



**INSTITUTO
FEDERAL**
Catarinense

Instituto Federal Catarinense
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)
Campus Camboriú

PATRICIA DENIZE DA SILVA ROSA

**OS (DES) CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE
ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996-2020)**

Camboriú, SC

2022

PATRICIA DENIZE DA SILVA ROSA

**OS (DES) CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE
ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996–2020)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) do Instituto Federal Catarinense – *Campus* Camboriú para a obtenção do título de Mestre em Educação.
Orientadora: Prof^a Solange Aparecida Zotti - Doutora em Educação.

Camboriú

2022

Ficha de identificação da obra:

R788o Rosa, Patricia Denize da Silva
OS (DES) CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE
MUNICIPAL DE ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996-2020)
/ Patricia Denize da Silva Rosa; orientador Solange
Aparecida Zotti. -- Camboriú, 2022.
153 p.

Dissertação (mestrado) - Instituto Federal
Catarinense, campus Camboriú, , Camboriú, 2022.

Inclui referências.

1. Especialistas em Educação. 2. Administrador(a),
orientador(a), supervisor(a). 3. Gestão
democrática/participativa. I. Zotti, Solange
Aparecida. II. Instituto Federal Catarinense. . III.
Título.

PATRICIA DENIZE DA SILVA ROSA

**OS (DES) CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO
DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996–2020)**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Educação e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado em Educação do Instituto Federal Catarinense – *Campus* Camboriú.

Camboriú (SC), 12 de dezembro de 2022.

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Prof^a. Solange Aparecida Zotti, Dr.^a

Orientadora e presidente da banca examinadora

Instituto Federal Catarinense

BANCA EXAMINADORA

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Prof^a. Vera Lucia Martiniak, Dr.^a

Universidade Estadual de Ponta Grossa

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Prof^a. Liane Vizzotto, Dr.^a

Instituto Federal Catarinense

autenticação eletrônica na folha de assinaturas

Prof^a. Desiré Luciane Dominschek, Dr.^a

Centro Universitário Internacional



Emitido em 12/12/2022

DECLARAÇÃO Nº 54/2022 - CCPGE (11.01.03.47)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 20/12/2022 17:58)

LIANE VIZZOTTO
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DEPE/CON (11.01.04.01.03)
Matricula: ###052#3

(Assinado digitalmente em 22/12/2022 10:32)

SOLANGE APARECIDA ZOTTI
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
CGE/CON (11.01.04.01.03.02)
Matricula: ###888#5

(Assinado digitalmente em 17/01/2023 17:07)

DESIRE LUCIANE DOMINSCHKE
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.869-##

(Assinado digitalmente em 17/01/2023 14:14)

VERA LUCIA MARTINIAC
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.909-##

Visualize o documento original em <https://sig.ifc.edu.br/documentos/> informando seu número: 54, ano: 2022, tipo:
DECLARAÇÃO, data de emissão: 20/12/2022 e o código de verificação: **dbdb3ff5f5**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me guiou e me deu forças quando parecia impossível concluir esta etapa.

Aos meus pais, José e Natália, o seu “Zeca e a dona Neca” (como são conhecidos), que sempre foram meu alicerce, me deram toda a base necessária para chegar até aqui, sem vocês, eu nada seria. Amo vocês!

A meu marido, Ulisses, por ser meu companheiro de vida, compreender e amparar meu estresse, minha ausência e meus momentos de surto, que na reta final deste processo foram quase diários. Valeu, amor!

Ao meu amado filho, Patrick, e à minha nora, Nilce, por torcerem e apoiarem a minha caminhada, sempre dispostos a me auxiliar nas demandas diárias, que, ao longo do curso, por muitas vezes, não consegui executar. Obrigada!

À minha orientadora, professora Dra. Solange Aparecida Zotti, pelos ensinamentos, paciência, dedicação e compreensão que demonstrou ao longo de toda esta jornada. Este trabalho não teria sido possível sem a sua valiosa orientação. Gratidão!

Faço um agradecimento especial à minha amiga do coração, Juliana Mendes, que foi fundamental no meu ingresso no Mestrado. Quando na primeira etapa do processo seletivo tinha que apresentar um projeto de pesquisa, foi ela que, com afinco, esteve ao meu lado, contribuindo com seus conhecimentos para engrandecer meu trabalho. Ju, você é luz!

E como não agradecer as amigas e colegas de trabalho, D. Joana, Lucia, Jeane e Luciane, pelas infindáveis horas de conversas, incentivos, puxões de orelha e trocas de conhecimentos? Pelos cuidados, pelos quitutes e pela torcida ao longo dos anos? Vocês não me deixaram sucumbir diante das dificuldades que fizeram parte da construção desta dissertação. Muito obrigada!

Em razão da pandemia que afetou e mudou o curso de nossas vidas, agradeço imensamente aos colegas da turma de Mestrado em Educação/2020 – do IFC – *Campus Camboriú*, em especial à Josiane Fidélis e ao Alex Lameira, que foram tão acolhedores, em meio a todas as adversidades que se impuseram. Nesses 2 anos e alguns meses de curso, mantivemos a proximidade, ainda que mais virtualmente, que garantiram momentos de alegria, incentivo, parceria, muitas risadas e, principalmente, força para continuar até aqui, a conclusão do curso. Vocês fizeram a diferença!

RESUMO

A pesquisa “Os (des) caminhos da gestão escolar na rede municipal de ensino de Balneário Camboriú/SC (1996–2020)” está inserida na linha de pesquisa Processos Formativos e Políticas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto Federal Catarinense – IFC. A promulgação da Constituição de 1988 foi o marco legal que garantiu, pela primeira vez, a gestão democrática como um dos princípios da educação brasileira, em substituição à gestão tradicional baseada nos moldes da administração empresarial. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996) e os Planos Nacionais de Educação (2001; 2014) regulamentam esse modelo de gestão. A partir dos marcos legais, os entes federados passaram a regulamentar seus sistemas de educação. Dentre os diversos aspectos que compõem o sistema de educação, a gestão democrática constitui-se num tema central. Mesmo com as legislações que afirmam a gestão democrática nas escolas públicas, passados quase 30 anos da aprovação da LDB (1996), esse princípio ainda carece de efetiva aplicação. Diante do exposto, delinea-se o problema desta pesquisa: a gestão escolar da rede municipal de ensino de Balneário Camboriú pós LDB caracteriza-se como gestão democrática/participativa? O objetivo é analisar se as propostas de gestão escolar, aplicadas na rede municipal de ensino de Balneário Camboriú, no período de 1996 a 2020, caracterizam-se como gestão democrática/participativa. A pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, e, para a coleta de dados, tomamos a pesquisa documental e de campo. Na pesquisa documental, buscamos os planos de governos dos prefeitos eleitos no período da pesquisa, junto ao Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), a fim de identificar as propostas relacionadas à gestão democrática escolar. Também, foram identificados e analisados os documentos que a Secretaria de Educação elaborou quanto à proposta de gestão escolar e as demais legislações que regulamentam os aspectos da gestão democrática do município pesquisado. Na pesquisa de campo, a coleta de dados foi por meio de questionários aplicados aos Especialistas em Educação (administrador, supervisor e orientador). Para compreender os entraves que dificultam o exercício da gestão democrática/participativa, tomou-se por base teórica, especialmente: Libâneo (2003; 2007; 2011), Paro (2003; 2005; 2012; 2015), Saviani (2006; 2011; 2016), Dourado (1998), Lücke (2009; 2013; 2017) e Oliveira (1996; 2008). Para aprender de que modo a legislação e os discursos sobre a gestão democrática/participativa se materializam no contexto da escola, se fez necessário compreender a dinâmica desse processo. Para isso, analisamos a gestão escolar no município de Balneário Camboriú através da visão dos especialistas em educação que,

diretamente, estão envolvidos com a gestão da escola. A pesquisa de campo foi realizada na rede de ensino do município, através da aplicação de questionário para, aproximadamente, 101 especialistas. Com base nos dados obtidos, traçamos e analisamos o perfil dos pesquisados; a concepção de gestão democrática/participativa; e o modo como os especialistas em educação compreendem a gestão escolar e a maneira como essa gestão está sendo objetivada nas demandas diárias. Os resultados indicam que, apesar de a legislação prever que o ensino deva ser ministrado com base no princípio da gestão democrática, ainda, nos dias atuais, a questão do controle, aprisionado nas mãos de diretores, é prática. É o diretor (não eleito pela comunidade escolar) que controla e fiscaliza as ações de toda a escola e seus membros e o poder e a autoridade se instalam de forma sutil, revelando uma gestão que não contempla ou contempla de forma limitada, a prática democrática e participativa.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática/participativa; especialistas em educação.

ABSTRACT

The research “The (des) paths of school management in the municipal education network of BalneárioCamboriú/SC (1996–2020)” is inserted in the research Formative Processes and Educational Policies of the Graduate Education Program of Instituto Federal Catarinense – IFC. The promulgation of the 1988 Constitution was the legal framework that guaranteed, for the first time, democratic management as one of the principles of Brazilian education, replacing traditional management based on the models of business administration. The Law on National Education Guidelines and Bases – LDB (1996) and the National Education Plans (2001; 2014) regulate this management model. From the legal frameworks, the federated entities began to regulate their education systems. Among the various aspects that make up the education system, democratic management is a central theme. Even with the laws affirming democratic management in public schools, almost 30 years after the adoption of the LDB (1996), this principle still lacks effective application. The problem of this study is: The school management of the municipal school in BalneárioCamboriú after LDB characterized as democratic/participative management? The objective is to analyse whether the school management proposals, applied in the municipal school system in BalneárioCamboriú, from 1996 to 2020, are characterized as democratic/participatory management. The research is characterized by a qualitative approach and for data collection we took the documentary and field research. In the documentary research, we looked for the government plans of the mayors elected during the research period, with the Regional Electoral Court of Santa Catarina (TRESC), in order to identify the proposals related to democratic school management. We also identified and analysed the documents prepared by the Department of Education regarding the proposed school management and the other laws that regulate aspects of democratic management in the studied municipality. In the field research, data collection was through questionnaires applied to Education Specialists (administrator, supervisor and advisor). In order to understand the obstacles that hinder the exercise of democratic/participatory management, we took as theoretical basis: Libâneo (2003; 2007; 2011), Paro (2003; 2005; 2012; 2015), Saviani (2006; 2011; 2016), Dourado (1998), Lücke (2009; 2013; 2017), Oliveira (1996; 2008). To learn how legislation and discourses on democratic/participatory management materialize in the school context, it was necessary to understand the dynamics of this process. To do this, we analysed school management in the municipality of BalneárioCamboriú through the vision of education experts who are directly

involved with school management. The field research was conducted in the city's educational, through the application of a questionnaire to approximately 101 experts. Based on the data obtained, we trace and analysed the profile of the respondents; the conception of democratic / participatory management and how education experts understand school management and how it is being objectified in daily demands. The results indicate that, although the law provides that education should be given based on the principle of democratic management, still, nowadays, the issue of control, imprisoned in the hands of directors, is practical. It is the director (not elected by the school community) who controls and supervises the actions of the entire school and its members, and power and authority are installed in a subtle way, revealing a management that does not contemplate or contemplates in a limited way, democratic and participatory practice.

Keywords: school management; democratic/participatory management; education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- Função exercida na escola atualmente	81
Gráfico 2 - Tempo de atuação na função.....	82
Gráfico 3 - Conhecimento sobre existência de legislação própria no município de Balneário Camboriú que regulamente a gestão escolar democrática.....	90
Gráfico 4- Instrumentos que fazem parte da gestão escolar democrática	92
Gráfico 5- Gestão da escola democrática	95
Gráfico 6 - Nível de relacionamento com a gestão da escola.....	100
Gráfico 7 - Opiniões ouvidas e levadas em consideração	101
Gráfico 8 - Autonomia na tomada de decisões.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos selecionados no Banco de Dados CAPES.....	25
Quadro 2 - Trabalhos selecionados na plataforma IBICT.....	28
Quadro 3 - Comparativo das leis gerais da educação em relação à formação de especialistas em educação	37
Quadro 4 - Estratégias da Meta 19 - Lei n. 13.005/2014.....	43
Quadro 5 - Prefeitos eleitos em Balneário Camboriú de 1996 a 2020	57
Quadro 6 - Propostas dos planos de governos para a área da Educação dos prefeitos eleitos nos anos de 2012, 2016 e 2020.....	59
Quadro 7 - Formação exigida para os cargos de especialistas em Educação em Balneário Camboriú/SC (Ano Base - 2022)	74
Quadro 8 – O que entendem os especialistas em educação sobre gestão escolar democrática	84
Quadro 9 – Características de uma boa gestão na visão dos especialistas em educação	87
Quadro 10 – Legislações municipais que orientam a gestão escolar democrática.....	91
Quadro 11 - Gestão da escola democrática	95
Quadro 12 - A direção/gestão e as atribuições dos especialistas nas demandas diárias e em relação a autonomia de suas funções.....	102
Quadro 13 - Caminhos para efetivação da gestão democrática na Rede Municipal de Balneário Camboriú.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Forma de acesso ao cargo de direção no ano de 2020.....	51
Tabela 2 – Instrumentos/órgãos colegiados presentes nas escolas da rede municipal de Balneário Camboriú.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
AMFRI	Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí
APP	Associação de Pais e Professores
COMSEME	Conselho Municipal de Educação
CONAE	Conferência Nacional de Educação
FECAM	Federação de Consórcios, Associações e Municípios de Santa Catarina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
TRESC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TJ	Tribunal de Justiça
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CAMINHOS PERCORRIDOS: FUNDAMENTOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.2 ESTADO DO CONHECIMENTO.....	24
2 PERCURSO HISTÓRICO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO BRASIL A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988: DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR.....	33
2.1 ORIGENS DA GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL BRASILEIRA: A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	33
2.2 AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988: A GESTÃO ESCOLAR	38
3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA: UMA REALIDADE EM DISCUSSÃO	47
3.1 GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRÁTICA? PARTICIPATIVA?	53
4 A GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996-2020): INDICATIVOS DE UM PERCURSO	57
4.1 A GESTÃO ESCOLAR NOS PLANOS DE GOVERNO DOS PREFEITOS ELEITOS (2012-2020)	57
4.2 LEGISLAÇÕES MUNICIPAIS PERTINENTES ÀS PROPOSTAS DE GESTÃO ESCOLAR.....	66
5 ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE CONSTRUIR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA.....	73
5.1 OS DESAFIOS E AS IM/POSSIBILIDADES DOS ESPECIALISTAS PARA A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA	74
5.2 O QUE NOS REVELAM OS DADOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: REALIDADE? POSSIBILIDADES? UTOPIA?	79
5.2.1 O perfil dos participantes: os especialistas em educação	81
5.2.2 Gestão escolar democrática: conhecimentos dos especialistas em educação.....	83
5.2.3 Os instrumentos da gestão escolar democrática: os órgãos colegiados da escola....	91
5.2.4 A democracia no chão da escola: utopia?.....	95
5.2.5 A relação dos especialistas em educação com a direção/gestão e as demandas escolares diárias	100

5.2.6 Caminhos para efetivação de uma gestão democrática/participativa: da escola à rede de ensino?.....	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADE DE COLETA DE DADOS.....	126
APÊNDICE B - MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA E AS FORMAS DE PROVIMENTOS DOS GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS.....	133
ANEXO A – LEI COMPLEMENTAR N. 12/2015 - ESTATUTO E O PLANO DE CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO PÚBLICO DO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ.....	141
ANEXO B – LEI N. 1.799/1998 – SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ	150

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a discussão sobre a gestão escolar democrática das escolas não é assunto novo. A redemocratização, a partir de 1985, não foi apenas entendida no âmbito político, mas em outros setores sociais, incluindo a escola. Nesse sentido, a defesa da escola para todos e a discussão de sua organização tendo por base os princípios democráticos pautou os debates no âmbito político e educacional (SAVIANI, 2008). Assim sendo, um dos maiores avanços estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 foi a garantia da gestão democrática do ensino público. O artigo 206 da Constituição expressa os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Como princípios específicos, estão a viabilização e a adoção de critérios para a participação da população dentro das unidades escolares, com destaque para o inciso VI, que dispõe sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Diante desse preceito constitucional, decorreu uma longa discussão, que resultou na redação e na promulgação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei n. 9.394/1996. O texto trouxe mudanças significativas, baseando-se no princípio do direito universal à educação. Ela passou a determinar, entre outras coisas, a fixação de um Plano Nacional de Educação (PNE) renovável a cada 10 anos, a gestão democrática do ensino público e a progressiva autonomia pedagógica, administrativa das unidades escolares. Considerando então que a partir da Constituição/1988 a LDB instituiu, no seu artigo 3º, inciso VIII, que a gestão democrática deverá orientar os sistemas educacionais, tem se defendido como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando à garantia de processos coletivos de participação e decisão. Saviani (2016, p.207) enfatiza que “[...], com efeito, fixar as diretrizes da educação nacional não é outra coisa senão estabelecer os parâmetros, os princípios, os rumos que se deve imprimir à educação no país”.

