das implicações que têm decorrido na organização escolar para a efetivação dos princípios da gestão escolar democrática.

Instituído como um direito humano universal, o acesso à educação se apresenta como instrumento de garantia dos direitos básicos. Além da família e de nossas relações sociais é o ingresso à educação escolar que se estabelece como principal meio para a aquisição de conhecimentos que nos constituem sujeitos inseridos em uma sociedade. Esta socializa-nos o saber historicamente produzido, desenvolve nosso conhecimento capacita-nos ao mundo do

* Graduanda do curso de pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS *campus* Chapecó. E-mail: alexsandradociatti@hotmail.com

** Pós- Doutor em Educação, Professor da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó. Líder do grupo de pesquisa em Gestão e Inovação Educacional, professor do curso de Pedagogia. Coordenador e professor do Programa de Mestrado em Educação da UFFS. E-mail: oto.petry@uffs.edu.br

trabalho, nos faz tomar consciência de nossos direitos libertando-nos da ignorância e dos processos de opressão.

Como um meio de promoção, de desenvolvimento e aprendizagem nos espaços escolares tudo o que se experiencia pode torna-se de alguma forma significativo. As ações de ensino-aprendizagem podem ir muito além das praticas que se desenvolvem nos ambientes das salas de aula, na relação professor-aluno. As instituições podem se caracterizar por si próprias seja pelas ações, relações, espaços e tempos de integração desenvolvidos como um todo em espaços de aprendizagem, pelo fortalecimento de aspectos culturais, cognitivos, afetivos e sociais aos que dela participam.

Administrar nossas instituições de ensino fortalecendo uma lógica democratizante, possibilitando tempos ou espaços de integração, no entanto tem-se tornado um grande desafio. Promover ações envolvendo a comunidade escolar através de um clima participativo e de um sentimento de pertencimento, de diálogo e de descentralização, dando voz a todos aos que dela fazem parte, não tem se caracterizado como uma tarefa fácil. Embora se tenha no decorrer do tempo conquistado avanços, esta ainda, encontram-se longe da ideal em muitas de nossas escolas.

Em grande parte de nossas instituições de ensino o Projeto Político-Pedagógico (PPP) em que se configura como um documento que traça metas e objetivos a cumprir, obedecendo aos parâmetros legais o mesmo traça explicitamente o principio da gestão escolar democrática, entretanto na prática, comumente, suas ações pouco se efetivam.

Partindo da perspectiva da gestão escolar democrática como condição estruturante para a qualidade e a efetividade da educação, o presente trabalho é resultado de uma pesquisa de cunho qualitativo com revisão bibliográfica e de estudo de caso por meio de documentos institucionais submetidos à análise. Inicialmente traremos uma visão teórica sobre gestão escolar democrática e sua importância nos processos educacionais. Posteriormente, se delineia como se deu a implantação da gestão escolar democrática nos marcos legais da educação no contexto educacional brasileiro e especialmente na educação no estado de Santa Catarina e, finalmente apresentam-se algumas das implicações que têm decorrido na organização escolar para o pleno exercício democrático, tomando como caso uma escola na rede estadual de ensino na cidade de Quilombo- SC.

2. O QUE É GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA? POR QUE EXERCÊ-LA?

É relevante conhecer de que se trata de fato quando empregamos a terminologia gestão escolar democrática, bem como a sua importância para a qualidade e a efetividade dos processos educacionais. A presente seção busca, portanto traçar uma visão teórica sobre o assunto.

A expressão “gestão democrática” constituída pelos termos “Gestão”, que segundo Cury (2002) advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar e, “democracia” que segundo definição de Ferreira (2000) do grego *DemoKratia* se estabelece como o governo do povo, sendo o regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder. Gestão democrática nos remete, portanto ao governo do povo, sendo o sistema político em que este é legitimado a participar do poder.

No âmbito escolar, a gestão democrática pode ser entendida como o processo de gestão exercido no coletivo da escola de forma descentralizada e participada. Nesta, o gestor deixa de ter o poder centralizado em suas mãos e, pais, professores, funcionários, alunos são legitimados a participar da tomada de decisões, proporem soluções, executar, acompanhar e avaliar, sejam elas desenvolvidas no âmbito pedagógico, financeiro ou administrativo, de modo direto ou via representação.

Historicamente o acesso ao conhecimento escolar tem sido visto como fator preponderante para a transformação social na emancipação dos sujeitos. Tal fim só é possível, no entanto se além do acesso são oferecidas reais condições de permanência e qualidade.

