

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS DE IMPLANTAÇÃO EM ESCOLAS CATARINENSES

Aline Bettiolo dos Santos*
Marilda Pasqual Schneider**

RESUMO

Neste trabalho analisa-se a política de escolha de diretores escolares das escolas públicas estaduais implantada pelo Governo do Estado de Santa Catarina com o intuito de verificar em que medida a proposta consegue avançar em relação aos desafios para a implantação da gestão democrática no âmbito da educação básica brasileira. Em termos metodológicos, efetua-se estudo dos documentos que dispõem sobre a gestão escolar de educação básica e profissional na rede estadual catarinense de ensino e analisam-se planos de gestão escolar elaborados por candidatos ao cargo de diretor de escolas públicas estaduais situadas em um município catarinense, com o intuito de verificar em que medida as metas e as ações previstas permitem avançar em direção à implantação de uma gestão democrática no âmbito das escolas públicas estaduais. Conclui-se que, apesar de sinalizar um caminho mais participativo na escolha do diretor escolar, a política de gestão escolar encetada pelo Decreto Estadual n. 1.794/2013 suscita ainda muitos debates diante dos obstáculos para a implantação da gestão democrática em escolas acostumadas a práticas coronelistas e gerenciais de gestão escolar. Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão democrática. Plano de gestão escolar.

1 INTRODUÇÃO

Imersos em um mundo em que a especialização da mão de obra faz toda a diferença, é grande a competição por um emprego melhor e, conseqüentemente, por melhores salários. Hoje, espera-se que o indivíduo seja flexível para se adaptar facilmente às mais diversas situações em uma empresa, seja ágil e, também, capaz de ter “uma visão do todo”.

Em meio a esse cenário, encontra-se a escola, instituição que reflete a sociedade, ao passo que se espera que forme cidadãos capazes de olhar para o todo, de pensar criticamente e de agir como sujeitos de sua história, contrariando a ideia de passividade e mera adaptação às transformações sociais.

Par i passu ao discurso de implementação de uma gestão participativa no chão da escola, que impulse a formação desse sujeito crítico e emancipado, segue-se o desenvolvimento de políticas de corte gerencial pautadas nos princípios de uma nova gestão gerencial, *a new public management*.

A implantação de uma gestão democrática foi estabelecida na Constituição Federal (CF) do Brasil, de 1988, e ratificada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Em seu artigo 14, a LDB n. 9.394/96 estabelece mecanismos de participação da comunidade escolar e local no processo de gestão democrática na escola, mencionando “[...] a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a [...] participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (BRASIL, 1996).

A gestão democrática caracteriza-se pela participação, pela autonomia, pela transparência e por reservar um espaço “para o pensar diferente”, sem esquecer a questão de assumir responsabilidades e compromissos na instituição escolar. A escola que pauta sua proposta educativa em uma gestão democrática oferece espaços legítimos para que todos expressem suas ideias e opiniões e assumam o importante compromisso com a transformação social, um dos aspectos que torna esse modelo de gestão desafiador.

Por mais que seja difícil ouvir opiniões que destoam de nosso ponto de vista, é desejável aceitar que o outro pense diferente sem, no entanto, cair no campo da passividade e da indiferença. Portanto, é fundamental que o gestor

* Graduada em Pedagogia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Auxiliar administrativa e Instrutora de Inglês na Escola de Idiomas Fraiburgo; alinebettiolo1@gmail.com

** Pós-doutora em Políticas Educacionais pela Universidade do Minho, Portugal; Doutora em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professora titular do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina; marilda.schneider@unoesc.edu.br

tenha em mente a responsabilidade de promover no espaço escolar a participação dos sujeitos, embora esse seja um aspecto que está profundamente imbricado ao modo de como é feita a escolha do gestor que atuará na escola.

Contrariando a tendência predominante na maioria das redes e sistemas de ensino, por meio da qual a escolha do gestor ocorre por indicação, uma tendência por sinal nada democrática, estudiosos da área da educação vêm defendendo a eleição como a forma mais democrática de escolha dos gestores escolares posto favorecer a participação de toda a comunidade escolar no processo de decisão comprometendo-a a também zelar pelo bom funcionamento da escola.