Vários autores (LIBÂNEO, 2003; 2007; 2011; PARO, 2003; 2005; 2012; 2015; SAVIANI, 2006; 2011; 2016; DOURADO, 1998; LÜCKE, 2009; 2013; 2017; OLIVEIRA, 1996; 2008) têm se debruçado sobre o estudo da temática em questão, no entanto, a gestão escolar democrática ainda é uma utopia (PARO, 2005), pois a educação de qualidade e emancipadora não se constituiu interesse dos dirigentes políticos que responderam, historicamente, ao projeto burguês de sociedade. Com certeza, uma gestão escolar democrática vai de encontro aos interesses das políticas neoliberais que regem o país. Observamos que, mais especificamente na década de 1990, ocorreram mudanças significativas na educação brasileira, a partir da interferência dos organismos internacionais

que passaram a ditar regras e orientações sobre como conduzir a política, a economia e a educação para enquadrar o país na sociedade globalizada.

Nesse cenário, acreditamos ser adequado, neste momento, anteciparmos alguns conceitos relacionados à gestão no âmbito da educação: gestão educacional, gestão escolar, gestão democrática e participação. Vieira (2011, p. 60) faz uma síntese pertinente quanto aos conceitos de gestão: “A gestão educacional refere-se ao âmbito dos sistemas educacionais; a gestão escolar diz respeito aos estabelecimentos de ensino; a gestão democrática, por sua vez, constitui-se num ‘eixo transversal’, podendo estar presente, ou não, em uma ou outra esfera”. Souza (2007) corrobora com esse pensamento quando afirma que a gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelo princípio e pelo método democrático. Todavia, há pouca clareza sobre o que significa a tradução de um em outro, na ação concreta nas escolas públicas país afora.

No que concerne à participação, segundo discorre Bordenave (1983), seu conceito simboliza a influência dos indivíduos na organização de uma sociedade, promovendo a subida da população a níveis mais altos de hierarquia, sendo transferida, assim, da mera dimensão do ativismo superficial para o âmago das estruturas sociais, políticas e econômicas da sociedade (BORDENAVE, 1983). Trata-se de um princípio de integração e elevação dos indivíduos nos diversos ramos da sociedade, transmitindo assuntos pertinentes ao contexto social em prol de todos os assuntos e grupos que compõem a localidade.

No entendimento de Libâneo (2018, p. 117), “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e na organização escolar”. Dessa forma, compreende-se a necessidade de promover a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

A participação torna-se um instrumento primordial para o funcionamento de um Estado Democrático. Em seus estudos, Cury (2013, p. 196) assevera que “o Estado Democrático de Direito é aquele que reconhece explícita e concretamente a soberania da lei e do regime representativo. [...] Ao mesmo tempo, reconhece e inclui o *poder popular* como fonte do poder e da legalidade [...]”. Nesses moldes também se efetiva a gestão democrática, que, de acordo com Bordenave (1983), indica que a participação garante o controle das autoridades por parte do povo.

Uma vez apresentada esta exposição inicial sobre gestão e participação, podemos agora abordar o intento principal da nossa pesquisa, que traz à tona a discussão concernente à relação entre os profissionais que atuam nas funções de especialistas em educação

(administradores, supervisores e orientadores) – por serem meus pares na caminhada da educação e junto à Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú –, com a gestão escolar democrática. Atuo como administradora escolar, cargo criado no município de Balneário Camboriú SC em 01/11/2001 pela Lei Ordinária n. 2.084/2001, Capítulo III, artigo 9º – que instituiu o Plano de Carreira do Magistério Municipal.

Como profissional da educação há 22 anos e efetiva desde o ano de 2014, muitos questionamentos surgiram a partir de como cada gestão política interfere no trabalho dos diretores escolares. A cada quatro anos temos uma descontinuidade dos trabalhos e novos se iniciam, como num círculo vicioso, no qual estudantes, professores e comunidade escolar são prejudicados ou não considerados, e em um contexto no qual o que interessa é adequar a função de diretor aos interesses do novo chefe do Executivo municipal. É fato que todos os envolvidos nas demandas diárias da unidade escolar sentem as trocas dos diretores(as) e impacta na qualidade da educação, pois cada gestor(a) tem suas concepções e nem sempre estas vão ao encontro dos objetivos da comunidade escolar, que anseia por uma educação de qualidade.

Esse é o motivo central que me levou a apresentar esta proposta de pesquisa orientada pela seguinte questão problema: a gestão escolar da rede municipal de ensino de Balneário Camboriú, pós LDB/1996, caracteriza-se como gestão democrática/participativa? Para aprender de que modo a legislação e os discursos sobre a gestão democrática/participativa se materializam frente ao contexto da escola, que é permeada por vivências que demonstram um campo de tensão entre o dito e o feito, se faz necessário compreender a dinâmica desse processo. Nesse sentido, a partir da problemática anunciada, definimos como objetivo geral da pesquisa: analisar se as propostas de gestão escolar aplicadas na rede municipal de ensino de Balneário Camboriú, no período de 1996 a 2020, caracterizam-se como gestão democrática/participativa. E, como objetivos específicos, o trabalho propõe-se a: evidenciar as características de gestão escolar e da gestão escolar democrática/participativa; analisar se as propostas de gestão escolar do município de Balneário Camboriú, entre os anos de 1996 a 2020, caracterizam-se como gestão democrática/participativa; identificar como os especialistas em educação compreendem a gestão escolar e de que maneira está sendo objetivada nas demandas diárias.

A fim de responder aos objetivos propostos, na sequência, apresentamos a trajetória metodológica da pesquisa, o detalhamento da pesquisa de campo, com a descrição dos participantes e as etapas de seu desenvolvimento.

1.1 CAMINHOS PERCORRIDOS: FUNDAMENTOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta subseção, relatamos os caminhos metodológicos que trilhamos para o desenvolvimento da pesquisa. Por meio da exposição detalhada das etapas, procuramos explicitar as escolhas teórico-metodológicas e os procedimentos técnicos que subsidiaram o desenvolvimento da pesquisa.

Entendemos a metodologia como a forma de conduzir a pesquisa, de como fizemos o uso dos instrumentos para coleta de dados, de como organizamos o trabalho e de como analisamos e interpretamos os dados coletados. Ou seja, todo o caminho que trilhamos para a realização da pesquisa.

Severino (2016, p. 274) afirma que “a metodologia do trabalho deve anunciar as modalidades das diferentes atividades que serão desenvolvidas [...]”. Nesse sentido, tendo em vista o objetivo de analisar se as propostas de gestão escolar aplicadas na rede municipal de ensino de Balneário Camboriú, no período de 1996 a 2020, caracterizam-se como gestão democrática/participativa, definimos como concepção teórico-metodológica o materialismo histórico dialético, considerando a contextualização histórica, a totalidade e a contradição. Almejamos compreender e analisar o objeto de estudo com base nessa concepção que será a norteadora da pesquisa tendo em vista o movimento do real em sua totalidade. Cunha, Souza e Silva (2014) discorrem que o método dialético consiste em investigar a vinculação entre a forma pela qual a sociedade produz sua existência material e o objeto de estudo. Assim sendo, os dados consequentes das fontes primárias, indispensavelmente, devem vincular-se à prática social em que se situam as escolas e na qual atuam os especialistas em educação (administradores, orientadores e supervisores), tendo em vista o enquadramento histórico e as políticas educacionais (históricas e atuais) que possam corroborar para o entendimento do objeto de estudo em uma situação concreta e em condições materiais determinadas. Assim, a gestão escolar e o modo como os especialistas situam-se nesse contexto são compreendidos em um processo mais amplo, que inclui o contexto socioeconômico-político e as políticas educacionais que decorrem das relações e contradições sociais.

Para tal, do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pesquisa caracterizada, de acordo com Chizzotti (2006, p. 28), por implicar “[...] uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”. Ainda, cabe destacar que, na pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica

entre o mundo real e o sujeito que se constitui em um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Esses fenômenos não são traduzidos em números, mas exigem a interpretação e a atribuição de significados. Esse papel compete ao pesquisador, que necessita, nessa abordagem, ter foco no processo e em seus significados (SILVA; MENEZES, 2001). E, reforçando, para o materialismo histórico-dialético, os dados empíricos – as concepções decorrentes dos sujeitos da pesquisa – precisam ser analisados levando em consideração três categorias centrais, a saber: historicidade, contradição e totalidade (CURY, 1985).

Para Cury (1985), no que se refere à mediação histórica, o estudo nos permite uma compreensão global do fenômeno em seu desenvolvimento, esclarecendo como o presente dá significação ao passado, de modo que, numa perspectiva materialista histórico-dialética, potencialize a capacidade dos agentes históricos. Não há como compreender o presente sem a contribuição da história, sem a crítica às imposições dos acontecimentos passados no fenômeno presente. Bittar (2009, p. 504) corrobora essa perspectiva ao enfatizar que:

[...] é sempre necessário que se investigue o desenvolvimento da lógica interna da instituição escolar, buscando perceber o paradigma educacional por meio do qual a sua história foi se constituindo, isto é, procurando estabelecer os nexos por meio dos quais se viabilizaram as concretas relações entre a própria instituição e a sociedade [...].

Cury (1985), ao explicar a categoria da contradição, explicita que o movimento social é constante, um motor da realidade, que revela a tensão entre o que já foi e o que ainda não é. O autor enfatiza que o real contém uma unidade de contrários, por isso não se pode considerar a realidade como algo estático.

A contradição é destruidora, mas também criadora, já que se obriga à superação, pois a contradição é intolerável. Os contrários em luta e movimento buscam a superação da contradição, superando-se a si próprios. Na superação, a solução da contradição aparece enriquecida e reconquistada em nova unidade de nível superior (CURY, 1985, p.30).

A contradição é inerente à sociedade e à educação, em seus vários elementos, dentre eles destacamos a gestão escolar. A gestão democrática/participativa pode constituir-se em um veículo de oposição às práticas autoritárias da sociedade capitalista e pode contribuir para a modificação da educação e da própria sociedade. Para tal, o autor destaca que cabe aos intelectuais – no caso desta pesquisa os especialistas em educação – um papel importante na compreensão e na organização da gestão escolar democrática/participativa. Bittar (2009, p.

502) reforça os aspectos apontados no sentido de que

[...] cada um dos seus componentes societários não deve ser considerado em si mesmo isoladamente, mas unicamente em conexão com outros fenômenos sociais, pois cada um deles desempenha certo papel específico no funcionamento e desenvolvimento da sociedade; por conseguinte, estabelecem, por meio de mediações complexas e contraditórias entre eles, o sentido de realidade concreta que configura qualquer totalidade historicamente constituída.

A categoria analítica da totalidade é um complexo que vai do menor até o mais amplo, busca por elementos que formam uma estrutura maior à compreensão do real, elaborada por conexões, pois “[...] o conceito de totalidade, implica uma complexidade em que cada fenômeno só pode vir a ser compreendido como um momento definido em relação a si e em relação aos outros fenômenos, igual e indistintamente” (CURY, 1985 p. 36). A totalidade vive num processo de constante modificações, significa que ela abre espaços e é específica ao processo dialético.

A partir desses entendimentos, seguimos a pesquisa com a coleta de dados, para a qual tomamos como procedimentos a pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Realizamos a análise bibliográfica a partir de um levantamento de referências crítico-analíticas sobre as concepções de gestão, gestão escolar, gestão democrática/participativa, as características de uma gestão democrática e sua importância, bem como as legislações que orientam a gestão democrática, tais como a Constituição, a LDB e os Planos Nacionais de Educação – PNEs, entre outros, além de documentos que determinaram as políticas educacionais brasileiras a partir da década de 1990.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 131), “o pesquisador deve iniciar amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses)”, e, nesse sentido, para explicar questões sobre o tema, foram explorados, especialmente, os seguintes autores: Libâneo (2003; 2007; 2011), Paro (2003; 2005; 2012; 2015), Saviani (2006; 2011; 2016), Dourado (1998), Lücke (2009; 2013; 2017) e Oliveira (1996; 2008), além de outras fontes, como artigos científicos, teses e dissertações, que fizeram parte do levantamento do estado do conhecimento.

O ponto de partida para a análise documental das políticas públicas nacionais e locais, em relação à gestão escolar, tem como marco a promulgação da LDB/1996. Esta análise será necessária para que se tome a realidade como principal fonte de conhecimento, reconhecendo o movimento da contradição inerente a esta. Partimos da compreensão de que a essência de nosso objeto não está em evidência, para isso, devemos voltar nossa análise para

além do fenômeno – gestão escolar e gestão democrática/participativa – e se faz necessário adentrar nos processos para desvendar sua aparência, para, a partir de então, chegar à essência e aos nexos que o constituem:

Se, portanto, os fatos devem ser apreendidos com precisão, convém, em primeiro lugar, compreender clara e exatamente a diferença entre a sua existência real e seu núcleo interior, entre as representações que deles formamos e seus conceitos. Essa distinção é a primeira condição de um estudo verdadeiramente científico (LUKÁCS, 1960, p. 25 *apud* MORAES, 2000, p. 26).

Quanto à pesquisa documental, Severino (2016) entende a fonte documental em sentido amplo, podendo ocorrer, além de documentos impressos, em outros tipos de documentos (jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais, entre outros). No caso desta pesquisa, serão pesquisados documentos legais em nível nacional e do *locus* da pesquisa. No caso, especialmente o conteúdo dos documentos municipais, ainda “não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisado vai desenvolver sua investigação e análise” (SEVERINO, 2016, p. 131).

O ponto de partida da pesquisa é a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – lei n. 9.394, de 20 de novembro de 1996, e se estende até 2020. Nesse período, consideramos o levantamento das propostas de gestão escolar a partir dos planos de governo dos prefeitos eleitos e dos demais documentos (leis em especial) que trataram da gestão escolar no município.