Esta educação de qualidade não se limita apenas a qualificação ao mercado de trabalho, mas se caracteriza em uma educação que oferece uma formação cultural, social, política para a formação de cidadãos capazes de promover além de sua própria transformação uma mudança social.

Um ensino de qualidade não se constitui por uma só pessoa, este se estabelece pela união de todos os membros da comunidade escolar através do exercício democrático. Conforme nos destaca Gadotti

[...] não se consegue melhorar a qualidade da educação sem a participação da sociedade na escola. A melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais está intrinsecamente ligada à criação de espaços de deliberação coletiva. (2014, p.1)

Instituir a gestão democrática no âmbito escolar se efetiva como papel preponderante a este fim. Pais, professores, funcionários, alunos, comunidade externa podem oferecer sua

parcela de contribuição para a melhoria dos processos educacionais. O sentimento de união e coletividade dos membros da comunidade escolar em torno de um objetivo comum pode tornar possível a realização de experiências bem sucedidas em vista da melhoria dos processos educacionais, que de modo individualizado possivelmente encontram-se impossibilidades ou dificuldades.

Para Bortolini (2013) esta prática que caracteriza a gestão democrática não se trata necessariamente do trabalho coletivo sendo realizado ao mesmo tempo por todos os envolvidos, mas dependendo de objetivos em comum é dividir responsabilidades em subgrupos ou individualmente desde que se garanta a troca de informações e a continuidade na direção dos objetivos estabelecidos, desenvolvendo uma constante reflexão e crítica dos que dela participam.

Democratizar nossas escolas, além de se caracterizar como um meio de melhoria da qualidade do ensino pode ser visto ainda como uma via de produção de experiências a fim de que se reproduzam posteriormente no âmbito social. Uma gestão escolar democrática pela participação possibilita a formação de sujeito críticos e reflexivos com capacidade de julgar e fazer escolhas conscientes. Pois, conforme nos aponta Dourado

A gestão democrática é entendida como um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a criação de canais de efetiva participação e aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (2000, p.79).

O documento Brasil/MEC (2007) que trata da Gestão democrática nos sistemas e na escola estabelece os quatro pilares que dão sustentação à gestão escolar democrática, sendo:

Participação: Entendida como o processo de colaboração e de adesão de um projeto que pertence a todos, em uma escola democrática são oferecidas iguais oportunidades a todos nas suas definições.

Pluralismo: Caracterizado como o respeito à abertura de espaços para o “pensar diferente”, reconhecendo a existência de diferenças de identidade e de interesses dos que convivem no interior das instituições.

Autonomia: Que traça uma ideia de independência. Uma escola autônoma é uma escola em que se adéqua as necessidades locais, assim a instituição em que efetiva o exercício democrático o PPP é uma construção coletiva como uma estratégia fundamental de emancipação e transformação social.

Transparência: Sendo esta intrinsecamente ligada à ideia de escola como espaço público, garantir a visibilidade da escola frente à sociedade, torna-se uma questão ética.

Tais pilares se difundem no interior das instituições nos mecanismos do exercício democrático, estes são apresentadas por Oliveira, Moraes e Dourado (2012), sendo:

O Conselho escolar: Como um órgão de representação da comunidade escolar é uma instância colegiada composta por representantes eleitos de todos os segmentos da comunidade escolar, constituindo-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo.

Associação de Pais e Mestres: Tal instância constitui-se em um importante mecanismo de participação da comunidade na escola, é uma forma de aproximar os pais da instituição, contribuindo para que a educação ultrapasse os muros da escola.

Grêmios estudantis: Composto como um mecanismo de participação dos estudantes nas decisões do cotidiano escolar, o mesmo constitui-se num laboratório de aprendizagem da função política da escola e do jogo democrático. O grêmios estudantis é uma maneira de possibilitar que os estudantes aprendam a organizarem-se politicamente e a lutar pelos seus direitos.

Os conselhos de classes: Em escolas que desenvolvem uma efetiva gestão democrática tal instância não tem como fim único reunir-se ao final de cada bimestre ou do ano letivo a fim de decidir aprovações ou reprovações, sua função é exercer uma avaliação permanente do trabalho pedagógico e das atividades da escola.