Considerando o exposto, o estudo em tela tem por objetivo analisar aspectos atinentes aos desafios para implantação da gestão democrática no âmbito da educação básica brasileira. Analisa a política de escolha de diretores escolares das escolas públicas estaduais implantada pelo Governo do Estado de Santa Catarina com o intuito de verificar em que medida a proposta consegue avançar em relação a práticas coronelistas reinantes na história da escolha dos diretores escolares no estado catarinense.

Para dar conta desse objetivo, no texto inicia-se apontando traços do que é a gestão escolar, refletindo acerca de aspectos da concepção técnico-científica e da democrático-participativa, bem como se expressam alguns de seus desafios. Segue-se com estudo dos documentos que dispõem sobre a gestão escolar de educação básica e profissional na rede estadual catarinense de ensino e, por fim, analisam-se planos de gestão escolar elaborados por candidatos ao cargo de diretor de escolas públicas estaduais situadas em um município catarinense com o intuito de apreender especificidades referentes à proposta dos candidatos para o exercício da função de gestor escolar e verificar em que medida as metas e ações previstas permitem avançar em direção à implantação de uma gestão democrática no âmbito das escolas públicas estaduais de educação básica.

2 A GESTÃO E SEUS CONCEITOS

De acordo com Cury (2002, p. 164, grifo do autor), “Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito.”

Refletindo acerca da premissa de que a gestão implica o diálogo com os sujeitos, acredita-se que o aspecto democrático se efetiva na prática à medida que o gestor promove o diálogo, ouve o que as pessoas têm a dizer, da mesma forma que também é relevante que todos respeitem uns aos outros.

Se no passado o diretor era uma pessoa temida, em torno da qual girava a escola, nos contextos atuais, diante dos princípios que regem a gestão democrática, é cada vez mais questionada a figura centralizadora e autoritária, antes representada pelo diretor. Dessa maneira, abre-se espaço para a figura do gestor, alguém que se incumbirá de articular ideias e desenvolver projetos e ações de maneira coletiva, olhando a escola como um todo, conforme sugere Lück (2009, p. 22), os gestores “[...] devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.”

Compreendida a partir de uma cultura escolar proativa está a ideia de criar espaços de participação dos sujeitos envolvidos com a escola e tendo como base o princípio de que a gestão implica o sujeito, acredita-se que além de ela envolver processos e procedimentos a fim de alcançar objetivos, deve existir o diálogo e a comunicação não somente entre as pessoas, mas também entre as demais áreas da organização e gestão da escola, sendo elas o planejamento e o projeto pedagógico curricular, a organização e o desenvolvimento do currículo, a organização e o desenvolvimento do ensino, as práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares, o desenvolvimento profissional e avaliação institucional e da aprendizagem.

Contrariando o princípio de o gestor ser um bom articulador e estar aberto a novas ideias, a concepção técnico-científica segue a lógica gerencial, propõe um trabalho muito determinado e prevê o desenvolvimento de habilidades mecânicas. Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 323) afirmam que, “Na concepção técnico-científica [...] a direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, [...] alunos e funcionários.” Nessa concepção é muito mais válido realizar bem uma tarefa sem a necessidade de questioná-la.

Enquanto a Constituição Federal de 1988 (art. 206, inciso VI) e a LDB de 1996 (art. 3, inciso VIII) preconizam a gestão democrática do ensino público, prevalece no País a escolha de diretor pela indicação, algo que já contradiz o viés

democrático expresso nos documentos. Nesse cenário, se para ser diretor depende do fator político-partidário, como falar em perspectiva democrática?

Sobre as formas de provimento do cargo, recorre-se a Gracindo (2009, p. 138, grifo do autor), que além da “[...] *indicação*, feita pelo chefe do poder executivo local, parlamentares da região e dirigentes educacionais [...]”, elenca “[...] o *concurso público*, por meio do qual é identificada, em exame de seleção, a capacidade técnica dos futuros gestores;” uma terceira forma, por sinal a mais democrática de todas, que é “[...] a *eleição direta*, realizada pelos segmentos escolares e comunidade local, por meio do voto; e algumas *formas mistas* de escolha, que conjugam dois ou mais desses critérios.”