Foram pesquisados junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Santa Catarina (TRESC) os planos de governos dos prefeitos eleitos no período da pesquisa, a fim de identificar se há propostas relacionadas à gestão democrática. Os planos de governo são considerados como documentos técnicos e constituem-se “numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38). Importante salientar que o período compreendido por pesquisa é o intervalo entre 1996 e 2020, contudo, nas buscas feitas para esse período, conseguimos ter acesso apenas aos planos de governo de 2012, 2016 e 2020, pois, anteriormente, não era exigido do candidato ao pleito a apresentação de propostas escritas e registradas no TRESC. Pelos dados que levantamos, os planos até existiam, mas, por não ser obrigatório o registro, não foram entregues ao Tribunal Eleitoral em nenhuma de suas instâncias. Assim, examinamos as propostas dos planos de governos para a área da Educação dos prefeitos eleitos nos respectivos anos citados.

A partir desses dados, buscamos os documentos que a Secretaria de Educação do Município elaborou quanto à proposta de gestão escolar para as escolas da rede, decorrentes

ou não das propostas dos Planos de Governo, assim como os planejamentos da própria secretaria e documentos que tratem especificamente da proposta de gestão. Além desses, também foram pesquisadas leis municipais: lei n. 1.799/1998, que “Cria o sistema municipal de Ensino de Balneário Camboriú”; lei n. 4.013/2016, que “Dispõe sobre o processo de eleição para Diretores e Coordenadores das unidades educativas da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú”, entre outras que regulamentaram aspectos da gestão democrática. Em um momento seguinte, propomo-nos, então, a analisar a sua aplicação (ou não) na rede de ensino.

A pesquisa de campo foi realizada nas unidades de ensino da rede municipal de Balneário Camboriú – SC. O público-alvo da pesquisa são os especialistas em Educação, categoria profissional constituída na rede de ensino de Balneário Camboriú, perfazendo um total de 101 sujeitos, identificados no início da pesquisa, assim: 28 administradores(as); 36 orientadores(as) e 37 supervisores(as). O instrumento de pesquisa de campo foi o questionário composto por questões abertas e fechadas (Apêndice A). A pesquisa foi realizada via ferramenta Google Forms¹. Os dados necessários para enviar os questionários (e-mails) foram fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Educação de Balneário Camboriú.

Cada unidade escolar, dependendo da quantidade de alunos matriculados, tem no seu quadro de funcionários um número determinado de especialistas em educação (administrador, orientador e supervisor escolar), tal como estabelecido na Lei Complementar n. 16, de 25 de julho de 2016, de Balneário Camboriú:

Art. 13 Haverá em cada unidade educacional especialistas em Educação, obedecendo à seguinte proporção de número de alunos:

- I- Centros Educacionais:
- a) até 100 alunos: 01 Administrador;
- b) de 101 a 200 alunos: 01 Administrador e 01 Supervisor;
- c) de 201 a 500 alunos: 01 Administrador, 01 Orientador e 01 Supervisor;
- d) de 501 a 900 alunos: 02 Administradores, 02 Orientadores e 02 Supervisores;
- e) acima de 900 alunos: 02 Administradores, 03 Orientadores e 03 Supervisores. (Balneário Camboriú, 2016).

Em razão do isolamento social imposto pela pandemia do Covid 19, não houve possibilidade de entregar pessoalmente o questionário para os participantes da pesquisa, motivo que nos levou a utilizar as ferramentas digitais disponíveis nas plataformas, o que

¹ Google Forms é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google. Os usuários podem usar o Google Forms para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também podem ser usados para questionários e formulários de registro. Fonte site internet <https://www.google.com>.

dificultou o levantamento de mais dados para a finalização de nossa pesquisa. Chegamos a fazer várias ligações telefônicas para os especialistas na tentativa de sensibilizá-los e de obter mais respostas ao questionário. Muitas vezes, chegamos a reenviar os instrumentos aos e-mails novos fornecidos nas ligações que fazíamos, contudo, mesmo colocando em ação todas essas estratégias, conseguimos um retorno de 35,7% dos especialistas. A proposta da pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, conforme o Parecer n. 4.651.069.

O questionário aplicado aos especialistas em Educação trouxe questões que objetivaram compreender, no contexto dos dias atuais, a concepção de gestão democrática/participativa na visão dos administradores, orientadores e supervisores, no intuito de explorar os seguintes aspectos: a visão sobre a gestão escolar nas escolas; se a gestão democrática e participativa está presente e de que forma é objetivada nas demandas diárias da escola; e como sentem-se inseridos no tipo de gestão encontrada na escola em que prestam suas atividades laborais. Além disso, também se tinha como escopo reunir informações acerca de seus conhecimentos sobre as legislações municipais que permeiam a educação². A contribuição dos sujeitos pesquisados revela-se como fundamental para compreender como a forma de gestão escolar vem sendo objetivada nas demandas diárias desses profissionais.

Os dados foram compilados e apresentados por meio de tabelas e gráficos, no caso de dados quantitativos, e a apresentação dos dados qualitativos foi sistematizada em forma de textos, itens e quadros. A análise crítica-interpretativa buscou identificar as categorias recorrentes nas respostas dos sujeitos da pesquisa, sendo os dados agrupados de acordo com os temas das questões, da seguintes forma: 1) Perfil dos participantes: os especialistas em educação (questões 1 a 3); 2) Gestão Escolar Democrática: conhecimentos dos especialistas em educação (questões 4 a 7); 3) Os instrumentos da gestão escolar democrática: os órgãos colegiados da escola (questões 8 a 13); 4) A democracia no chão da escola: utopia? (questões 14 e 15); 5) A relação dos especialistas em educação com a direção/gestão e as demandas escolares diárias (questões 16 a 19); 6) Caminhos para efetivação de uma gestão democrática/participativa: da escola à rede de ensino? (questão 20). Tendo em vista o exposto nesta metodologia, buscamos desenvolver a pesquisa e realizar a análise dos dados com base na concepção materialista histórica-dialética, privilegiando as categorias da historicidade, totalidade e contradição.

Como busca inicial da pesquisa, realizamos o estado do conhecimento, o qual foi fundamental para nos apropriarmos dos estudos sobre o tema, no sentido de identificar em que

² O questionário completo pode ser encontrado no Apêndice A.

medida se aproximam ou não de nossa proposta de pesquisa. A temática é apresentada no item a seguir.

1.2 ESTADO DO CONHECIMENTO

Sabemos que outros autores já trilharam este caminho e construíram seus conhecimentos a partir de outros autores que publicaram seus estudos. Nessa perspectiva, realizamos o procedimento Estado do Conhecimento (MOROSINI; KOHLS-SANTOS; BITTENCOURT, 2021) para saber o que já foi pesquisado sobre nossa temática, em que aspectos precisamos avançar e o que podemos contribuir. O Estado do Conhecimento, segundo Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021, p. 23), “[...] é identificação, registro, categorização, que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”.

O levantamento foi realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A pesquisa teve como recorte temporal o período que compreende os estudos publicados de 1996 a 2020. A busca foi realizada no mês de agosto de 2021 e usamos os seguintes filtros: teses e dissertações em língua portuguesa; área de concentração: Educação; categoria: assunto.

Para a realização da busca pelas teses e dissertações, determinamos os seguintes descritores: a) “Gestão Escolar” And “Supervisão Escolar”; “Gestão Escolar” And “Orientação Escolar”; “Gestão Escolar” And “Administração Escolar”; b) “Gestão Escolar Democrática” And “Administração Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Administrador Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Orientação Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Orientador Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Supervisão Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Supervisor Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Supervisão Escolar” Or “Orientação Escolar” Or “Administração Escolar”; “Gestão Escolar Democrática” And “Supervisor Escolar” Or “Orientador Escolar” Or “Administrador Escolar”; c) “Gestão Escolar Participativa” And “Orientação Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And “Orientador Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And “Supervisão Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And “Supervisor Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And “Administração Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And

“Administrador Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And “Supervisão Escolar” Or “Orientação Escolar” Or “Administração Escolar”; “Gestão Escolar Participativa” And “Supervisor Escolar” Or “Orientador Escolar” Or “Administrador Escolar”.

Conforme realizamos a busca no banco de dados da CAPES, observamos que apareceu uma quantidade significativa de pesquisas e, aplicando os filtros, desconsiderados os trabalhos pertencentes a outras modalidades, aqueles pertencentes a outras áreas, os repetidos e os que tinham arquivos indisponíveis, apuramos 23 publicações. Dentre esses, após a leitura dos títulos, foram excluídos 15 produções. Realizadas as exclusões, passou-se então à leitura das 08 publicações restantes, tendo sido excluídos mais três estudos e finalizamos com cinco trabalhos que vêm ao encontro da abordagem de nossa pesquisa. Os trabalhos selecionados encontram-se descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados no Banco de Dados CAPES

N.	Autor / Ano	Tipo	Título	Instituição	Palavras-chave	Objeto Geral
1	Genigleide Santos da Hora, 2002	Diss.	Gestão escolar participativa: um desafio relacional e organizacional	Univ. Federal da Bahia (UFBA)	Cultura escolar organizacional. Dinâmica escolar relacional. Gestão escolar participativa.	Analisar o processo da Gestão educacional de uma escola pública do interior da Bahia, procurando enfatizar a natureza da dinâmica escolar relacional, a cultura escolar organizacional e a gestão escolar participativa, a partir das percepções dos sujeitos educativos e da gestão escolar.
2	José Dujardis da Silva, 2010	Tese	A supervisão de ensino e o fortalecimento do espaço democrático na escola pública	Univ. de Estadual de Campinas (UNICAMP)	Sem palavras-chave.	Analisar a política educacional implementada na rede estadual de ensino do Estado de São Paulo no período de 1995-2002, apontando as possibilidades e os limites do trabalho do supervisor de ensino no no fortalecimento dos diferentes espaços democráticos na escola pública.
3	Rosana Cristina Carvalho Fraiz, 2013	Tese	O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar	Univ. Estadual Paulista (UNESP)	Gestão escolar. Gestor escolar. Imaginário social. Imaginário de poder.	Identificar e compreender elementos do imaginário de poder e autoridade de gestores escolares concursados e eleitos e a influência desses imaginários na sua relação e vínculo com a equipe escolar, a comunidade e os órgãos

						administrativos do sistema de ensino.
4	Adriana Marques Guimarães Dias, 2015	Tese	Gestão democrática, educação e cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas	Univ. Estadual Paulista (UNESP)	Gestão democrática, Administração escolar, Sociedade civil, Neoliberalismo	Compreender quais implicações ideológicas embasaram a alteração da gestão democrática da educação no Brasil.
5	Andreia Nunes Militão, 2015	Tese	A complexidade da administração/gestão escolar: limites e possibilidades	Univ. Estadual Paulista (UNESP)	Política Pública Educacional. Administração/Gestão Escolar. Dimensão Técnica, Política e Pedagógica da Administração/Gestão Escolar. Diretor de Escola.	Analisar e compreender os processos de administração/gestão vivenciados na escola pública estadual paulista.

Fonte: Elaborado pela autora.

A dissertação de Genigleide Santos da Hora (2002), intitulada “Gestão escolar participativa: um desafio relacional e organizacional”, teve por objetivo analisar o processo da gestão educacional de uma escola pública do interior da Bahia, procurando focar a natureza da dinâmica escolar relacional, a cultura escolar organizacional e a gestão escolar participativa, a partir das percepções dos sujeitos educativos e da gestão escolar. Apresenta um trabalho com abordagem metodológica interacionista e sistêmica. Realiza um estudo de caso, utilizando, como instrumento de coleta de dados, o questionário, com perguntas abertas e fechadas, aplicado aos sujeitos educativos: professores, alunos, pais de alunos, coordenadores e gestores, funcionários.

Os resultados da análise dos dados revelam encontrar situações contraditórias que perpassam o exercício da prática educativa que ora se apresenta como participativa e democrática e ora se revela uma prática de natureza centralizadora. Conclui salientando a complexidade da questão, mas ressalta a gestão escolar participativa na escola como uma possibilidade, evolução conceitual, e pré-requisito para implantação da autonomia nas escolas públicas, a qual terá necessariamente de construir seu próprio projeto político pedagógico. O alcance da gestão democrática não será apenas através de leis e regulamentos, mas, sobretudo, a partir do aprender a compartilhar as diferenças advindas, principalmente, do compromisso do educador, gestor e líder de pessoas em fazer acontecer e mudar a história. Aponta a descentralização das ações, seja qual for o enfoque dado, como um avanço para o exercício da democracia e cidadania na escola pública, para cada vez mais aperfeiçoar o processo no

sentido de cumprir a sua função social.

A tese de José Dujardis da Silva (2010), denominada “A supervisão de ensino e o fortalecimento do espaço democrático na escola pública”, apresenta uma pesquisa qualitativa, com abordagem crítica-dialética. Realiza um estudo de caso com pesquisa em duas escolas da rede estadual de ensino de São Paulo na Região Bragantina. A partir da pesquisa, o autor aponta os limites e as possibilidades da gestão democrática, bem como a contribuição do supervisor de ensino no fortalecimento dos espaços democráticos na escola pública, com vistas à superação de práticas autoritárias, centralizadoras e verticalistas. Propõe-se a desenvolver um projeto educativo democrático, não apenas a partir do grau de democratização desenvolvido nas relações no interior da escola, mas da articulação da escola com o processo de democratização da sociedade. Mediante abordagem teórico-prática, este estudo aborda questões referentes à singularidade do trabalho do supervisor como palco de contradições, instabilidades, precariedades e incertezas, no qual são exigidas tomadas de decisões, construídas e reconstruídas em virtude da tensão entre o que se pensa e o que se faz.

“O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar”, tese de Rosana Cristina Carvalho Fraiz (2013), trabalhou grupo focal – entrevista com diretores de escola da rede estadual do município de Araraquara/SP e de Poços de Caldas/MG. Os relatos demonstraram que o imaginário de autoridade construído pelos gestores e o desempenho de suas atividades são influenciados pela expectativa de autoridade da comunidade externa e interna que nem sempre revela o desejo de um líder democrático. A forma de acesso ao cargo influencia no imaginário de autoridade e poder do gestor, contudo, o que determina a sua constituição é a atuação desse profissional diante da complexidade das demandas que enfrenta.

O trabalho de Adriana Marques Guimarães Dias (2015), “Gestão democrática, educação e cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas”, discorre que várias alterações ocorreram no contexto supranacional: a globalização da economia configurou a política neoliberal (BRUNO, 1987) e, como consequência, a reforma do Estado brasileiro (ANDERSON, 1995; BRESSER PEREIRA, 1995, 1997), traduzindo a participação da comunidade escolar no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar e nos sistemas a partir de orientações neoliberais, nas quais a sociedade civil (TONET, 2013; WOOD, 2011) passou a dividir com o Estado a responsabilidade por manter a educação escolar (TORRES, 2007).

“A complexidade da administração/gestão escolar: limites e possibilidades”, tese de Andreia Nunes Militão (2015), consiste em uma pesquisa qualitativa e delineamento descritivo/explicativo. Trata-se de um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, documental, questionários e observação de uma escola, o qual demonstrou que, embora exista uma

orientação geral no nível do discurso, materializado pela presença de elementos próprios das propostas neoliberais para a educação, prevalece na política educacional paulista um caráter fragmentário, que comporta avanços e retrocessos, caracterizados numa concepção de administração/gestão inconsistente, que no campo normativo oscila entre a gestão democrática e a administração gerencial. A investigação apontou também que tanto nas formulações das políticas públicas educacionais quanto nas ações dos sujeitos escolares e no campo do conhecimento há o imbricamento de uma tríade composta pelas dimensões/faces técnica, política e pedagógica, mesmo que essas três faces nem sempre estejam explícitas.