Outro mecanismo que cabe aqui ressaltar que caracteriza a gestão democrática no interior da escola é a participação da comunidade escolar nos processos de escolha dos diretores das instituições por meio de **eleição**. Típico da democracia representativa a mesma é uma maneira de envolver a comunidade no ambiente escolar e nos processos de decisão. Pais, professores, funcionários e alunos têm poder de escolha sobre os planos de gestão que definem os rumos das escolas baseados em suas perspectivas.

3. ORGANIZAÇÃO DOS MECANISMOS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NOS MARCOS LEGAIS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA E NO ESTADO DE SANTA CATARINA.

A gestão escolar democrática historicamente se funda como uma bandeira de luta em favor da melhoria dos processos educacionais para a transformação social. Na presente seção se busca apresentar como foram sendo instaurados os mecanismos da gestão escolar

democrática nos marcos legais no contexto educacional brasileiro e, especialmente no estado de Santa Catarina.

O movimento pela democratização dos processos de gestão escolar no Brasil teve um início tardio em relação a outros países. Reflexo da sociedade industrial do início do século XX em crescente expansão, durante muitos anos as instituições escolares organizaram-se baseadas nos modelos de administração de empresas, com destaque a teoria científica Taylorista.

Conforme nos enfatiza Freitas (2000) este modelo administrativo tinha a conformação de pirâmide, de modo hierárquico seu topo era legitimamente ocupado pelo chefe com poder de decisão e mando sendo os demais membros distribuídos conforme sua especialização, os meros executores. Quanto mais próximo da base fosse o posto do membro conseqüentemente menor era o poder de decisão, bem como a educação formal e o respeito social destes. Aos diretores e professores das instituições cabia neste modo de organização executar ordens e planejamentos de seus superiores que os inspecionavam periodicamente.

Este modelo de administração escolar perdurou até os anos 80, quando teve início o processo de redemocratização do país que possibilitou articulações em torno da redemocratização da educação. Foram sendo propostos assim, mecanismos de participação e de contenção das relações de poder que se implementavam nas instituições.

Os principais avanços em torno da redemocratização dos processos de gestão escolar deram-se especialmente a partir da Constituição Federal de 1988. Em seu art. 206, inciso VI a mesma estabelece a “VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A constituição passou, portanto a partir deste, assegurar que as instituições exercessem o princípio da democracia em suas unidades.

As políticas de sua implementação em vista da atuação da sociedade civil na construção da gestão escolar democrática avançaram especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96) firmadas nos seguintes dispositivos.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

À medida que a redemocratização dos processos de gestão das instituições foram sendo estabelecidos em nível nacional, os estados e municípios passaram a se adequar visando estabelecer articulações para a criação ou oficialização de mecanismos de participação e contenção das relações de poder que se estabeleciam.

No âmbito da educação escolar do estado de Santa Catarina paulatinamente foram se oficializando os mecanismos de participação, um deles foi à oficialização dos Conselhos Deliberativos Escolares.

A responsabilidade pelas decisões que afetavam a vida da escola de forma participativa, como possibilidade de trabalho coletivo, necessitava ser oficializada, o que ocorre com a promulgação do Decreto Estadual nº 29.790 de 29 de Julho de 1986, publicado no Diário Oficial do Estado nº 13.009, de 30 de Julho de 1986, que institui o Conselho Deliberativo nas unidades escolares do Estado de Santa Catarina. (SANTA CATARINA, 2008, p. 12)

Constituído por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, professores, alunos e funcionários) eleitos democraticamente, tal mecanismo a partir do decreto passou a se estabelecer em um importante organismo do exercício democrático. Seus membros passam a obter “poder” de participar de discussões, análise ou aprovação das questões das instituições dadas no âmbito pedagógico, financeiro ou administrativo.

Outro mecanismo de participação que passou a ganhar forma na educação escolar do estado de Santa Catarina em vista da democratização foi à Associação de Pais e Professores-APP.

Conforme Diretrizes das Entidades da Gestão Escolar Democrática (2008) embora se tenha notícias que a participação dos pais na escola pública catarinense venha desde o início do século XX através de um caráter assistencialista, a participação deste segmento com poder de decisão passou a ser oficializada a partir de 1964 com o decreto estadual nº1770 de 11/08/1964 que determinava a criação da Associação de Pais e Mestres- APMs seguindo os indicativos da lei nº 4024 de 20/12/1961 que tratava da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A mesma estabelecia que a escola deveria estimular a formação de associações que congregassem pais e professores. Durante o movimento de redemocratização tal mecanismo passa por uma reformulação, pelo decreto nº31. 113 de Dezembro de 1986 as

APPs passam a obter poder de serem geridas por estatuto próprio e com liberdade de associação a fim de que os laços entre escola e pais se estreitassem.