Assim como para cada profissão na sociedade o profissional deve atender alguns requisitos, imagina-se que para o cargo de diretor/gestor escolar seja assim também. Não basta ser um aliado político do partido vencedor se não se entende nada de educação e se não há experiência na área. Outro ponto é que um grande número de títulos não assegura uma boa prática de gestão, bem como ao ser eleito não há como garantir de todo que o futuro diretor trabalhe de fato, sob uma perspectiva democrática de gestão.

É de se questionar qual seria a melhor maneira para escolher o gestor, no entanto, se a participação é um elemento fundamental ela pode ser considerada a responsável por tornar efetiva a gestão democrática na escola, aliás, julga-se que ela é um dos elementos mais desafiadores pelo fato de ter que saber trabalhar em grupo, ouvir, aceitar opiniões divergentes e respeitá-las, requer envolvimento e interesse, enfim, por mais que se regulamente, proponha-se e se diga que a participação é peça fundamental para uma gestão democrática, efetivá-la e promovê-la na prática é, de fato, um desafio.

3 ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE PÚBLICA ESTADUAL

Se em âmbito nacional ainda a indicação política se sobressai dentre as formas de escolha do gestor, parece que esse quadro ganha novas configurações no Estado de Santa Catarina, visto que a partir do Decreto n. 1.794/13 a escolha do gestor escolar passa a não mais figurar como uma troca de favores sendo remetida à ideia de eleição de um Plano de gestão apresentado pelo candidato interessado em assumir o posto e que, para isso, submete seu plano de gestão à apreciação da comunidade escolar.

Além disso, segundo a Portaria n. 01/SED, de 22 de janeiro de 2014, art. 4º (SANTA CATARINA, 2014, p. 1), o Plano será analisado e qualificado por uma Banca Avaliadora, e após a análise é que ele poderá ser defendido na comunidade escolar, sendo que ele será ou não aprovado por ela, mediante votação.

Vale lembrar que após ser aprovado pela comunidade escolar, esse Plano deverá ser acompanhado e avaliado a fim de que se efetive o que nele foi proposto, princípio este que remete ao Projeto Político Pedagógico (PPP), documento norteador que também requer acompanhamento e avaliação para que se efetive na prática.

Considerando os objetivos com este estudo, procede-se à análise do Plano de gestão de três candidatos a diretores de escolas públicas estaduais situadas no Município de Fraiburgo, SC. A análise considera os elementos que compõem o Plano de gestão, quais sejam: referencial teórico, objetivo geral, diagnóstico da instituição, metas e ações. Por questões éticas, foi omitida a denominação das escolas no estudo, sendo elas apenas identificadas por uma legenda (Escola 1, Escola 2 e Escola 3) embora o Plano de cada uma delas esteja disponível para todo aquele que procurar na internet.

As propostas analisadas enfatizam em seu referencial teórico a ideia de uma educação para a cidadania, da igualdade de condições para acesso e permanência na escola (Escola 1), de um ambiente favorável ao ensino-aprendizagem e à gestão e seus processos, ambiente este no qual o aluno se aproprie dos conhecimentos socialmente construídos e os ressignifique de acordo com o contexto (Escola 2). Expressam-se ainda outros elementos que remetem à teoria da gestão democrática, como envolver a comunidade escolar no processo de tomada de decisões, priorizar ações conjuntas, o diálogo, além de articular as várias dimensões da escola (Escola 3).

Aproximam-se tais considerações das premissas de Gracindo (2009, p. 137) quando esse autor afirma que para uma efetiva participação deve existir a “[...] possibilidade de o sujeito poder influenciar nas decisões da escola [...] e a consequente corresponsabilidade com os acertos e desacertos do processo educativo.”