Na sequência da elaboração do estado do conhecimento, aplicamos o conjunto de descritores na plataforma BDTD. Foram procuradas teses e dissertações em língua portuguesa. A busca resultou em 469 publicações. Após a leitura do título que é um dos critérios de exclusão ou inclusão da pesquisa para posterior análise, foram excluídos 441 estudos e selecionadas 28 publicações. Em seguida, realizamos a leitura do resumo das 28 publicações, o que levou à exclusão de 22 delas, por se distanciarem do nosso objeto de estudo. Finalmente, selecionamos seis pesquisas, conforme apresentamos no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Trabalhos selecionados na plataforma IBICT

N.	Autor / Ano	Tipo	Título	Instituição	Palavras-chave	Objeto
1	Vilze Vidotte Costa, 2006	Diss.	A supervisão escolar no processo educativo da gestão democrática: busca de resignificado para sua prática no Estado do Paraná	Univ. Estadual Paulista (UNESP)	Supervisão Escolar, Gestão Democrática, Profissional de Educação.	Contribuir para a compreensão e o possível aprimoramento do trabalho pedagógico desenvolvido pelo Supervisor Escolar, diante do novo paradigma de organização presente no processo educativo intitulado Gestão Democrática do ensino público.
2	Carlos Alberto Xavier Garcia, 2006	Diss.	Questionando o papel dos especialistas em educação frente à democratização da gestão	Univ. Federal de Santa Maria (UFSM)	Especialista. Gestão Escola. Democratização. Autonomia	Questionar o papel dos especialistas em educação frente a democratização da gestão.
3	Ângelo Ricardo de Souza, 2006	Tese	Perfil da Gestão Escolar no Brasil	Pontifícia Univ. Católica de São Paulo (PUC-SP)	Sem palavras-chave.	Identificação e composição dos perfis da gestão escolar no Brasil: perfil do diretor escolar; perfil dos processos de

						gestão escolar; perfil das ideias sobre a gestão escolar.
4	Alessandro Sathler Leal da Silva, 2013	Diss.	Gestão estratégica e participativa: a política pública de gestão escolar fluminense	Univ. Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Educação Pública. Gestão Participativa. Gestão Escolar	Reconhecer e enumerar as principais fragilidades da gestão nas escolas da rede pública estadual fluminense.
5	Josafá da Conceição Clemente, 2015	Diss.	Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Política Educacional. Gestão Democrática. Gerencialismo. Gestão Escolar	Analisar a concepção de gestão escolar, tendo como base as interfaces compreendidas entre as práticas gerencialistas e democrático-participativas presentes no cotidiano de uma escola da Rede Pública Estadual de Ensino em São Luís-Maranhão.
6	Priscila Damasceno Arce, 2018	Diss.	É possível a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de São Paulo?	Pontifícia Univ. de Católica de São Paulo (PUC-SP)	Gestão Escolar. Gestão Democrática. Formação de Formadores. Políticas Educacionais	Verificar, por meio da análise das atribuições e competências do diretor de escola e dos coordenadores pedagógicos constantes no Decreto Municipal n. 54.453/13, se a gestão democrática na prática escolar ocorre de forma efetiva.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar, tratam-se, em sua maioria, de dissertações, com exceção de uma tese. A seguir, discutiremos sobre cada uma, individualmente, para demonstrar suas especificidades.

A dissertação de Vilze Vidotte Costa (2006), “A supervisão escolar no processo educativo da gestão democrática: busca de re-significado para sua prática no Estado do Paraná”, objetivou contribuir para a compreensão e o possível aprimoramento do trabalho pedagógico desenvolvido pelo supervisor escolar, diante do novo paradigma de organização presente no processo educativo intitulado Gestão Democrática do ensino público. Traz a investigação qualitativa com observação participante. A metodologia da pesquisa contou com análise documental, entrevistas e aplicação de questionários em três escolas estaduais. Os resultados da investigação apontaram para uma nova visão das práticas do pedagogo supervisor no espaço escolar, a partir de uma intervenção conceituada na ação coletiva.

“Questionando o papel dos especialistas em educação frente à democratização da gestão”, de Carlos Alberto Xavier Garcia (2006), objetiva questionar o papel dos especialistas

em educação frente à democratização da gestão. Trata-se de pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter qualitativo. O estudo demonstra que, embora a função dos especialistas em educação seja considerada importante e receba o reconhecimento por parte da maioria dos membros da comunidade escolar, a formação e a função merecem uma ressignificação. O supervisor, o diretor e o orientador educacional são educadores que ocupam as funções momentaneamente de coordenação, orientação e direção, constroem uma escola participativa, atuando de forma a articular e impulsionar o papel de cada um no espaço escolar.

A tese de Ângelo Ricardo de Souza (2006), “Perfil da Gestão Escolar no Brasil”, teve por objetivo a identificação e a composição dos perfis da gestão escolar no Brasil: perfil do diretor escolar; perfil dos processos de gestão escolar; perfil das ideias sobre a gestão escolar. Trata-se de pesquisa bibliográfica que constatou que entre os diretores parece haver uma marca de gênero forte, que faz com que os homens ganhem mais e ascendam à função com menos idade e experiência. Destacadamente ocupam mais as direções das escolas nas quais o poder simbólico parece ser menos explícito; a gestão das escolas públicas caminha para ampliação da democratização da política escolar, mas há ainda forte presença do patrimonialismo e do controle político institucional sobre as escolas e seus dirigentes; as escolas cujos diretores foram eleitos têm conselhos mais ativos e construíram projetos pedagógicos de forma mais independente e com maior participação coletiva, sugerindo que há uma espécie de educação política mais ampliada nas escolas mais democráticas; os diretores mais experientes na educação tendem a ter mais disposição ao diálogo com os seus pares e com as comunidades do que os mais novos; a política escolar, centrada na figura do diretor, é articulada de maneira a associar o máximo possível os interesses da comunidade e as disposições dos sistemas de ensino, traduzida pelos posicionamentos das instâncias superiores ao diretor.

Alessandro Sathler Leal da Silva (2013), no trabalho que recebeu o título de “Gestão estratégica e participativa: a política pública de gestão escolar fluminense”, teve por objetivo reconhecer e enumerar as principais fragilidades da gestão nas escolas da rede pública estadual fluminense no Rio de Janeiro. A dissertação desenvolvida através de pesquisa qualitativa com análise documental, através da observação direta e aplicação de questionários. Sua análise revelou os diferentes momentos de descontinuidade das políticas de gestão democrática e participativa e apontou para ações fragmentadas no espaço de gestão escolar baseadas essencialmente na ação do diretor geral. Verificou-se que não são, expressamente, considerados os procedimentos de responsabilização direta dos demais entes, as formas de controle institucional e os princípios gerais de administração pública. Identificou

um quadro marcado pela subjetividade de cada gestor, sem a existência de ações sistemáticas específicas de organização, controle e orientação por parte do poder público para garantir efetivamente a gestão democrática participativa no âmbito da escola pública estadual fluminense.

A pesquisa bibliográfica, documental e de campo foram os procedimentos metodológicos utilizados por Josafá da Conceição Clemente (2015), em sua dissertação “Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática”. Seu objetivo foi analisar a concepção de gestão escolar, tendo como base as interfaces compreendidas entre as práticas gerencialistas e democrático-participativas, presentes no cotidiano de uma escola da Rede Pública Estadual de Ensino em São Luís-Maranhão. Revelou, na realidade observada, que as políticas educacionais de gestão escolar representam mais possibilidades de manutenção de controle do sistema educacional, dos resultados, da flexibilização, das metas e dos indicadores, do que a efetivação da autonomia, participação, do interesse coletivo e da democratização oriundos de uma perspectiva democrática. Concluiu-se que a realidade pesquisada caminha mais alinhada ao controle das concepções gerencialistas do que das orientações democrático-participativas.

Por fim, a dissertação de Priscila Damasceno Arce (2018), intitulada “É possível a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de São Paulo?”, objetivou verificar, por meio da análise das atribuições e competências do diretor de escola e dos coordenadores pedagógicos constantes no Decreto Municipal n. 54.453/13, se a gestão democrática na prática escolar ocorre de forma efetiva. Constatou, com base em revisão bibliográfica, que se as competências e atribuições dos gestores estiverem cada vez mais a serviço da intervenção externa, pautada no controle da avaliação de resultados e em outros dispositivos legais, elas podem se tornar incompatíveis com a efetivação da gestão democrática. A investigação revelou que a estrutura da administração pública e o estilo de gestão municipal submetem o Decreto investigado a outras normatizações, criando uma distância entre o princípio de gestão democrática e a prática destes profissionais.

Cabe destacar que alguns tipos de trabalhos aqui apresentados se distanciam da proposta desta dissertação, embora outros possam contribuir para o enriquecimento textual. Podemos observar contribuições e aproximações. Em relação às contribuições, destacamos: as abordagens da caracterização da gestão democrática/participativa auxiliaram para corroborar com a constatação das dificuldades encontradas nas escolas públicas em ter uma comunidade escolar participante de fato; na confirmação da urgência em implementar os instrumentos que caracterizam uma gestão democrática. Em relação às aproximações com a proposta desta

pesquisa, destacamos a constatação do individualismo e do autoritarismo aprisionado nas mãos de diretores (as), revelando que mesmo em outros estados, distantes de Santa Catarina, a gestão democrática/participativa está longe de ser uma prática ideal e constante.

Nenhum trabalho apresentado, no entanto, tem como foco principal a gestão democrática/participativa na visão e no cotidiano dos especialistas em Educação (administrador, orientador e supervisor). É nesse sentido que buscamos contribuir com a produção do conhecimento e a reflexão para a superação da problemática vivenciada na rede municipal de Balneário Camboriú, com o intuito de que esta pesquisa possa ser referência a outras realidades da educação brasileira.

Para responder à problemática da pesquisa, o texto está organizado da seguinte forma: na introdução, são apresentados a delimitação do problema, a justificativa, os objetivos e a metodologia, além do estado do conhecimento. Na seção 2, apresentamos o percurso histórico das políticas educacionais da administração/gestão escolar, antes e após a Constituição de 1988. Na seção 3, historicizamos a gestão escolar no município através dos planos de governo dos prefeitos eleitos e da legislação, para identificar as propostas relacionadas à gestão escolar e como se configuram. Na seção 4, discutimos, com base no estado do conhecimento e de referências da área – Paro (2012; 2015); Libâneo (2012); Lück (2009; 2017); Militão (2015); Fraiz (2013), entre outros –, o significado e as características da gestão escolar democrática/participativa. Na seção 5, analisamos a gestão democrática/participativa na visão dos especialistas em educação do município de Balneário Camboriú, evidenciando a forma que se estabelece nas escolas. Por fim, sintetizamos os (des) caminhos e os caminhos possíveis para a efetivação da gestão democrática/participativa como política pública para a rede municipal de Balneário Camboriú.

2 PERCURSO HISTÓRICO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO BRASIL A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988: DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR

Ao pensarmos historicamente no caminho percorrido pelas políticas educacionais do Brasil, percebemos que tais políticas sempre estiveram suscetíveis aos movimentos conservadores, os mesmos movimentos a que o Estado esteve submetido no decorrer de sua constituição. Contudo, a necessidade de mudanças para adequar-se às demandas sociais e políticas fazem-se imperativas com o perpassar dos anos. Essas mudanças vêm acontecendo lentamente na trajetória da educação, principalmente no que concerne à administração e à gestão escolar.

Nesta seção, o objetivo é mostrar, por meio da história das políticas educacionais, como a administração/gestão escolar foi se constituindo ao longo do tempo. Para que possamos entender os acontecimentos no decorrer da história da educação, traremos uma síntese do caminho percorrido pela administração escolar.

Antes de atender ao objetivo central da seção, que se dará a partir da promulgação da Carta Magna de 1988, abordaremos aspectos pontuais relacionados à administração escolar anterior a constituição de 1988 para, em seguida, explanarmos os fatos mais relevantes que perpassaram pela administração e gestão escolar.

2.1 ORIGENS DA GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL BRASILEIRA: A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Conforme discorre Saviani (2014, p. 15), “na história da educação brasileira, a periodização mais frequentemente adotada, em consonância com a situação geral, guiava-se pelo parâmetro político, abordando-se, em consequência, a educação no período colonial, no império e na república”.

A trajetória da educação brasileira foi marcada pelos Jesuítas que, durante mais de dois séculos, receberam ajuda do Estado português para oferecer educação na colônia. O propósito inicial da congregação jesuítica era o de instruir os filhos de colonos e catequizar os índios. Posteriormente, com a constituição dos Colégios, o objetivo concentrou-se na formação das elites coloniais. O *Plano de Estudos da Companhia de Jesus*, ou apenas *Ratio Studiorum*, como é mais conhecido, passa a desenvolver um papel fundamental na educação

moderna. O documento trazia um conjunto de regras, um manual com indicações de responsabilidades, de desempenho, de organização e de administração escolar.

A administração escolar nesse período caracterizou-se pela definição de regras claras e específicas, a hierarquia como eixo central. Assim, resta admitir que a administração da escola da Companhia de Jesus mostrou-se, no mínimo, eficaz na perseguição de seus ideais, “marcando assim o início da história da educação brasileira, que se estenderá até 1759, quando os jesuítas foram expulsos por Pombal” (SAVIANI, 2014, p. 16).

As principais medidas instituídas por Pombal foram: total destruição da organização da educação jesuítica e de sua metodologia de ensino, tanto no Brasil quanto em Portugal; instituição de aulas de gramática latina, de grego e de retórica; realização de concurso para escolha de professores para ministrarem as aulas régias; e, em relação à administração escolar, a criação do cargo de 'diretor de estudos' como um órgão administrativo de orientação e fiscalização do ensino, entre outras (AZEVEDO, 1976; SAVIANI, 2014; ZOTTI, 2002).

Durante muito tempo, a educação brasileira esteve estagnada, mas com a chegada da família real, em 1808, isso começou a mudar, tornando-se necessária uma nova reestruturação educacional. Com o aumento da população, novas escolas e cursos foram criados. A partir desse período, a atuação do Estado começa a ter relevância, ao menos no que se refere à gestão administrativa do sistema escolar, juntamente com a ideia do desenvolvimento de sistemas nacionais de educação.

Contudo, o que se vê é um ensino que passou a ser descontinuado e fragmentado, aulas ministradas por professores inexperientes e mal preparados, administrados por um “Diretor Geral dos Estudos” que controlava e fiscalizava tudo. Para Romanelli (1986, p. 36) ocorreu que “com a expulsão desmantelou-se toda uma estrutura administrativa de ensino”. Portanto, “se para Portugal a laicização do ensino foi um avanço, para o Brasil, as reformas pombalinas significaram um retrocesso em termos de educação escolar” (ZOTTI, 2002, p. 68).

Com a implantação da República, em 1889, os interesses a favor da elite, tanto no campo econômico quanto político, continuaram a ocorrer. Os cafeicultores e seus aliados juntaram-se para exercer o poder. As oligarquias passaram a comandar cada qual seu estado. Aranha (2012, p. 514) define que “Oligarquia significa um governo de poucos, indicando que a escolha dos governantes não é propriamente democrática, mas controlada por uma elite”. Nesse contexto político e econômico, a educação acaba por ser preterida aos interesses oligárquicos, ou seja, de acordo com os interesses da minoria privilegiada.

No entanto, o crescimento da população, o desenvolvimento industrial e urbano trouxeram consigo novas classes sociais, as chamadas classes populares urbanas, resultantes da industrialização, quando o modelo agrário-exportador foi substituído aos poucos pelo nacional-desenvolvimentismo (ARANHA 2012, p. 517). Essa realidade trouxe como consequência a necessidade de novas estruturas educacionais.