Nesse movimento pela redemocratização, os estudantes também foram legitimados a participar, proporem ou executarem ações no âmbito escolar através da instauração dos Grêmios Estudantis.

Como órgão de representação de estudantes nas unidades escolares, os grêmios estudantis passaram a se estabelecer através da lei nº 7.398 de 4 de novembro de 1985, em que dispôs sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º grau. Constituído por alunos da escola escolhidos via processo de eleição, os grêmios estudantis passam a exercer importante papel contribuindo com a comunidade escolar no processo educativo, defendendo interesses dos educandos a fim de que seus direitos fossem respeitados.

Mais recentemente outro mecanismo, embora que tardio, se estabeleceu na educação estadual catarinense visando à democratização dos processos de gestão escolar foi à escolha dos diretores de todas as unidades escolares via eleição neste ano de 2016. O cargo que era ocupado via indicação da ADR (Agência de Desenvolvimento Regional), passou a partir do Decreto SC nº 1794/13, com alterações introduzidas pelo Decreto nº 243/15 e da Portaria N/24/SED/SC/15, pelo processo de escolha dos planos de gestão das unidades escolares. Previamente aprovados os planos de gestão dos candidatos ao cargo passam pelo processo de eleição, sendo designados a votar responsáveis pelos estudantes, os profissionais da educação e os próprios estudantes.

4. CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Embora a luta pela democratização dos processos de gestão escolar se funde historicamente, onde foram sendo travados paulatinamente os avanços pela sua instauração, o modelo de gestão tem encontrado desafios para sua real efetivação em grande parte de nossas instituições. Obedecendo aos parâmetros legais, o princípio da gestão escolar democrática é traçado explicitamente nos Projetos Político-Pedagógicos- (PPP) das instituições, entretanto na prática frequentemente este não tem se efetivado. Reconhecendo-se da importância de seu exercício, o presente estudo buscou, portanto conhecer e trazer a luz algumas das implicações que têm ocorrido no âmbito escolar e impossibilitado para esta se efetive.

Assim sendo, via pesquisa de cunho qualitativo tomou-se como estudo o caso de uma instituição de ensino pública estadual na cidade de Quilombo- SC. As inquietações que nos

levaram ao desenvolvimento desta pesquisa tiveram origem durante a realização do estágio curricular supervisionado em gestão e organização escolar realizado em uma escola pública da cidade de Chapecó, SC. Sabe-se, no entanto que as implicações para o desenvolvimento pleno da gestão escolar democrática tem se apresentado em grande parte das instituições públicas de ensino, assim sendo, justifica-se a escolha do caso da EEB Jurema Savi Milanez como objeto de nosso estudo pelas mesmas dificuldades que vinham se apresentando na instituição no que diz respeito a sua gestão.

Conforme nos destaca Paro (2000)

O que torna relevante um estudo de caso não é, certamente, a representatividade estatística dos fenômenos considerados. Assim, por menor que seja a representatividade de uma parcela do conjunto em relação a esse todo, o importante é que ela valha pela sua “exemplaridade”. (PARO 2000, p. 41)

Fizeram parte do *corpus* de análise a fim de constatar as implicações para o efetivo exercício democrático, além dos PPPs as atas das entidades da instituição em que colaboram em seu processo de organização. Para o estudo traçou-se um recorte assim, analisaram-se atas e PPPs de 2010 a 2015 disponibilizados pela instituição.

O quadro a seguir apresenta o número de Atas elaboradas pelas entidades da unidade escolar e PPPs que nos foram disponibilizados e seus respectivos anos.

Quadro 1- Documentos analisados:

DOCUMENTO/ ENTIDADE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PPPs	-	-	-	-	1	1
Atas-APP	1	6	7	2	6	5
Atas-Conselho Deliberativo	4	7	2	1	2	10
Atas- Grêmio Estudantil	-	-	-	1	1	3
Atas-Conselho de Classe	5	5	5	5	5	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

As análises das implicações para o efetivo exercício democrático evidenciadas nos documentos e atas da instituição categorizaram-se em pontos como autonomia, transparência, participação e pluralismo.

5. A EEB JUREMA SAVI MILANEZ.

Inicialmente mesmo que de forma breve parece-nos útil caracterizar o objeto de nosso estudo.