Tais ideias trazem o entendimento de que o ato de participar na escola é muito mais do que ajudar nos eventos que ela realiza ou estar presente nas reuniões. Não se trata de entender o que dizem as leis ou decretos, mas, sim, de conhecer os processos que ocorrem nesse espaço e refletir sobre eles, como no caso do que diz respeito à forma de prover o cargo de gestor.

No que se refere aos objetivos gerais, as propostas pautam-se pelo desejo de “[...] promover uma gestão democrática no espaço escolar nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica, [...] de forma a superar as posturas tradicionais e autoritárias [...]” (Escola 1), garantindo ao educando “[...] um ensino de qualidade buscando a valorização e o respeito à diversidade e o seu desenvolvimento como pessoa [...]” (Escola 2), preparando-o “[...] para o exercício de seus direitos, o cumprimento dos deveres e o seu preparo para o exercício da cidadania [...]” (Escola 3).

Tendo por base as premissas de Paro (2000), é possível acreditar na capacidade de a escola contribuir para a transformação social sendo de grande valia articular uma mudança que permeie as várias dimensões (pedagógica, administrativa, financeira, física), além das posturas e processos que dizem respeito à gestão. Imagina-se que ao haver essa mudança no meio escolar, tal alteração gradativamente ocorra nas relações estabelecidas a ponto de desenvolver a consciência crítica nos sujeitos, ajudando-os a ver que a realidade pode ser diferente, fazendo-os sair do conformismo e da zona de passividade que a ideologia dominante instala na sociedade.

Pensando de tal forma, ao elaborar o diagnóstico da escola, o gestor precisa estar ciente de que esse tópico é aquele que caracteriza a instituição em suas várias dimensões e para que aborde mais detalhes acerca das necessidades desse espaço, bem como seus pontos positivos e negativos, torna-se necessária a participação da comunidade escolar a fim de que o grupo pense no todo da instituição. Se é importante que um professor, por exemplo, conheça os alunos, o lugar no qual trabalhará, bem como a realidade de ambos, além de aprender acerca dos elementos desse contexto e de ser humilde o suficiente para repensar suas ações dentro desse lugar, também faz-se imperioso que o gestor tenha condições de agir de acordo com tais atitudes, até mesmo porque estando no cargo de diretor escolar precisa se comprometer com a instituição, conhecer sua realidade, seus alunos e tudo o que faz parte desse contexto.

Nas orientações para a organização do Plano de Gestão Escolar, era requerido do candidato posicionar-se sobre o diagnóstico da escola devendo fornecer dados e informações acerca de cinco dimensões: a socioeconômica, a pedagógica, a administrativa, a financeira e a física.

No que se refere à primeira dimensão, a socioeconômica, foi possível verificar que nas três escolas há uma diversidade social, cultural e econômica, visto que elas atendem uma clientela oriunda não somente do bairro em que cada instituição está localizada, mas também de outros bairros, localidades ou municípios, já que muitas famílias chegam à cidade em razão da safra da maçã. A maioria dos alunos provém de família operária, em que o valor recebido não ultrapassa dois salários mínimos. Nas Escolas 2 e 3 menciona-se que há uma parcela de desempregados; na terceira instituição esse índice atinge a marca dos 20%.

Sabendo que a composição da família vem se alterando ao longo dos tempos, é possível verificar que as mudanças na configuração familiar e também nos valores são sentidas pelos candidatos e, aliadas a outros problemas que invadem o espaço escolar, como o uso de drogas e bebidas alcoólicas, tornam-se questões sérias que urgem um trabalho de prevenção, de esclarecimento e de parceria com outros profissionais, com a família e com a comunidade escolar como um todo.

Referente à segunda dimensão, a pedagógica, os três documentos evidenciam a ideia de formar sujeitos respeitando sua identidade e a diversidade encontrada em cada contexto, atentando para valores como “[...] justiça, diálogo, respeito, solidariedade, [...]” (Escola 2), além de prepará-los para serem cidadãos conscientes de seus direitos e deveres. Para o candidato dessa Escola, o espaço escolar “[...] deve ser um lugar onde os alunos desenvolvam a arte do diálogo, pois ter a capacidade de dialogar é essencial à convivência democrática.”