Com a transformação da sociedade, no decorrer das primeiras décadas da República, os moldes da educação tradicional já não satisfaziam mais suas exigências. A discordância ao modelo tradicional de educação e as novas pretensões de alguns educadores brasileiros³ originou um documento que ficou conhecido como “O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova” (1932), que sintetizava os pontos centrais de um movimento de ideias que propunha a redefinição do papel do Estado em matéria educacional. Para Saviani (2014, p. 35),

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova pode, pois, ser considerado um importante legado que nos é deixado pelo século XX. É um marco de referência que inspirou as gerações seguintes, tendo influenciado, a partir de seu lançamento, a teoria da educação, a política educacional, assim como a prática pedagógica em todo país. (SAVIANI, 2014, p. 35).

É nesse contexto que advêm novos escritos sobre a administração da educação. Nos dizeres do Manifesto dos Pioneiros (1932, p. 1)

Onde se tem de procurar a causa principal desse estado antes de inorganização do que de desorganização do aparelho escolar, é na falta, em quase todos os planos e iniciativas, da determinação dos fins de educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação (aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas de educação. Ou, em poucas palavras, na falta de espírito filosófico e científico, na resolução dos problemas da administração escolar [...] medidas objetivas com que o tratamento científico dos problemas da administração escolar nos ajuda a descobrir, à luz dos fins estabelecidos, os processos mais eficazes para a realização da obra educacional.

Algumas propostas dos renovadores, como a preparação científica do profissional que educa, repercutiram em alterações na organização da Escola Normal de São Paulo para quatro anos de curso, além de oferecer em seu currículo a disciplina de Organização Escolar. A disciplina estava “voltada para formação de inspetores escolares, delegados de ensino e diretores de grupo escolar”, enquanto no curso de inspetores escolares “aparece uma cadeira de Administração Escolar” (ANDREOTTI, 2012, p. 115-116). Tais intentos ratificavam a

³ Nominando alguns desses intelectuais/educadores: Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Cecília Meirelles, Afrânio Peixoto, Roquette Pinto, Hermes Lima, Paschoal Leme, Lourenço Filho e outros.

preocupação de graduar os profissionais da educação para preencherem cargos da administração educacional e escolar (ANDREOTTI, 2012). Sander (2007, p. 32) enfatiza que “foi nesse ambiente intelectual que apareceram as primeiras tentativas de sistematização de conhecimentos em matéria de organização do ensino e os primeiros ensaios teóricos de administração educacional no Brasil [...]”.

O estudioso Carneiro Leão, inspirado pelo movimento de Fayol, que segue o modelo de administração empresarial, defendia a administração voltada para operações técnicas e de organização sistemática dentro da escola. Nas palavras de Souza (2007, p. 30), de acordo com a concepção de Carneiro Leão, “o papel pedagógico do diretor está justamente em desenvolver ações administrativas voltadas a garantir as condições para o funcionamento das ações pedagógicas”.

Para Quirino Ribeiro, a administração deveria atender, sobretudo, a uma filosofia e a uma política de educação. Defendia a divisão do trabalho na escola (Taylor), contudo, destacava que a administração deveria atuar de maneira a garantir a unidade no trabalho (Fayol) (SOUZA, 2007).

Por fim, outro intelectual que se ocupou com a administração escolar nesse período foi Anísio Teixeira. Diferente dos outros três autores, Anísio criticava a aplicação direta da estrutura da administração geral à educação, em função de que essas duas formas de administrar visam à concretização de objetivos diferentes (DRABACH, 2013). Continua a autora afirmando que “Anísio Teixeira preocupava-se com a qualidade do ensino [...] e com a introdução de ideias administrativas começa a romper-se a aplicação dos princípios da administração geral e inicia uma mudança na forma de pensar a administração escolar”.

Vale ressaltar que, no decorrer da década 40, houve a institucionalização dos concursos para ocupação do cargo de diretor de escola, muito embora a troca de bens e serviços por apoio político, por meio de favores e outros benefícios, fizeram parte da indicação do cargo de diretor de escola.

Tem-se ainda, na década de 1960, a criação da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar - ANPAE⁴, por iniciativa de José Querino Ribeiro, Anísio Teixeira, Antonio Phiton Pinto e outros reconhecidos professores que se voltaram aos estudos ligados à área da Administração Escolar. Essa entidade continua atuante até os dias

⁴Na sua fundação em 1961, a ANPAE foi batizada como Associação Nacional de *Professores de Administração Escolar*. Subsequentemente foi denominada Associação Nacional de *Profissionais de Administração Escolar*, em 1971, em Niterói; Associação Nacional de *Profissionais de Administração Educacional*, em 1976, em Brasília; Associação Nacional de *Profissionais de Administração da Educação*, em 1980, no Rio de Janeiro; e, finalmente, Associação Nacional de *Política e Administração da Educação*, em 1996, em Brasília, denominação vigente até hoje (<https://www.anpae.org.br>).

atuais.

A primeira LDB - lei 4.024/61, no que diz respeito às exigências de formação, cria uma estrutura alternativa de habilitações e cursos para a formação dos especialistas destinados ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino. Define a formação em nível superior, dando destaque, a partir de então, aos cursos de Pedagogia, que favorecem a formação de professores e dirigentes escolares (BRASIL, 1996).

Asseveram Clark, Nascimento e Silva (2006) que, no período do governo militar, professores e alunos exerceram papel secundário no processo pedagógico, assumindo papel central a figura do “especialista”. Diante da carência de modelos bem sucedidos de gestão e planejamento da educação, mais uma vez coloca-se a analogia entre escola e empresa, assim como a insuficiente estrutura organizacional já tinha o formato necessário para o desenvolvimento do tecnicismo na gestão educacional. Saviani (2011, p. 382) assim afirma:

[...] na pedagogia tecnicista o elemento principal passa a ser a organização racional dos meios, ocupando o professor e o aluno posição secundária, relegados que são à condição de executores de um processo cuja concepção, planejamento, coordenação e controle ficam a cargo de especialistas supostamente habilitados, neutros, objetivos, imparciais. A organização do processo converte-se na garantia da eficiência, compensando e corrigindo as deficiências do professor e maximizando os efeitos de sua intervenção.

A educação tecnicista encontrava-se encaixada, no período da ditadura civil-militar, nos ideais de racionalismo, objetivando organização e eficiência. O educador era considerado um técnico orientado por outros técnicos. No quadro 3, destacamos, de forma comparativa, o que a LDB - lei n. 4.024/61⁵, a lei n. 5.540/68⁶ e a lei n. 5.692/71⁷ definem em relação à formação dos especialistas em educação:

Quadro 3 - Comparativo das leis gerais da educação em relação à formação de especialistas em educação

Lei n. 4.024/61	Lei n. 5.540/68	Lei n. 5.692/71
CAPÍTULO IV Da Formação do Magistério para o Ensino Primário e Médio	CAPÍTULO I Do Ensino Superior	CAPÍTULO V Dos Professores e Especialistas
Art. 55. Os institutos de educação	Art. 30. A formação de professores para o ensino de segundo grau, de	Art. 33. A formação de administradores, planejadores,

⁵ Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

⁶ Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968, fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências.

⁷ Lei n. 5.692, de 11 de agosto de 1971, fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. Essa lei é conhecida como LDB, mas na realidade trata-se da lei que reformou a LDB n. 4.024/1961.

além dos cursos de grau médio referidos no artigo 53, ministrarão cursos de especialização, de administradores escolares e de aperfeiçoamento, abertos aos graduados em escolas normais de grau colegial. (Revogado pela Lei n. 5.692, de 1971)	disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinadas ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior. (Revogado pela Lei n. 9.394, de 1996)	orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação (Revogada pela Lei n. 9.394, de 20.12.1996)
---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro demonstra claramente o avanço nas exigências de formação dos especialistas em educação e professores em geral, com o passar dos anos, no que concerne a sua formação para o exercício da profissão. Na lei n. 4.024/1961, um curso de especialização escolar no colegial seria o suficiente, o que não ocorreu em 1968 com a lei n. 5.540, que define a formação em nível superior como requisito obrigatório. Já a Lei n. 5.692/1971, além da formação no curso superior, deixa também a possibilidade da pós-graduação, conforme disposto no quadro acima, no artigo 33. A lei de reforma de 1971 concretiza as políticas educacionais do período de ditadura por meio de “uma nova orientação em relação à estrutura e funcionamento do ensino, para que este se adequasse as exigências econômicas, de acordo com uma visão tecnicista de educação” (ZOTTI, 2002, p. 76). Os objetivos eram diversos, mas sempre traziam consigo uma relação com o contexto sócio-econômico-político, envolvendo a educação de acordo com as necessidades da realidade ditatorial.

Com o fim do regime militar, surgem novos anseios sociais, a luta pela democracia e a liberdade de pensamento marcam também o campo educacional. Instaura-se um novo período na história brasileira, o período da “Abertura Política”. Podemos observar, até aqui, o processo histórico da administração escolar em suas diferentes fases.

Seguindo os acontecimentos da história da educação brasileira, em 1985 ocorreu a redemocratização do país. A partir do final dessa década, inúmeras reformas foram introduzidas pelos governos estaduais na tentativa de alinhar a educação escolar ao período de liberdade que o país vivenciava. Diante de tais circunstâncias, o país caminhava para promulgação da sua nova Carta Magna, em 1988, que passava ser uma importante ferramenta na obtenção do direito à gestão democrática no âmbito escolar, tema que veremos a seguir.

2.2 AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988: A GESTÃO ESCOLAR

Vale ressaltar, aqui, que saímos do período de regime militar com a esperança e a

necessidade de vivermos, principalmente a partir de meados da década de 1980, relações mais democráticas.

A época se caracteriza pelos primeiros movimentos grevistas, por lutas em prol da democratização do país. Sobre o assunto, Adrião e Camargo (2007, p. 114) discorrem que:

A luta pelas liberdades democráticas; os primeiros grandes movimentos grevistas; o movimento das “Diretas Já” pelo retorno de eleições para governantes; a conquista da liberdade de organização partidária, entre tantas outras ações no campo trabalhista, político e social, configurou um “clima” por maior participação e democratização das várias esferas da sociedade brasileira, incluindo-se a organização do próprio Estado.

Diante desse cenário, em 05 de outubro de 1988, foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil, também conhecida como a “Constituição Cidadã”, que se caracterizava pelos desejos de uma sociedade ávida por mudanças e que lutava pela construção de um país democrático para, a “reconquista de espaços políticos que a sociedade civil brasileira havia perdido” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 138).

Na educação, Libâneo (2007) prefere, inicialmente, a aplicabilidade do termo gestão escolar quando se relaciona à escola e trabalha com a ideia socio-crítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é idealizada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

A Educação é tratada no Capítulo III, Seção I, da Carta Magna, na qual, de forma inédita, foi garantida a gestão democrática do ensino público, como vemos no artigo a seguir:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 I – igualdade de condições para 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 do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
 VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 VII – garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

Como se pode notar, foi o inciso VI que consagrou a gestão democrática do ensino público como um dos princípios sob o qual o ensino brasileiro deve ser proporcionado

aos cidadãos. Sem dúvida, a presença desse princípio na Constituição foi um grande avanço para a democratização da educação. Contudo, Oliveira (2008, p. 95) afirma que “a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para a sua efetivação”.

A ratificação do princípio posto constitucionalmente vem por meio da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – lei n. 9.394/96 – LDB, em 20 de dezembro de 1996, que estabelece o princípio da gestão democrática e da educação como direito dos sujeitos.

No artigo 3º da LDB, estão listados 11(onze) incisos, sendo 8 (oito) deles cópia exata dos princípios constitucionais assim descritos:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extra-escolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996).

Desta feita, corroborando com o que está na Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases determina que um dos princípios primordiais que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, indicando a sua regulamentação na forma da lei e da legislação complementar a ser estabelecida pelos sistemas de ensino.

Norteando tal princípio, o artigo 13 da LDB trata das incumbências dos docentes relativas à participação na elaboração do projeto pedagógico e à colaboração com o avanço da interação da escola com as famílias, incumbindo os docentes de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

Dos incisos I ao V, o artigo traz os deveres que são inerentes à docência, diferentemente do que faz o inciso VI, que encarrega ao professor a tarefa de colaborar com a comunidade escolar.

No artigo 14, a LDB trata especificamente da gestão democrática do ensino público da Educação Básica, estabelecendo que:

Os sistemas de ensino definirão normas de 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 político-pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Considerando o que assegura o artigo supracitado, Oliveira (2008, p. 97-98) afirma que há “a necessidade de desenvolvimento de metodologias e opções políticas concretas que efetivamente incorporem setores organizados da sociedade civil [...] devendo pautar-se no compromisso com a democratização da educação”.

Ao analisar os dois incisos do artigo 14, pode-se perceber que a LDB abre mão de estabelecer um dispositivo mais preciso no que concerne ao princípio constitucional da gestão democrática. Sobre o inciso I, Paro (2001, p. 79) enfatiza “[...] que seria um total absurdo imaginar-se que a elaboração pudesse dar-se sem a participação dos profissionais da educação”; e o autor continua a discorrer que, no inciso II, isso é “[...] o que já vem ocorrendo na maioria das escolas públicas do país”. Ao deixar de nominar muitas situações específicas, fica claro que a lei pretendeu deixar a critério dos estados e dos municípios decisões importantes no que diz respeito à gestão democrática. Por um lado, esse fato pode ser considerado benéfico, uma vez que a lei, ao ser genérica, possibilita autonomia e colaboração da sociedade. Contudo, a contradição é uma realidade, uma vez que há uma enorme necessidade de descentralização na educação pública, pois o centralismo é que tem burocratizado a administração a ponto de travar avanços nos campos pedagógico e administrativo. Mendonça destaca que nos sistemas de ensino

O centralismo foi aumentado em um grau tão distante do necessário para permitir a racionalização dos processos administrativos que passou a ser um dos alvos principais das críticas que surgiram em torno da luta pela democratização da educação. É inegável que o centralismo administrativo permitiu a expansão da oferta educacional, mas, exacerbado, tornou a escola distante da comunidade em função do planejamento e da gestão serem realizados em níveis centrais (MENDONÇA, 2001, p. 91).

Esse pensamento vem ao encontro do que discorreremos quando o autor comenta que, apesar da descentralização não ser intrinsecamente democratizante, é corrente a confusão conceitual sobre o tema, estabelecendo ligação direta entre a centralização e o autoritarismo, entre a descentralização e a democracia (MENDONÇA, 2001).

O artigo 15 também trata de gestão democrática da escola, ao trazer a autonomia, em diferentes esferas, que deve ser garantida pelos sistemas de ensino, com a seguinte redação:

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, 1996).

Rodrigues e Giágio (2001, p. 354) asseveram que:

Com certeza, um dos objetivos desse dispositivo é que, gradativamente, as escolas contem com recursos financeiros que permitam a execução de pequenos reparos, serviços e reposição de recursos materiais, sem ficar na dependência da morosidade de procedimentos centralizados. [...]. Uma das formas mais interessantes é o adiantamento de recursos financeiros para pequenas despesas.

A partir desse dispositivo, a escola passa a ter autonomia pedagógica, financeira e administrativa, mas o caráter deliberativo dessa autonomia assume uma postura ainda articulada com o Estado. É preciso que educadores e gestores despertem para uma nova política no sentido de criar formas inovadoras de participação na escola pública.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), para atender a Constituição Federal (1988) e a LDB - lei n. 9.394/96, em relação ao fato de o país ter um plano nacional de educação, é elaborado o Plano Nacional de Educação (PNE- 2001-2010), criado a partir das discussões, do Senado e da Câmara, de dois projetos de lei, do MEC e de movimentos da sociedade civil. Dentre os objetivos do PNE 2001-2010, está a democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, que se dará, principalmente, pela participação da comunidade na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Desse modo, a gestão democrática é anunciada no PNE 2001-2010, mais especificamente na meta 22, definindo que cada sistema de ensino tem autonomia para criar suas normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade (BRASIL, 2001), porém, inferimos que esta meta é muito rasa e não aponta como as escolas devem organizar seus sistemas de ensino na perspectiva da gestão democrática.