A Escola de Educação Básica Jurema Savi Milanez, segundo dados apresentados no PPP (2015) da instituição, se caracteriza como a maior escola pública estadual da cidade de Quilombo, município localizado ao oeste do estado de Santa Catarina.

A instituição foi criada em 24 de Junho de 1959 oferecendo inicialmente o ensino primário aos filhos dos colonizadores do município, imigrantes de italianos e alemães que habitavam o povoado de Quilombo.

A escola atende atualmente aproximadamente 600 alunos nos períodos matutino e vespertino, oferecendo Ensino Fundamental - Anos Finais com 6º, 7º, 8º e 9º ano - diurno; Ensino Médio Inovador- com 2ª e 3ª ano - diurno; Ensino Médio Educação Geral – com 1ª, 2 e 3ª ano - diurno; Ensino Médio Integrado à Educação Profissional - EMIEP: Habilitação em Mecânica Industrial com 2º e 3º anos e 1 sala multifuncional

Os alunos atendidos pela instituição são filhos de comerciantes, empresários, funcionários públicos, empregados e na maioria de agricultores. O poder econômico do público atendido é variável, atingindo todos os extremos.

Na instituição fazem parte do corpo de trabalho 55 professores, 2 Assistentes de Educação, 1 Assistente Técnico Pedagógico, 1 Diretor Geral, 1 assessor de Direção e 2 monitores de Informática,

As gestões 2010-2015 objeto de nosso estudo estabeleciam-se na instituição via indicação da ADR (Agência de Desenvolvimento Regional) de Quilombo ao qual faz parte.

Para auxiliar na gestão da Unidade Escolar, esta conta com organizações como APP (Associação de Pais e Professores), Conselho Deliberativo e Grêmios Estudantil.

No seu PPP (2015 p. 6) dentre as metas da instituição previa-se desenvolver de forma conjunta a

- Elaboração, (re) elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Gestão;
- Chamar a comunidade escolar a assumir coletivamente o compromisso com a transformação;
- Firmar parcerias com empresas, entidades, órgãos, associações;
- Avaliar constantemente o processo educacional durante o desenvolvimento do processo e não num momento único e separado, planejando as atividades de forma integrada;
- [...]

- Conhecer a Família, aproximando-a da Escola, melhorando assim o aspecto emocional e social, através de conversas, diagnósticos e palestras, no decorrer do ano letivo.

6. AS IMPLICAÇÕES PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA JUREMA SAVI MILANEZ

As análises realizadas nos documentos e atas referentes aos anos de 2010 a 2015 evidenciam que a instituição organiza os mecanismos previstos em lei em vista da efetivação da gestão escolar democrática, alguns ainda que de modo modesto como é o caso do grêmio estudantil, que entre os anos de 2010 a 2012 não era organizado na unidade escolar. Instituir os mecanismos que viabilizam a sua efetivação não é, no entanto, por si só, a garantia da implementação de um efetivo exercício democrático. Uma gestão democrática se efetiva quando são possibilitados no interior destas organizações verdadeiros espaços de autonomia, participação, pluralismo e transparência.

6.1 PARTICIPAÇÃO

Conforme apresenta o documento BRASIL/MEC do Programa Nacional de fortalecimento dos conselhos escolares “A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão” (2004, p. 15). Instituir possibilidades a fim de que todos os segmentos da unidade escolar participem, portanto se constituem como peça chave de uma boa gestão. Pais, professores, funcionários e alunos podem oferecer através de sua participação com sugestões, proposições, importantes contribuições em vista da melhoria dos processos escolares desenvolvidos.

A família tem papel primordial neste fim. A participação deste segmento na escola, se fazendo ouvir tem papel fundamental em vista da superação dos problemas enfrentados pelas unidades escolares atualmente. Seus meios de participação, no entanto têm sido inibidos ou negligenciados por vezes, pelo modo em que muitas escolas têm convocado pais ou responsáveis a adentrar em seus espaços e a contribuir no cotidiano escolar.

A organização de reuniões de pais para receber avisos do que já foi decidido, tomar decisões por aprovações/reprovações do que foi previamente estabelecido, ou até mesmo para ouvir queixas sobre o comportamento de seus filhos tem sido o principal meio em que o segmento de pais tem sido estimulado a adentrar nos espaços escolares. Esta forma de

participação não se efetiva, portanto como uma participação plena do segmento no jogo democrático das unidades de ensino.