Já o candidato a gestor da primeira instituição destaca que, tal qual afirma a Proposta Curricular de Santa Catarina (2005), em cujo documento evidencia-se a ideia de promover uma educação como pressuposto da cidadania, a construção do Plano de gestão da Escola 1 foi realizada “[...] visando atender às necessidades de desenvolvimento do educando dentro de uma visão holística, capacitando-o para um pensamento e ação crítica de ser, agir e interagir com o meio ambiente e social no qual está inserido.”

Seguindo o raciocínio acerca da gestão à luz da perspectiva democrática, o candidato a gestor da Escola 3 salienta que, para esse modelo de gestão se efetivar na prática, tornam-se imprescindíveis as ações conjuntas, “[...] associadas e articuladas com a participação de todos que estão inseridos no contexto escolar”, concluindo que o viés democrático “[...] é um instrumento de restabelecer confiança, diálogo e o comprometimento dos diversos integrantes com o projeto institucional.” (Escola 3).

Avançando na análise dos Planos, verificou-se como foi apresentada a dimensão administrativa de cada um dos documentos. Iniciando pelo Plano de gestão da Escola 1, mesmo que o diretor não abordou a formação acadêmica e profissional do corpo docente nesse tópico, a dimensão administrativa de seu plano contém todos os itens requeridos pela Portaria. Citaram-se inclusive tópicos que poderiam estar na dimensão anterior, a pedagógica, como questões referentes a projetos, cursos e matrículas.

Na segunda instituição, um dos itens que era necessário para compor a dimensão administrativa da escola, sendo ele a “Participação da comunidade escolar nas instâncias deliberativas”, na verdade, foi mencionado na dimensão seguinte, isto é, a financeira.

Dessa forma, o gestor enfatizou a formação dos profissionais atuantes na escola em detrimento de outros itens que eram apontados como necessários pela Portaria, como “As condições de trabalho, inclusive o plano de valorização dos profissionais da educação, forma de atendimento dos estudantes, pais e professores, documentação dos estudantes e professores e proposta de Avaliação Institucional.” (SANTA CATARINA, 2014, p. 9).

Fato idêntico ocorreu na proposta da Escola 3, visto que no documento está elencada apenas a formação dos profissionais que lá atuam. Vale lembrar que na primeira versão do documento o avaliador já havia indicado que a dimensão não estava de acordo e precisava de ajustes. Porém, mesmo após a revisão do Plano o texto não foi modificado.

Curioso foi observar na dimensão financeira da mesma escola que na primeira versão o texto discorria sobre o Conselho Deliberativo Escolar e o Grêmio Estudantil, enquanto na segunda, essas instâncias não constam mais no arquivo.

Outro item solicitado pela Portaria era a Avaliação Institucional, no entanto, somente a Escola 1 abordou-o, afirmando que a “Avaliação Institucional é realizada periodicamente através de pesquisas com toda a comunidade escolar: pré conselhos feitos com os alunos, reuniões pedagógicas, conselhos de classe, assembleia de pais e questionários.”

Considerando que o Plano de Gestão surge em meio a um contexto que visa cessar antigas práticas político-partidárias para o provimento do cargo de diretor escolar, valorizando-se o pluralismo de ideias e a transparência nos processos de gestão, ideais inerentes a uma perspectiva democrática, a Avaliação Institucional torna-se componente relevante diante desse quadro.

Refletindo acerca do assunto, Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 508) esclarecem que por meio dela “[...] os professores, [...] podem analisar conjuntamente os problemas e fazer diagnósticos mais amplos, para além do trabalho isolado [...] reforçando o entendimento da escola como local em que se pensa o trabalho escolar e [...] aprendem em conjunto.”

Apoiando-se nas ideias desses autores, depreende-se que a Avaliação Institucional não significa uma aferição na qual uma escola compete com a outra, mas, sim, ela apenas tem a somar para a instituição, pois, por meio dela, o grupo tem a chance de fazer um diagnóstico sobre o trabalho realizado, identificando os pontos fortes e aqueles que necessitam ser melhorados, desenvolvendo uma visão mais ampla acerca daquele espaço.