Segundo Libâneo (2007; 2013), Paro (2001; 2015), Saviani (2016) e Oliveira (2008), a gestão democrática é tratada de forma acanhada no PNE 2001-2010, ou seja, do mesmo modo que na LDB/96, assim como a limita ao ensino público e destina aos sistemas de ensino a sua posterior regulamentação. Ou seja, não há indicativos claros de como a gestão democrática deva se efetivar nos sistemas de ensino.

Posteriormente, temos a aprovação do PNE 2014-2024s sancionado pela lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Barão e Gonçalves (2016, p. 237) afirmam que “o PNE (2014-2024) é considerado uma referência para a educação brasileira [...], pois é instrumento que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas em educação”, o que efetivamente ainda é uma realidade em construção.

O PNE II foi construído depois de vastos debates ocorridos na I Conferência Nacional de Educação (CONAE)⁸, em 2010. O Plano possui 20 metas para todos os níveis e modalidades de ensino a serem alcançadas até o final de 2024, com o objetivo de melhorar a qualidade e a oferta da educação brasileira. Segundo Barão e Gonçalves (2016, p. 242), “para compreender o princípio da Gestão Democrática no atual PNE deve-se estudar o seu conteúdo, mas também, desvelar a materialidade do planejamento na política educacional no Brasil”, o que se apresenta como um desafio, haja vista que as políticas educacionais do país seguem o viés de políticas neoliberais que não objetivam atender as demandas da população, mas as de quem eles servem, ou seja, as do capital. Amador (2002, p. 67) afirma que “a educação, na sociedade capitalista brasileira, é carregada de conteúdo ideológico que justifica seu funcionamento como sociedade de classe, onde as relações são de dominação”.

O novo Plano Nacional de Educação (PNE II), assim como o anterior (PNE I), também dedica meta exclusiva à gestão democrática, acompanhada de oito estratégias para o seu alcance, conforme transcrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Estratégias da Meta 19 - Lei n. 13.005/2014

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.
Estratégias:
19.1- priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;
19.2- ampliar os programas de apoio e formação aos(às) conselheiros(as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos(às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses

⁸ Como forma de esclarecimento, deixo aqui o registro que, apesar de ter ocorrido a CONAE II, em novembro de 2014, a Conferência não fez parte das discussões para criação do PNE II, em razão deste ter sido instituído no mês de junho de 2014.

colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;
19.3- incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;
19.4- estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;
19.5- estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;
19.6- estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;
19.7- favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;
19.8- desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos, a partir de nossa prática enquanto profissional da Educação Básica, que a estratégia 19.8 é um dos maiores desafios para os sistemas de ensino, pelo fato de que a maioria dos municípios ainda tem os cargos de gestores escolares nomeados pelo poder executivo. Essa constatação também é feita por Paro (2005) e Libâneo (2013), que apontam, em seus estudos, que essa é a forma mais danosa de escolha de gestores. Segundo os autores, o(a) gestor(a) trabalha para quem lhe indicou e não para a comunidade em que está inserido. Os movimentos apontados nas estratégias como os caminhos para a efetivação da gestão escolar democrática, no entanto, não se limitam à participação em alguns momentos da vida escolar, mas em sua gestão como um todo.

As metas e estratégias relacionadas não abrangem uma compreensão política do cargo de diretor/gestor. A participação da comunidade é garantida, mas os critérios técnicos e de mérito são deixados para que os estados, Distrito Federal e municípios os estabeleçam em lei, inclusive a forma de escolha dos diretores/gestores. Assim, não se garante à comunidade escolar o poder de eleger o diretor/gestor segundo seus próprios critérios e por meio do voto direto e secreto. Aqui podemos inferir que há uma contradição, pois ao mesmo tempo em que garante a participação da comunidade, imprescindível para a gestão democrática, restringe a autonomia da comunidade escolar na escolha do diretor/gestor.

Para exemplificarmos a contradição entre as leis e o que de fato ocorre em relação às políticas educacionais relacionadas à gestão democrática, trazemos alguns dados da gestão democrática nos municípios de Santa Catarina relacionados à escolha dos

diretores(as)/gestores(as) escolares. De acordo com os dados coletados⁹, dos 295 municípios, 185 responderam a solicitação, o que correspondem a um total de 62,71% dos municípios. Dos 185 municípios, 12 realizam eleição para diretores(as), enquanto 173 não realizam. Destes, em 44 municípios, os diretores são escolhidos pelo poder executivo a partir de critérios dispostos pelas legislações locais; em 94 deles, são nomeados de forma livre pelo poder executivo; e, em apenas um município é feito concurso público para o cargo de diretores(as).

Interessante observar que um número significativo (44 municípios) respondeu que a escolha se dava por critérios estabelecidos na legislação¹⁰. Barão e Gonçalves (2016, p. 248-249) analisam esse tema exposto no PNE II:

O entendimento da gestão enquanto democrática fica submetido aos aspectos técnicos, de mérito, de desempenho e há aproximação com a participação da comunidade. Lembramos que a noção de participação expressa no plano não condiz com discussões sobre a realidade político pedagógica, mas, fundamentalmente, se materializa a fiscalização e avaliação do trabalho de docentes e gestores. É o entendimento da comunidade como um auxílio visando controle sobre a gestão para garantir eficiência. Até mesmo os conselhos escolares são reduzidos aos contornos de um projeto de formação para afiançar “transparência”, a partir de uma realidade dada pelos moldes colocados centralmente.

Curioso notar que o provimento de cargos de gestão democrática aparece, mais ou menos distanciado dos interesses e ações da comunidade escolar, [...] o provimento de cargos de gestão fica conectado a programa de formação e prova nacional “específica”.

Do grupo de estratégias constituído para alcance da meta 19 do PNE II, seis delas (19.2 a 19.7) comprovam dados já previstos em legislações e dispositivos educacionais anteriores, não desempenhando qualquer alteração em benefício da concretização da gestão democrática. Por sua vez, a última estratégia (19.8) estabelece uma novidade ao cogitar aplicação de prova nacional específica para gestores escolares, no intuito de subsidiar “[...] a elaboração de futuros concursos para o provimento dos cargos de gestão [...]” (BRANDÃO, 2014, p. 89).

⁹ A coleta desses dados objetivou sistematizar a realidade quanto à gestão democrática nos municípios de Santa Catarina, por meio de informações sobre eleições de diretores escolares nos 295 municípios Catarinenses. Iniciamos as buscas pelas informações junto à União dos Dirigentes Municipais de Educação de Santa Catarina (UNDIME/SC). Em seguida, contatamos a Federação de Consórcios, Associações e Municípios de Santa Catarina (FECAM), e, por fim, a Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI). Para nossa surpresa, nenhuma dessas entidades possuía as informações sobre a forma de provimento do diretor escolar municipal ao cargo. Sendo assim, o levantamento de dados foi feito, um a um, pela pesquisadora, entrando em contato via e-mail e/ou telefone com os 295 municípios que compõem o Estado. Obtivemos, ao final, um retorno de 185 municípios. O quadro nominal completo dos municípios e suas respostas encontra-se no Apêndice B.

¹⁰ Nesse levantamento, não inferimos detalhes dessa resposta, mas os dados apontam a possibilidade de uma pesquisa específica e detalhada sobre o tema.

De acordo com os autores, e refletindo sobre as legislações vigentes, temos um arcabouço legal que garante que os gestores educacionais e escolares conduzam suas redes de ensino e, conseqüentemente, as escolas, numa perspectiva democrática em que o objetivo seja a educação de qualidade de todas as crianças e/ou adolescentes e sua inserção como cidadão no mundo do trabalho. No entanto, quando nos aproximamos dos autores que trabalham com a teoria marxista, entendemos o porquê da não materialização das políticas educacionais. O fato é que elas atendem aos interesses dos organismos multilaterais vinculados ao capitalismo, que está voltado a atender as demandas da globalização, dentre as quais “[...] uma escola provedora de educação que correspondesse à intelectualização do processo produtivo e formadora de consumidores” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 64).

Certamente, constitui-se como um enorme avanço o fato de o tema “gestão democrática” aparecer de forma explícita, desde a promulgação da Constituição Federal em 1988. Contudo, como dispõem Barão e Gonçalves (2016, p. 251):

É necessário criar condições para que os estudantes, seus familiares, os profissionais da educação e os trabalhadores da comunidade sejam os protagonistas da escola socialmente referenciada. Esses protagonistas devem lutar pela ampliação da educação pública como direito e pelo dever do Estado em financiar apenas a educação pública. Quanto à gestão democrática é substantivo ampliar a participação social no sistema educacional e na escola para por em prática as críticas necessárias aos princípios da gestão empresarial/gerencialista, ao esvaziamento da escola e, ao mesmo tempo, reafirmar a escola como espaço de formação de sujeitos históricos.

Com o propósito de chegarmos a uma melhor compreensão do desenvolvimento histórico da gestão democrática da educação, discorreremos sobre os atuais documentos do ordenamento jurídico que regulam a atividade educacional no país. Em tais documentos, a gestão democrática é garantida como um dos princípios sob o qual o ensino deve ser ministrado no Brasil. Como exposto acima, os dados sobre o baixo número de municípios em Santa Catarina que realizam, junto às políticas de gestão democrática, a eleição de diretores(as)/gestores(as) demonstram as contradições presentes no contexto catarinense e que, como veremos adiante, está presente, também, no município de Balneário Camboriú. Antes disso, na próxima seção, discutiremos as características da gestão escolar democrática e participativa.

3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA: UMA REALIDADE EM DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo evidenciar as características de gestão escolar e da gestão escolar democrática/participativa. Também aborda a temática relativa à forma de acesso ao cargo de diretor/gestor, discutindo a importância dada participação da comunidade escolar no processo de gerir a escola e primar pela qualidade do ensino. Assim, analisamos os desafios das escolas públicas frente à gestão democrática.

O termo “democracia”, de etimologia grega, significa: demos, “povo”, e kratos, “autoridade”, e, segundo o dicionário Aurélio: “1- Governo do povo; soberania popular; democratismo. 2- Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder”.

Quando se procura um significado do que é ou possa ser conceituado como democracia, não há como não retornar às suas origens na Grécia antiga, na cidade de Atenas, que constitui uma das bases mais importantes, até mesmo para o que se entende por democracia modernamente. Os atenienses reuniam-se em praças para discutir vários assuntos, tomando conjuntamente as decisões, a chamada Democracia Direta. Com a expansão dessas reuniões, um novo modelo surgiu, a Democracia Representativa, na qual líderes eram eleitos para tomar as decisões em nome da população, ou de uma parte dela (SARTORI, 1994).

Para Rousseau (1989), a democracia vai além, o autor entende que, desde sua origem, a democracia requeria uma igualdade entre seus membros.

As diversas formas de governo encontram sua origem nas diferenças mais ou menos profundas que existiram entre os particulares no momento da instituição. Se um homem era eminente pelo poder, pela virtude, pela riqueza ou pelo crédito, só ele foi eleito magistrado, e o Estado tornou-se monárquico. Se vários homens, quase iguais entre si, prevaleciam sobre todos os outros e foram eleitos conjuntamente, teve-se uma aristocracia. Aqueles cuja fortuna ou talentos eram menos desproporcionais, e que menos haviam se distanciado do estado de natureza, conservaram em comum a administração suprema e formaram uma democracia (ROUSSEAU, 1989, p. 109).

Na instituição de uma democracia, por mais que seja difícil, a participação direta de todos os cidadãos nas decisões do governo é a única maneira em que se efetiva uma administração que possa ser corretamente chamada de democracia, uma vez que uma democracia ideal demanda uma participação ativa e efetiva dos indivíduos que a integram para que ela se transforme em algo concreto. Os interesses particulares devem dar lugar aos interesses da coletividade, alcançando, assim, a vontade geral (ROUSSEAU, 1989).

Há, às vezes, diferença entre a vontade de todos e a vontade geral: esta só atende ao interesse comum, enquanto outra olha o interesse privado, e não é senão uma soma das vontades particulares. Porém, tirando estas mesmas vontades, que se destroem entre si, resta como soma destas diferenças a vontade geral (ROUSSEAU, 1996, p. 37).

Nessa perspectiva, Rousseau (1996, p. 84) discorre que “se houvesse um povo de deuses, haveria de governar-se democraticamente. Um governo tão perfeito não convém aos homens”.

Compreende-se agora que, no período pós-ditadura, o autoritarismo e o ambiente centralizador não se encaixavam mais na realidade brasileira, que ansiava por uma maior participação democrática nas decisões do Estado, em todas as áreas administrativas (COSTA, 2006). Sobre o assunto, Amador (2001, p. 57) discorre que com o esgotamento da fase de autoritarismo militar é construída uma democracia burguesa, desembocando para o projeto econômico neoliberal, no qual, novamente, os interesses da população brasileira são derrotados pelas elites do capital nacional e internacional.

Nessa perspectiva, ocorreram, no âmbito da educação, as reformas neoliberais. No tocante ao neoliberalismo de mercado, este é conceituado por “denominação de uma corrente doutrinária do liberalismo que se opõe ao social-liberalismo e retoma algumas das posições do liberalismo clássico e do liberalismo conservador” (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI; 2012, p. 110).

Ao menos conceitualmente o neoliberalismo de mercado luta contra o estatismo, ou seja, contra o Estado máximo, contra a normatização e o planejamento da economia e contra o protecionismo, direcionando a construção da nova ordem internacional que demanda a desobrigação de todo mercado e a transferência de todas as áreas e serviços do Estado para iniciativa privada (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI; 2012). Na perspectiva neoliberal de mercado, o Estado vem gradativamente se desobrigando da educação pública.

Após esse momento, mais precisamente a partir da década de 1990, o Brasil enfrentou um processo de reestruturação do Estado. Oliveira (1996) enfatiza que essa reestruturação teve como paradigma a adoção dos critérios da economia privada na gestão da coisa pública. Dessa recente estruturação surgiu a Nova Gestão Pública (NGP),

[...] cujas mudanças na administração pública aludem à ineficiência do Estado e à veiculação em nível internacional de discursos reformistas, é fortalecido com propostas de privatização dos serviços sociais públicos, inclusive por orientação de

organismos multilaterais (VIZZOTTO; CORCETTI¹¹ (*sic*); PIEROZAN, 2017, p. 547).

Em especial a partir da década de 1990, as políticas educacionais brasileiras sofreram intervenções dos organismos internacionais que têm seus interesses voltados aos países pobres, no sentido da otimização dos sistemas escolares, com vistas à formação de trabalhadores para o processo produtivo e consumidores (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI; 2012). Os autores destacam ainda que, na educação básica, orientado por tais organismos internacionais como o Banco Mundial, o Estado deveria atender ao ensino público, sendo essa etapa da educação considerada imprescindível na organização do trabalho.

Nesse contexto, a gestão educacional e escolar assume uma nova configuração, tendo como referência os modelos recomendados pelos organismos internacionais, em que a gestão é pautada na busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, na avaliação do desempenho e marcada pela descentralização administrativa, que dá mais autonomia para as instituições (CASTRO, 2008).