Como se evidenciou nos registros da EEB Jurema Savi Milanez, a participação de pais na unidade escolar tem se dado prioritariamente em reuniões que envolvem questões burocráticas administrativas ou a trabalho voluntário de que a verdadeiros espaços de participação e diálogo abertos a proposições e discussões dos problemas enfrentados pela instituição.

Nas atas das reuniões de pais organizadas pela APP (Associação de Pais e Mestres) evidencia-se a ausência de registros de falas ou proposições do segmento de pais. As decisões são tomadas pelo coletivo pelo modo de aprovação/reprovações das sugestões propostas pela direção.

Sem espaços a se fazerem ouvir, acostumados a participar de reuniões em que sempre abordam as mesmas pautas, as famílias podem vir a cair num comodismo de que nada tem a contribuir no âmbito escolar sendo inibida, portanto a sua participação.

Uma maior participação da família na escola pode se constituir quando são criados verdadeiros espaços de diálogo/debates onde sejam ouvidas as expectativas e necessidades de seus usuários em favor da melhoria da qualidade da educação oferecida.

Organizar conselhos de classe participativos podem ser, portanto excelentes meios a promover esta participação no jogo democrático da instituição. Mais do que um espaço para aprovação ou reprovação, os conselhos de classe podem se constituir como um meio para avaliar o processo educativo em si e a própria escola. Ambos os segmentos da comunidade escolar são conhecedores desse processo e podem, portanto através de sua participação contribuir para a sua melhoria. Nota-se, no entanto que este espaço de reflexão e de discussão ainda é desvalorizado.

Na EEB Jurema Savi Milanez, das 30 atas de registros de conselhos de classe desenvolvidos entre os anos de 2010 e 2015 nenhuma destas têm-se a evidência da participação plena dos diversos segmentos da comunidade escolar, em algumas destas apenas evidenciaram-se o registro da presença de líderes e vice-líderes de turma. Os conselhos se desenvolvem geralmente na presença da direção e professores sendo categorizados “bons e maus alunos”, aprovações e reprovações, pouco abertos a espaços de diálogo a fim de buscar de forma conjunta com pais, professores, estudantes e direção, propostas de melhorias dos problemas que vêm sendo enfrentados pela unidade escolar.

Cabe destacar que até mesmo os próprios professores da instituição por vezes não tem participado plenamente deste importante momento da vida escolar. A EEB Jurema Savi

Milanez conta com um grande número de professores admitidos em caráter temporário (ACT) que cumprem sua carga horária de trabalho em mais de uma instituição. Compromissos com outra unidade de ensino no dia e horário da realização do conselho de classe registram-se nas atas como justificativas da não participação de alguns destes profissionais neste importante momento democrático.

No interior das instituições a participação dos estudantes por vezes também tem sido desvalorizada. Os Grêmios Estudantis constituído como um dos principais meios de representação destes na instituição têm tido suas organizações negligenciadas. Na EEB Jurema Savi Milanez pela ausência de registros de sua organização entre os anos de 2010 a 2012 evidencia-se que o organismo não era constituído.

As gestões das unidades escolares parecem ter desconhecido que as crianças e jovens precisam ser valorizados ter voz e vez no ambiente escolar, constituindo-se os grêmios estudantis os principais meios de representação deste segmento nas tomadas de decisões ou proposições das unidades escolares, em vista da melhoria dos processos educacionais desenvolvidos.

A cultura escolar parece ainda estar marcada pela ausência na equipe diretiva da consciência sobre importância da criação de verdadeiros espaços de participação da comunidade escolar no jogo democrático da instituição, em vista da melhoria dos processos educacionais, o desenvolvimento e a emancipação dos que dela fazem parte.

6.2 AUTONOMIA

Uma escola democrática se adéqua as necessidades locais, às ações a serem desenvolvidas partem, portanto perspectivas e necessidades evidenciadas pela comunidade escolar constituindo-se em espaços mais autônomos, mais independentes na elaboração de sua própria estrutura.

No interior das instituições um dos principais meios em vista ao exercício desta autonomia se dá no processo de elaboração de seus Projetos Político-Pedagógicos (PPPs). Como documento identidade da instituição o mesmo explicita as intencionalidades, limitações e perspectivas da escola. Quando construídos de modo coletivo o mesmo permite assim, que ambos os segmentos da comunidade as apontem, para que sejam posteriormente desenvolvidas ações visando à melhoria do serviço na instituição escolar, no entanto no âmbito escolar ainda ocorre à desvalorização pela equipe diretiva deste importante meio.