Retomando a análise das diferentes dimensões, volta-se o olhar nesse momento para a financeira. Constatou-se por meio dos Planos que nas três escolas uma importante forma de captar verbas é por intermédio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Pelo exposto pelos candidatos, o dinheiro recebido não é suficiente, já que as três instituições contam com outras formas de captação de verba, como, por exemplo, festas, contribuição espontânea e rifas, mecanismos de arrecadação que contribuem para “[...] suprir necessidades, tais como: manutenção, conservação e aquisição de bens de consumo/permanente.” (Escola 1), “[...] limpeza da área externa (jardim, gramado), pequenos consertos elétricos e hidráulicos.” (Escolas 2 e 3).

Explorando a última dimensão dos Planos, a física, percebe-se que as três escolas tiveram parecer favorável dos avaliadores. De maneira geral, as três instituições necessitam passar por algumas reformas, para se adequarem em relação à acessibilidade, construir e/ou ampliar determinadas salas ou, ainda, para ajustar algo na construção do espaço interno ou externo.

Refletindo ainda sobre os Planos de gestão, a respeito do documento da Escola 1, evidencia-se o propósito do acompanhamento de projetos implantados na unidade escolar, da troca de experiências e da preocupação com pais mais participativos e, conseqüentemente, mais atuantes. Em contrapartida, questiona-se o fato de ter sido elencada como primeira meta alcançar índices preestabelecidos pelo IDEB, considerando que há outros fatores negativos que, por sua vez, “[...] se tornam responsáveis diretos pelos altos índices de reprovação e evasão escolar [...]”, conforme detalhou o candidato a gestor ainda no diagnóstico da instituição.

Quanto ao Plano da Escola 2, no parecer, o avaliador destaca que “[...] as quatro dimensões estão bem trabalhadas, apontando pontos positivos e negativos em relação à escola como um todo [...]”, no entanto, no tocante à dimensão pedagógica, sentiu-se a ausência de alguns itens solicitados pela Portaria, como: reuniões pedagógicas, cursos, seminários, projetos pedagógicos e acompanhamento das atividades de aprendizagem dos estudantes pelos pais.

Tem-se o entendimento de que os tópicos não abordados ajudariam a descrever mais aspectos acerca da instituição, de sua clientela e como se apresenta sua dimensão pedagógica, embora traços dos itens faltantes sejam listados no campo das ações, quando se faz referência a reuniões e projetos.

Já a Escola 3, por mais que o avaliador tenha dito que a dimensão pedagógica não estava de acordo, considerando a explanação pouco desenvolvida, o Plano de gestão atendeu a poucos elementos que necessitavam ser revistos, como uma referência clara à Proposta Curricular de Santa Catarina.

A consequência foi que o Plano analisado, embora avaliado e corrigido posteriormente pelo gestor, ainda possui algumas lacunas nessa dimensão, pois seria necessário discorrer sobre Reuniões pedagógicas, cursos, seminários, projetos pedagógicos, matrícula, rendimento: aprovação, reprovação e abandono, desempenho acadêmico dos alunos em avaliações externas e acompanhamento das atividades de aprendizagem dos estudantes pelos pais.

Salienta-se nesse campo ideias contidas na Proposta Curricular de Santa Catarina, como, por exemplo, a preocupação com a formação integral do sujeito; todavia, discorda-se que é necessário conhecer a Proposta “[...] a fim de que se garantam resultados consistentes nas avaliações de qualidade da educação em âmbito nacional.”

Nesse sentido, é importante conhecer o documento com o intuito de saber que rumos a educação está tomando no Estado de Santa Catarina, de que maneira é possível cumprir o que lá está previsto em cada realidade, e, com isso, o sentido de conhecer a Proposta Curricular torna-se mais amplo do que simplesmente garantir resultados melhores nas avaliações de qualidade.