Nos preceitos impostos pela Nova Gestão Pública apresenta-se a eficiência, a competição administrativa e a avaliação de desempenho. Segundo Vizzotto, Corcetti (*sic*) e Pierozan (2017), o Estado garantiu a ampliação da atuação do setor privado na educação, com a proposta de financiar a escola privada ou para manter a escola pública com a participação da sociedade. As autoras apregoam que “ainda hoje vemos que as parcerias entre o setor público e o privado crescem em nome da boa governança e da democratização dos serviços sociais, especialmente da educação” (VIZZOTTO; CORCETTI (*sic*); PIEROZAN, 2017, p. 548). Diante disso, fazem um alerta:

Necessitamos questionar com que tipo de projeto educacional essas políticas estão comprometidas, visto primarem pela terceirização e imprimirem um modelo educativo para a educação pública que preza pela racionalização econômica, imposta pelo conceito de eficácia na NGP.

Observamos que a reforma foi fundamental para preparar o terreno conceitual das futuras regulamentações legais. No entanto, ela ampliou os espaços de atuação do setor privado, aproximando significativamente o mercado das redes de ensino, sendo que as próprias organizações passaram por mudanças no âmbito de sua estrutura, de modo a se adaptarem às exigências atuais do capitalismo (VIZZOTTO; CORCETTI (*sic*); PIEROZAN, 2017, p.554).

Dessa forma, podemos questionar se a gestão escolar não volta a assumir a característica de gestão administrativa, ou seja, os princípios da administração geral que eram

¹¹ No artigo, o nome da autora Berenice Corsetti está redigido com “C” - Corcetti, mas o correto é com “S” - “Corsetti”.

transplantados das empresas para as organizações escolares (MILITÃO, 2015). Já na década de 1980, autores como Maria de Fátima Costa Félix e Vitor Paro evidenciaram novas perspectivas para a administração/gestão escolar (MILITÃO, 2015). Nesse sentido, o autor pondera que, ao se abordar apenas o ponto de vista técnico da administração, as questões econômicas, políticas e sociais eram omitidas, fazendo com que o diretor escolar não se visse como agente político nem como agente pedagógico da escola, o que prejudicava a eficiência dos processos educativos (MILITÃO, 2015).

Paro (2005) diz que a administração escolar não pode ser reduzida a meros métodos e técnicas, originados nas empresas, mas entendida como um processo que se realiza e se concretiza nas relações humanas. Isso porque a gestão escolar, nessa perspectiva, possibilita a condução da educação de modo que proporcione aos estudantes, principalmente aos filhos da classe trabalhadora, o acesso aos conhecimentos históricos e socialmente construídos pela humanidade, a fim de que tenham as possibilidades de serem protagonistas de suas vidas.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) também discorrem que há possibilidades de uma educação pública de qualidade, socialmente referenciada, que caminhe na direção de uma sociedade mais justa, sustentável e igualitária, quando a escola é gerida por uma gestão escolar democrática. No entanto, de acordo com Luck (2013), Libâneo (2013) e Paro (2005), a gestão escolar só pode ser denominada de democrática quando há a participação e atuação da comunidade escolar (profissionais da educação, pais e alunos) na gestão da escola. Assim, “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar (LIBÂNEO, 2013, p. 89).

Ainda, segundo o autor, a participação é consubstanciada pela autonomia. Aqui observamos que quando adentramos no cotidiano das escolas, essa autonomia é tolhida quando a comunidade escolar não escolhe seus diretores(as) indo na contramão das legislações que advogam pela gestão escolar democrática. Como falar de democracia, quando nossos gestores são, em sua maioria, indicados ao cargo pelo poder da política partidária? Para justificar nosso questionamento, buscamos apoio nos dados publicados no último Censo da Educação Básica (BRASIL, 2020) sobre a forma de acesso aos cargos de gestão, conforme apresentamos na Tabela 1.

Tabela 1- Forma de acesso ao cargo de direção no ano de 2020

Rede de Ensino	Forma de acesso ao cargo					
	Exclusivamente por escolha da gestão	Processo eleitoral	Concurso público	Proc. selet. e escolha da gestão	Ser Proprietário	Outro
Pública	54,9%	20,1%	8,3%	7,0%	-	9,7%
Federal	17,4%	67,2%	0,4%	3,1%	-	11,9%
Estadual	23,0%	38,1%	11,3%	9,6%	-	17,9%
Municipal	65,0%	14,2%	7,5%	6,2%	-	7,1%

Fonte: Censo da Educação Básica (BRASIL, 2020)

Conforme podemos observar nos dados apresentados na Tabela (BRASIL, 2020), um número muito expressivo de redes de ensino ainda não atende ao que está prescrito na Constituição Federal (1988), na LDB (1996) e no PNE (2014). Compactuamos com Paro (2005) na compreensão de que a gestão democrática na educação básica é coisa utópica. Isso porque a escolha dos gestores não tem ocorrido por meio de processos democráticos, tal como comprovado pelos dados do Censo da Educação Básica (BRASIL, 2020). Assim, a escola, uma das principais instituições que compõem a nossa sociedade e é tida como democrática, não contempla a democracia nos processos relacionados à escolha de seus gestores. Cabe destacar que entendemos que a gestão escolar democrática não se faz somente pela garantia da escolha do diretor(a)/gestor(a) por eleições diretas junto à comunidade escolar, mas entendemos que essa é uma condição fundamental para que se efetive uma realidade democrática.

Mesmo com todo o aparato legal disponível nas políticas educacionais nacionais, a comunidade escolar é privada de escolher os candidatos com capacidade técnica para a gestão, pois os cargos são, comumente, ocupados em função da indicação político-partidária. Dessa forma, nos municípios, é comum, quando ocorre a troca dos governos ocorrer também a substituição dos gestores escolares. Isso encerra trabalhos e descontinua políticas educacionais, principalmente no âmbito municipal. Ainda que a descontinuidade seja normalmente considerada indesejável, ela é um dos pressupostos básicos da alternância de poder que a rotina democrática requer.

Sobre isso, Spink (1987) reforça a ideia de que se deve evitar fazer a associação entre continuidade como algo bom e descontinuidade como algo ruim. Esse ponto simboliza o que o autor chamou de “paradoxo democrático” da questão da continuidade e da

descontinuidade administrativa. Ainda que a descontinuidade seja normalmente entendida como um fenômeno indesejado, ela representa, em si, também a possibilidade de alternância de poderes e preferências que está no cerne do jogo democrático.

Podemos buscar, ainda mais além, a dualidade entre continuidade e descontinuidade. Nogueira (2006, p. 20) afirma que a descontinuidade constante poderia conter, em seu cerne, o continuísmo, identificando nesse fenômeno a ideia popularizada no conhecido ditado “mais as coisas mudam, mais elas continuam iguais”.

De acordo com Militão (2015), a escola tem por objetivo promover a aprendizagem de todos os estudantes pela apropriação do conhecimento histórica e socialmente acumulado. Para tal, precisa romper com a concepção estreita de educação, pautada na transmissão de conteúdos, para adotar uma concepção que torne o aluno sujeito de sua aprendizagem (MILITÃO, 2015). Nesse sentido, Lück (2009, p. 24) aponta que se faz necessário entender que a gestão escolar precisa gerir

[...] a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Nessa perspectiva, compreendemos que não há como efetivarmos uma educação de qualidade senão pelo envolvimento de toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico, que é o documento máximo que expressa a autonomia da gestão escolar. De acordo com Veiga (1995, p. 13), o Projeto Político Pedagógico deve ser um documento “[...] construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” e cabe a gestão uma

[...] atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Na mesma direção, Veiga (1995, p.50) afirma que “[...] ser administrada, supervisionada, inspecionada não é a razão da existência da escola, mas sim ser o espaço - tempo da prática pedagógica [...]”. Portanto, o trabalho da gestão escolar precisa envolver toda equipe escolar (diretor, administrador, supervisor, orientador educacional e secretaria)

para uma gestão eficiente que priorize o atendimento das necessidades da comunidade na qual a instituição está situada, respeitando as diferenças de todos os alunos, promovendo práticas educacionais capazes de formarem cidadãos críticos e atuantes na sociedade como um todo (LÜCK, 2009). Ou seja, formar uma cidadania crítica “[...] é formar um cidadão-trabalhador capaz de inferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar no mercado de trabalho” (LIBÂNEO, 2013, p. 51).

Diante do exposto, consideramos que a oferta de uma educação de qualidade é um direito social e como tal precisa ser garantido. A gestão escolar democrática, para tal intento, se constitui essencial à medida que assegura a participação de todos os segmentos da comunidade escolar para que a principal função social da escola, apropriação dos conhecimentos por parte dos estudantes, seja garantida. Assim sendo, Saviani (1980, p. 189-190) destaca que “Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor da escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador [...]”. Por isso, a sua “responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar”.

Certamente, a premissa acima é uma assertiva da gestão democrática, no entanto, com base nos autores citados e em nossa experiência, inferimos que muito ainda precisa ser feito para que se efetive uma gestão escolar democrática nas redes de ensino, sejam estas municipais ou estaduais. E, na nossa concepção, não haverá gestão democrática enquanto não tivermos uma escolha de gestores pautada na democracia e na autonomia da comunidade escolar em eleger seus representantes.

3.1 GESTÃO ESCOLAR: DEMOCRÁTICA? PARTICIPATIVA?

A Constituição Federal de 1988 garantiu o acesso à informação e a participação de representantes de setores específicos em órgãos da administração pública. E, na área da educação, introduziu o princípio da gestão democrática da educação nacional (COSTA, 2006), sendo “[...] eleita como tema fundamental para a melhoria na qualidade de ensino público” (NASCIMENTO; CHIUSOLI, 2019, p. 241).

Dessa forma, a gestão democrática passou a ser anunciada como uma premissa das políticas educacionais. Conforme dispõe a legislação, a gestão escolar democrática tem como pressuposto a educação como um processo social colaborativo. Para Dourado (1998, p. 79), a gestão democrática da educação é 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 possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Nesse sentido, se faz necessária a participação da comunidade escolar e a sociedade em geral envolvida com a qualidade do ensino para todos. Ou seja, aproximando a escola, pais e comunidade, num ambiente aberto e participativo, podemos possibilitar a oferta de um ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual e com perspectiva de futuro (LÜCK, 2009), a fim de desenvolver no aluno a consciência de direitos, deveres e experiência de cidadania. De fato, quando:

Uma gestão democrática da educação reconhece a escola como espaço de política e trabalho, busca autonomia administrativa, financeira e pedagógica, possibilita a participação da comunidade nos desígnios da escola (elaboração dos projetos pedagógicos e definição dos calendários) e na criação de instâncias mais democráticas de gestão (eleição de diretores e constituição dos colegiados) (SILVA, 2010, p. 166).

A escola é o espaço privilegiado para a socialização do conhecimento historicamente construído, mas também é o local de desenvolvimento do potencial do educando como cidadão. Nesse sentido, quando o estudante tem participação ativa, observa, questiona, analisa, critica, sugere soluções, aprofundando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, pode-se dizer que ocorre a democratização da educação.

Contudo, a democratização não deve ocorrer apenas com relação à formação do estudante, também deve atingir a todos os profissionais da escola – professores, funcionários e gestores –, os quais passam a “atuar como artífices de um resultado comum a alcançar, de que resulta o aumento do poder de todos” (LÜCK, 2013, p. 60).

Nesse sentido, Paro (2012, p.209) observa que para que tenhamos uma “administração escolar verdadeiramente democrática, se faz necessário, que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola”, de modo que a ideia de autoridade saia das mãos de uma única pessoa. Desse modo, o objetivo deve ser a transformação social, com “[...] a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade” (PARO, 2012, p. 209).

E, de acordo com Veiga (1995, p. 50), a gestão escolar pode viabilizar a construção e reconstrução do saber por meio da elaboração de um Projeto Político Pedagógico

globalizador e interdisciplinar, e deve prever formas democráticas de organização e funcionamento da escola, incluindo as relações de trabalho no seu interior. Certamente, a

[...] Educação de qualidade é aquela que promove *para todos* os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, á inserção no mundo do trabalho, á constituição da cidadania [...] (LIBÂNEO, 2003, p. 117).

E nesse objetivo de ofertar uma educação de qualidade para todos, Silva (2010) complementa dizendo que a gestão democrática introduz na escola a participação dos docentes, funcionários, discentes, pais e comunidade em geral, desconstruindo as relações hierarquizadas de poder e de dominação, além da ruptura da exclusão de grupos nas decisões sobre os rumos da escola. Sobre isso, Fraiz (2013, p. 62) destaca que:

A verdadeira administração escolar democrática se sustenta na participação de todos os envolvidos no processo de aprendizagem, nas decisões sobre a organização e o funcionamento da escola, abandonando o modelo de concentração de autoridade nas mãos do diretor. Para tanto, não é suficiente “permitir” a participação, mas é necessário criar condições que estimulem a participação, principalmente dos pais de alunos.

Com base nessa assertiva, observamos que os discursos se distanciam do cotidiano das escolas e mais uma vez reafirmamos que não há gestão democrática sem o conhecimento, a compreensão e a participação de todos na análise, discussão e resolução dos problemas enfrentados pela escola. Nesse universo, a equipe diretiva da escola é composta por atores fundamentais para sua efetivação. Ainda, é relativa à participação da comunidade escolar pelo fato de que a participação se resume muitas vezes no auxílio para a resolução de necessidades humanas e materiais e na organização/participação em festas e eventos para arrecadação de recursos (FRAIZ, 2013).

Lück (2017) também contribui com a discussão ponderando que a gestão participativa na escola ainda se constitui como um desafio para o gestor escolar, haja vista que pais não participam efetivamente da vida escolar de seus filhos e também há professores e profissionais avessos a mudanças, o que faz com que seja mais complexo alcançar a qualidade da educação que almejamos. Nessa perspectiva, Fraiz (2013, p. 43-44) comenta:

A manifestação dessas resistências e rejeições pode ser aproveitada pelo gestor para identificação de problemas e falhas na realização do seu trabalho e para o aprimoramento da prática gestora. Para tanto, esse profissional deverá ter capacidade de observação e análise aguçadas para identificar no ambiente tais manifestações e

ainda capacidade de reflexão e postura democrática para ouvir, discutir e unir o grupo nas decisões e definição de metas e ações.

Assim, cabe ao gestor escolar a incumbência de promover a participação plena de seus profissionais no processo social, bem como de alunos e pais, uma vez que se entende que é pela participação efetiva nas decisões das escolas que estes desenvolvem a consciência social crítica e de cidadania. No entanto, é importante destacar que tais atitudes poderão, também, desencadear resistências. Diante do exposto, entendemos que a gestão escolar democrática é uma premissa da educação de qualidade, sendo que não há gestão escolar democrática sem a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões importantes da escola, tanto nas questões pedagógicas quanto administrativas, que culminem na aprendizagem de qualidade de todos os estudantes.

4 A GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996-2020): INDICATIVOS DE UM PERCURSO

Nesta seção, objetivamos identificar as formas de gestão escolar que ocorreram no município de Balneário Camboriú entre os anos de 1996 a 2020. Para tal, definimos por investigar, primeiramente, os planos de governo dos candidatos a prefeito eleitos no período de 1996 a 2020, a fim de identificar se contemplaram proposta de gestão escolar democrática. Entretanto, como exposto na introdução, somente tivemos acesso aos planos de governo dos anos/eleições de 2012, 2016 e 2020, os quais são apresentados e analisados a seguir. Com base nos dados, discutimos e problematizamos a questão dos cargos comissionados para assumir funções na educação, entre eles as de diretores das escolas. Em um segundo momento, faremos a apresentação das legislações municipais pertinentes às propostas de gestão escolar democrática, para entendermos os caminhos para efetivação ou não dos instrumentos necessários para a gestão escolar democrática no município.