Como se constatou em nossa instituição de estudo, nos PPPs (2014- 2015), objetos de nossa análise, não encontraram-se evidências de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na sua elaboração, sendo portanto apenas elaborado pela equipe diretiva.

Outro elemento constituinte de uma escola mais autônoma em vista de uma efetiva gestão democrática pode se dar pela maneira em que é promovida a ocupação do cargo de diretor.

Dentre as diversas maneiras de provimento ao cargo, uma das mais criticadas tem sido o provimento via nomeação política partidária. A gestão escolhida nesse processo pode vir a ter sua autonomia suprimida pela necessidade de sujeição da equipe diretiva aos interesses dos que os escolheram limitando, portanto o campo de suas ações na instituição e a construção de sua própria estrutura.

Constituída via indicação da ADR (Agência de Desenvolvimento Regional) da qual faz parte, pode constatar-se que a EEB Jurema Savi Milanez pode ter o exercício de sua autonomia limitado já que, se sujeita o exercício de algumas ações delimitadas por esta, segue pré-determinações como calendário escolar e projetos, propondo deliberações de modo hierárquico a esta estância maior.

Faz se necessário, portanto que a equipe de direção da escola crie meios para construir a sua própria identidade social, interaja, ouça as expectativas da comunidade ao qual faz parte, seus desejos e necessidades. Seja instituída, além disso, o provimento de cargo via processo de eleição, onde a comunidade escolar possa escolher planos de gestões que se adéquem as suas perspectivas.

6.3 PLURALISMO

Uma plena participação em favor do exercício democrático da gestão das unidades escolares somente se concretiza quando ocorrem no interior destas, processos de participação baseados em espaços de cooperação, no trabalho coletivo fundamentados pelo diálogo, pela liberdade de expressão e pelo respeito à abertura de espaços ao “pensar diferente”.

A escola é um ambiente onde se encontram diferentes indivíduos em que a partir de suas experiências, histórias de vida e perspectivas carregam sua própria maneira de pensar. A ausência de espaços para o “pensar diferente”, impositivas, pode vir a ocasionar conflitos que dificultam o desenvolvimento de um trabalho conjunto em vista ao pleno exercício democrático.

Em nossa análise foi possível constatar evidências de que a instituição, por vezes, desenvolve ações de forma impositiva por parte da direção. Registravam-se determinações onde o não cumprimento destas, podem levar os sujeitos a advertências desrespeitando-se, portanto a abertura destes espaços.

6.4 TRANSPARÊNCIA

Constituída como elemento revelador das ações de quem toma a frente na direção de uma instituição, a transparência se caracteriza pela socialização de informações de ações desenvolvidas ou que pretende vir a desenvolver-se, sejam elas dadas no âmbito pedagógico, financeiro ou administrativo.

O diálogo entre os diversos segmentos constituem-se como peça chave de uma escola transparente. Na EEB Jurema Savi Milanez, no entanto registram-se atas com pautas de reuniões em razão do pouco diálogo entre os membros da direção.

Sem o diálogo entre os diferentes membros de um determinado grupo inviabiliza-se desta forma a principal estratégia ao desenvolvimento de um objetivo comum.

Uma escola transparente além de um espaço aberto em relação às ações que se pretende desenvolver, prima pela transparência das ações já desenvolvidas. A transparência em relação à aplicação de recursos passa ser, portanto elemento característico do compromisso e da seriedade de quem toma a frente no desenvolvimento das ações da escola em vista do efetivo exercício democrático.

Constata-se, no entanto nos registros de atas dívidas sem a prestação de contas entre a troca de gestões. Omitir a prestação de contas da aplicação de recursos é desmistificar a ideia de escola enquanto espaço público da qual todos fazem parte, característica de uma escola democrática.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou conhecer e trazer à luz algumas das dificuldades que tem decorrido na organização escolar para a efetivação gestão escolar democrática. Entendida como o processo de gestão exercido no coletivo da escola, de forma descentralizada e participativa o gestor deixa de ser a figura maior na tomada de decisões sendo a comunidade escolar legitimada a participar, propor, exercer e avaliar em vista da melhoria da qualidade da educação oferecida e o desenvolvimento do pensar crítico.