4 CONCLUSÃO

Vislumbrando os aspectos pertencentes a cada uma das concepções de gestão abordadas nesse estudo, percebe-se o quanto a implantação do modelo democrático participativo é desafiadora e como ela contribui para a formação de sujeitos conscientes, esclarecidos, críticos, capazes de assumir suas responsabilidades e exigir seus direitos.

À luz da perspectiva de gestão democrática, compreende-se que se torna imperiosa a participação das pessoas, o envolvimento delas com o processo, o que não significa o entendimento de leis, mas, sim, o ato de estarem cientes do que está acontecendo na escola e, por conseguinte, ter a oportunidade de exporem suas ideias, ouvirem e dialogarem, sem se eximirem das responsabilidades e do comprometimento com a instituição.

Considerando que essa participação está relacionada ao modo como é feita a escolha do gestor, considera-se que o Estado de Santa Catarina marcha para o caminho do viés democrático, já que, de acordo com o Decreto n. 1.794/13, instituiu-se nas escolas estaduais a eleição de gestores por via da construção de uma proposta de trabalho, isto é, o Plano de gestão.

No que se refere aos Planos aqui explorados, a preocupação com a perspectiva democrática se expressa em diversas passagens, seja quando se destaca a ideia de assegurar a participação da comunidade escolar nas instâncias deliberativas, quando se evidencia o ideal de promover o diálogo e de primar pela transparência nos processos, seja quando se fala em priorizar ações conjuntas, articulando as várias dimensões da escola.

A respeito das metas e ações traçadas por cada um dos candidatos a gestor, reconhece-se nos três Planos analisados a preocupação com a prática pedagógica, as condições para a formação dos sujeitos, condições essas que garantam o acesso, a permanência e o bom desenvolvimento do educando, e com a integração entre família e escola.

Identifica-se a presença do viés democrático quando se fala em “Fortalecer o relacionamento entre alunos, professores, pais e comunidade” (Escola 1), em “Incentivar e implantar gradativamente o processo democrático na escola” (Escola 2), ou ainda quando se destaca a ideia de “[...] manter um contato direto e transparente com a comunidade para que os pais percebam a importância da sua participação [...]” (Escola 3).

No entanto, apesar de sinalizar um caminho mais participativo na escolha do diretor escolar há muito por fazer, pois muitos são os obstáculos, embora seja um tanto quanto utópico desejar um modelo de gestão democrática tal qual descreve a teoria. Contudo, não se considera uma utopia ter a esperança de que é possível tornar as relações melhores,

superando a ideia de que o diretor deve ser alguém autoritário na escola e de que ele é o único responsável pelo sucesso ou insucesso da instituição.

A partir do momento que se está convencido da relevância e do quanto ela pode contribuir para o desenvolvimento da unidade escolar e para o próprio crescimento como pessoa, posto que se considera fundamental a troca de ideias e de experiências, conseqüentemente, a participação fará com que uns aprendam com os outros, colaborando, enfim, com a implantação efetiva da concepção democrática de gestão escolar.

Democratic management and its implementation challenges at schools in Santa Catarina

Abstract

This paper analyzes the policy of school principals' choice of state public schools implemented by the Government of Santa Catarina in order to verify to what level the proposal can move forward according to the challenges to implementation of democratic management within the Brazilian basic education. In terms of methodology, it is made the study of documents that deal with the school management of basic and vocational education in Santa Catarina state schools and it is analyzed school management plans drawn up by candidates for the post of principal of state public schools located in a city of Santa Catarina in order to check to what extent the goals and planned actions allow progress towards the implementation of a democratic management within the state public schools. It was concluded that, although pointing to a more participatory way in choosing the school principal, the school management policy introduced by State Decree n. 1.794/2013 still raises many debates towards the obstacles to the implementation of democratic management in schools accustomed to colonel's and management practices of school management.

Keywords: School management. Democratic management. School management plan.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, v. 8, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, DF, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

SANTA CATARINA (Estado). **Decreto n. 1.794/13**, de 16 de outubro de 2013. Florianópolis, 16 out. 2013.

SANTA CATARINA (Estado). **Portaria n. 01/SED**, de 22 de janeiro de 2014. Florianópolis, 22 jan. 2014.