Constituída historicamente, embora avanços tenham sido constatados sabe-se que sua efetivação ainda é utópica. Como pode-se notar em nosso estudo instituí-la não é uma tarefa fácil. Diversas são as implicações que decorrem num ambiente escolar impossibilitando que a gestão democrática se efetive, sendo os desafios de sua implementação ainda maiores quando não são articulados pela equipe diretiva os meios necessários e o comprometimento em torno da proposta em que a escola pretende desenvolver.

A gestão democrática exige muito empenho e dedicação. É um processo a longo prazo que exige especialmente a conscientização sobre a importância do seu desenvolvimento e do comprometimento ao fazer coletivo no meio escolar de todos os seus envolvidos.

Espera-se, portanto, que as constatações das implicações da efetivação da gestão escolar democrática aqui elencadas venham a contribuir não apenas para que sejam revistas posturas que inibem a concretização da gestão escolar democrática na escola estudada, mas que perpassem reflexões ao trabalho que vem sendo desenvolvido em outras unidades de ensino, afim de que se mobilizem ações pela criação de meios mais autônomos, participativos e transparentes em favor da melhoria da qualidade do ensino oferecido e a emancipação dos que dela fazem parte.

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: IMPLICATIONS IN THE SCHOOL ORGANIZATION IN THE STATE EDUCATION NETWORK IN QUILOMBO-SC TOWN.

Abstract

This work is the result of research developed in public state school in Quilombo-SC town. Attempted through there search to know and bring clearly some of the implications that have taken place in the school organization for the realization of democratic school management. The analysis has been developed by the qualitative method of research through bibliographic revision and case study, with analysis of institutional documents, proceedings and Political-Pedagogical Projects (PPPs) between the years 2010 to 2015. Categorized from the constituting elements of democratic management in which they are: participation, pluralism, autonomy and transparency, the main implications realized show us that the democratic school management has scrambled especially for non-commitment and creation by the management team of the needed means for its development.

Key Words: Democratic school management, school community, participation, education quality.

GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LA ESCUELA: IMPLICACIONES EN SU ORGANIZACIÓN EN LA ESCUELA EN LA RED ESTATAL DE ENSEÑO EN LA CIUDAD DE QUILOMBO – SC.

Resumen

El presente trabajo es resultado de una investigación desarrollada en la escuela pública estatal en la ciudad de Quilombo – SC. Se buscó a través de la investigación conocer y traer a las claras algunas de las implicaciones que han ocurrido en la organización escolar para la efectucción de la gestión democrática escolar. La investigación se ha desarrollado por el método cualitativo de investigación con estudio de caso, análisis de documentos institucionales, actas y Proyecto Político-Pedagógicos (PPPs) de los años acerca de 2010-2015. Categorizadas a partir de los elementos constitutivos de la gestión democrática siendo: participación, pluralismo, autonomía y transparencia. Las principales implicaciones constatadas nos dan cuenta que la gestión democrática escolar ha empantanado especialmente por el no compromiso y creación por parte de la equipo directiva de los medios necesarios para su desarrollo.

Palabras-clave: Gestión Escolar Democrática. Comunidad Escolar. Participación. Calidad de la Educación.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

_____. Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Caderno 4-Brasília: 2004

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: 9394/96**. Brasília: 1996.

_____. **Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7398.htm. Acesso 18/04/2016

BORTOLINI, J. C. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. In: Revista Interletras, 17. ed. 2013.

CURY, C.R.J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. São Bernardo do Campo. V. 18, n. 2, 2002.

DOURADO, L. A. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. C. (Org.) **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo, Cortez, 2000.

EEB JUREMA SAVI MILANEZ. **Projeto Político Pedagógico**. 2014.

EEB JUREMA SAVI MILANEZ. **Projeto Político Pedagógico**. 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FREITAS, K. S. de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

GADOTTI, M. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Conae. 2014. Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/artigos>. Acesso em 13/05/2016.

OLIVEIRA, J. F. ; M., Karine N.; DOURADO, L. F.. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 2012. Disponível em: www.lettraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-gestao-escolar-democratica-dfinicoes-principios--e-mecanismos-de-implmentacao.pdf. Acesso em 28/02/2016

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. **Entidades de gestão democrática escolar**: diretrizes 4. – Florianópolis: 2002,

_____. Secretaria do Estado da Educação. **Decreto nº 243/15 e da Portaria N/24/SED/SC/15**. Regulamenta o processo de seleção dos Planos de Gestão das Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da rede estadual de educação. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/processo-de-escolha-de-plano-de-gestao-escolar>. Acesso em 16/03/2016.