4.1 A GESTÃO ESCOLAR NOS PLANOS DE GOVERNO DOS PREFEITOS ELEITOS (2012-2020)

A partir dos procedimentos metodológicos da pesquisa documental (LUDKE; ANDRÉ, 1986), fomos em busca dos planos de governos dos prefeitos eleitos no município de Balneário Camboriú no período de 1996 a 2020. Os documentos foram obtidos junto ao Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina por meio do Cartório Eleitoral de Balneário Camboriú, pelo Juízo da 56ª Zona Eleitoral.

Como ponto de partida, apresentamos, em ordem cronológica, o nome de cada prefeito, seu período de mandato e os partidos que compuseram a coligação eleita.

Quadro 5 - Prefeitos eleitos em Balneário Camboriú de 1996 a 2020

Período de mandato	Prefeito eleito	Partidos políticos
1996/2000	Leonel Arcângelo Pavan	PDT/ PV/ PMDB/ PSDB/ PPS/ PCdoB
2000/2004	Leonel Arcangelo Pavan (reeleito)	PDT / PSDB / PTB / PL / PV
2004/2008	Rubens Spernau	PDT / PSC / PL / PFL / PRTB / PHS / PV PSDB
2008/2012	Edson Renato Dias (conhecido como “Piriquito”)	PMDB/DEM / PDT / PRTB / PSDB / PT do B / PTC/ PC do B / PHS / PMDB / PPS PR / PRB / PRP / PSB / PSC / PSL / PTB / PV/ PP / PT
2012/2016	Edson Renato Dias –	PP / PRB / PT / PDT / PMDB / PSC / PR / PHS / PMN / PTC /

	“Piriquito” (reeleito)	PV / PC do B / PT do B / PPL / PRTB / DEM
2016/2020	Fabrcio José Satiro de Oliveira	PSB / PR / REDE / PTB / PT do B / PMB / PDT / PEN / PHS / PTC / SD / PROS
2020/2024	Fabrcio José Satiro de Oliveira (reeleito)	PODE / PSD / PROS / PL / PDT / PTB / AVANTE / CIDADANIA / PATRIOTA

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no site <https://www.tse.jus.br>

Diante desse quadro, é fundamental esclarecer as leis que estão diretamente ligadas ao processo eleitoral, principalmente no que concerne ao registro das candidaturas ao pleito, no período de nossa pesquisa. Uma das principais leis que estabelece normas para as eleioes é a lei n. 9.504, de 30 de setembro de 1997, mas com várias atualizaoes desde então. Dentre elas, destacaremos a contida no artigo 11, parágrafo 1o, que teve um inciso incluído através da lei n. 12.034/2009 que “Altera as Leis nós 9.096, de 19 de setembro de 1995 - Lei dos Partidos Políticos, 9.504, de 30 de setembro de 1997, que estabelece normas para as eleioes, e 4.737, de 15 de julho de 1965 - Código Eleitoral”. A lei n. 12.034/09 não substituiu a lei n. 9.504/97, mas procedeu a algumas alteraoes, tais como a constante no 1o parágrafo do artigo 11, que passou a vigorar com a seguinte redação:

Art.11 [...]

 1o O pedido de registro deve ser instruido com os seguintes documentos:

- I - cópia da ata a que se refere o art. 8o;
- II - autorização do candidato, por escrito;
- III - prova de filiação partidária;
- IV - declaração de bens, assinada pelo candidato;
- V - cópia do título eleitoral ou certidão, fornecida pelo cartório eleitoral, de que o candidato  eleitor na circunscrico ou requereu sua inscrição ou transferência de domicílio no prazo previsto no art. 9o;
- VI - certidão de quitação eleitoral;
- VII - certidões criminais fornecidas pelos orgoes de distribuição da Justiça Eleitoral, Federal e Estadual;
- VIII - fotografia do candidato, nas dimensões estabelecidas em instrução da Justiça Eleitoral, para efeito do disposto no  1o do art. 59;
- IX - propostas defendidas pelo candidato a Prefeito, a Governador de Estado e a Presidente da República. (Incluído pela Lei n. 12.034, de 2009) (BRASIL, 1997).

Considerando essa nova exigência que consta no item IX, as informaçoes ficaram mais acessíveis, nos permitindo priorizar neste estudo a análise dos três últimos planos de governo dos prefeitos eleitos. Apesar de a lei que normatiza as eleioes ser do ano de 1997, foi apenas a partir de 2009 que a exigência que consta no item IX passou a vigorar. Aqui, fazemos um apontamento paralelo para fazer um esclarecimento em relação ao período abordado por esta dissertação (1996-2020): o estudo tem como início o ano de 1996, em decorrência da promulgação da atual LDB, no entanto, em relação à pesquisa dos planos de governo dos prefeitos eleitos em Balneário Camboriú, somente trazemos os planos no período

de 2012-2020. A data proposta pela pesquisa aprofundou nossa busca e serviu para nos mostrar que foi apenas a partir de 2009 que a lei tornou obrigatório o anexo do plano de governo ao registro de candidatura ao pleito.

Seguindo o calendário¹² oficial das eleições no Brasil, a primeira eleição municipal que ocorreu após essa mudança foi a de 2012, motivo que inviabilizou acesso aos planos de governos anteriores a essa data.

Desse modo, debruçar-nos-emos a analisar a área da Educação, buscando especificamente as propostas de gestão escolar democrática, presentes ou não nos planos de governo dos três últimos prefeitos eleitos: os planos do prefeito Edson “Piriquito”¹³ (2012/2016) e os planos do prefeito Fabrício de Oliveira (2016/2020 e 2020/2024¹⁴). Neste estudo, traremos especificamente o que cada candidato apresentou (ou não) como proposta para a gestão democrática das escolas municipais de Balneário Camboriú/SC.

Na sequência, apresentamos em ordem cronológica o nome de cada prefeito, seu período de mandato¹⁵ e a proposta do candidato para área da educação.

Quadro 6 - Propostas dos planos de governos para a área da Educação dos prefeitos eleitos nos anos de 2012, 2016 e 2020

PLANOS DE GOVERNO DOS PREFEITOS ELEITOS EM BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SC		
Eleições de 2012	Eleições de 2016	Eleições de 2020
Edson Renato Dias “Piriquito” (reeleito)	Fabrício José Satiro de Oliveira	Fabrício José Satiro de Oliveira (reeleito)
Mandato de 2012-2016	Mandato de 2016-2020	Mandato de 2020-2024
Educação	Educação de excelência	Educação
<p>Construção de 03 Unidades Polo de Atividades do Contraturno Escolar:</p> <p>1. Polo de Atividades da Região Sul;</p> <p>2. Polo de Atividades abrangendo os Bairros: Nações, Ariribá, Pioneiros, Centro e Estados;</p> <p>3. Polo de Atividades abrangendo os Bairros:</p>	<p>Ensino moderno e projetado para o futuro;</p> <p>Valorizar os profissionais da educação: Estabelecer um Ciclo de Formação Continuada, executar o Plano Municipal de Educação (PME), Reativar o Fórum Municipal da Educação, implementar a <u>Gestão Democrática</u> da Educação, Criar um Plano Manutenção Permanente das Escolas, Equipar, reestruturar e modernizar os laboratórios de informática e ciências e também</p>	<p>Implantar em todas as UEs um espaço maker para que os educandos desenvolvam diferentes competências e habilidades, como: Pensamento crítico, criatividade, empatia, colaboração, autonomia.</p> <p>Utilização de Plataforma Digital para manutenção de vínculos entre instituição e família durante o ano letivo.</p> <p>Valorização dos profissionais da Educação proporcionando programas de acompanhamento e formação docente</p>

¹² Informações retiradas do site: <https://www.tse.jus.br/eleicoes/calendario-eleitoral>,

¹³ Piriquito – Trata-se de alcunha pela qual o prefeito Edson Renato Dias é conhecido na região.

¹⁴ 2020/2024 – Não se pode deixar de salientar que não finalizou a gestão, e ainda poderão ocorrer ações em relação à gestão democrática escolar no município.

¹⁵ Relação nominal e cronológica dos prefeitos eleitos no município de Balneário Camboriú entre os anos de 1996 a 2020. Informações extraídas do site <https://www.tse.jus.br>.

<p>Municípios, Vila Real e Iate Clube. Recurso: Municipal; Custo Estimado: R\$ 2.000.000,00.</p> <p>Ampliação da Rede de Educação Infantil:</p> <p>1. Construção de Núcleo de Educação Infantil no Bairro dos Municípios; 2. Construção de Núcleo de Educação Infantil no Bairro das Nações; 3. Construção do novo CIEP. Recurso: Municipal; Custo Estimado: R\$ 7.000.000,00.</p> <p>Desenvolvimento e Implantação de Projeto Piloto “Escola do Empreendedor”:</p> <p>1. Introdução a Robótica; 2. Incentivar e Estimular os Alunos quanto ao Empreendedorismo em Inovação e Tecnologia com Vistas ao Polo Tecnológico. Recurso: Municipal; Custo Estimado: R\$ 1.000.000,00.</p>	<p>bibliotecas, Implantar um Centro Psicopedagógico de Atendimento Especializado na própria rede de ensino e ainda instituir um Programa de Extensão das Atividades Complementares.</p> <p>Novas escolas e Creches;</p> <p>Programa Clube na Comunidade (atividades culturais e esportivas no contra turno)</p> <p>Equipamentos Tecnológicos para todas as salas de aulas;</p> <p>Programa “Colônia de Férias BC” (atividades para nossas crianças nas férias)</p> <p>Escola em tempo integral (Projeto BeLab)</p> <p>Criação do cartão família (itens da cesta básica aos alunos de família com a vulnerabilidade social)</p>	<p>continuada - PAFDOC: oportunizando ao professor, em seu próprio local de trabalho, um espaço de diálogo e reflexão, em que ele possa trazer seus anseios, as demandas de ordem pedagógicas e administrativas de seu cotidiano, contribuindo para o desenvolvimento de sua inteligência emocional e realização profissional.</p> <p>Promover educação ambiental e fomentar a sustentabilidade e propagar a Agenda 2030 da ONU, e promover à saúde dos alunos, proporcionando visitas periódicas nas unidades escolares pela equipe de enfermagem e médicos.</p> <p>Programa Família + perto, onde por meio de projetos, promoções e momentos culturais as famílias poderão passar um período na unidade acompanhando a rotina da unidade.</p> <p>Inserção de disciplinas complementares da nova BNCC na grade curricular, ampliando o Sistema de Ensino da Educação Infantil e Fundamental com os temas transversais como: Inteligência Emocional, Libras, Educação Financeira e Empreendedorismo.</p> <p>Ampliar compra de Vagas em creche. Ensino para crianças de 0 a 3 anos.</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados no site <https://www.tse.jus.br>

Fica claro, pelas informações contidas no Quadro apresentado, que para cada gestão existe um viés bem diferente do outro. São direcionamentos que, apesar de estarem todos ligados à área da Educação, trazem preocupações distintas.

O plano de 2012, do prefeito Edson Renato Dias “Piriquito”, é praticamente voltado à questão da construção de instituições e estimativas de custo. A gestão democrática não é contemplada nas propostas, demonstrando que não fazia parte, naquele momento, de suas pretensões como candidato.

O plano de governo do prefeito Fabrício José Satiro de Oliveira, para as eleições de 2016, traz uma maior preocupação com o ensino, fala em educação de excelência, em estudo moderno, em projetos e programas e cita a implementação da gestão democrática no município. O plano de governo da reeleição do prefeito Fabrício José Satiro de Oliveira (2020), que está em vigor no momento, traz intenções voltadas à educação ambiental, aos

aspectos emocionais dos profissionais da educação e a novos moldes de programas ligados à saúde dos alunos, bem como relacionados à “terceirização da educação” com a compra de vagas em creches privadas para a educação infantil das crianças de 0 a 3 anos. De acordo com Vizzotto (2018, p. 268), “ao falar de terceirização na área da educação é preciso lembrar que quando prestada pelo Estado, deve ser observado o princípio da gestão democrática no ensino público”, o que, de acordo com Di Pietro (2015, p.235 *apud* VIZZOTTO, 2018, p. 268), “significa a participação do particular e não a transferência da gestão ao particular”.

De acordo com Freitas (2020), é preciso ressaltar que “os candidatos não são obrigados a cumprir o que está elencado em seus planos, nem implementar os programas informados” (FREITAS, 2020, p. 2). O autor ainda afirma que a maioria dos candidatos elabora um plano ou proposta de governo de forma descuidada e sem um estudo mais minucioso das necessidades da população para a qual deverá trabalhar. Analisando os planos, percebemos a inexistência de diagnóstico da realidade da educação do município no momento da eleição. Cabe destacar que a legislação eleitoral não faz qualquer exigência minuciosa com relação à elaboração do plano de governo, apenas tem a exigência de apresentar o documento no registro da candidatura junto ao Cartório Eleitoral (BRASIL, 1997). Nesse caso, qualquer documento que tenha a menção de propostas do candidato é aceito, não há regras ou exigências quanto ao formato e ao conteúdo.

Assim, se não há exigência do cumprimento do plano de governo, é mais fácil entender porque, apesar de constar especificamente no plano de governo de um dos prefeitos eleitos – *implementar a Gestão Democrática da Educação* – vivemos ainda à espera de políticas de gestão democrática nas unidades escolares municipais de Balneário Camboriú.

Ao trazer à tona tal realidade, não posso me abster de explicar que estou inserida na educação deste município desde o ano 2000, quando comecei a vivenciar essa árdua jornada dos profissionais da educação no Brasil. Perpassei, durante 22 anos, diversas áreas dentro das escolas, desde os serviços burocráticos de secretaria até as salas de aulas como professora. Desde 2016, exerço a função de administradora escolar, como servidora efetiva do quadro de funcionários.

Durante essa caminhada, acompanhei de perto a troca de vários chefes do Poder Executivo que traziam consigo a promessa de mudanças na educação municipal, principalmente em relação à forma de acesso do diretor(a)/gestor(a) ao cargo. Essas promessas aumentavam as esperanças da comunidade escolar em poder fazer parte de uma gestão democrática nas unidades de ensino.

Houve grandes avanços, não se pode negar. Podemos destacar a implementação

de alguns instrumentos que fazem parte de uma gestão democrática/participativa, como as associações de pais e professores, os projetos políticos pedagógicos e conselhos escolares. Contudo, a caminhada ainda está longe de se concretizar, e existe ainda um processo de luta contra o autoritarismo e pela democratização da educação. A participação da comunidade, tanto na escolha dos diretores por meio de eleições quanto na tomada de decisões na escola, continua distante da realidade de uma gestão democrática. Nessa perspectiva, Paro (2005, p. 102) nos alerta que,

[...] embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas [...] se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um diretor que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho. (PARO, 2005, p.102).

Embora saibamos que não é a eleição em si que democratiza, essa ação representaria parte de um processo participativo mais amplo. Sobre esse aspecto, Lück (2006, p. 76) enfatiza que:

[...] a escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como um mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos

Das gestões do Executivo municipal que fazem parte do período deste estudo, de 1996 a 2020, todos os prefeitos dispuseram em seu mandato da possibilidade e do tempo suficiente para alterar o provimento do cargo de diretor(as) de escola para uma forma mais adequada e democrática. No entanto, não foi o que ocorreu, os cargos ligados à direção/gestão são considerados cargos de confiança de livre escolha e nomeação do chefe do Poder Executivo, denominado como cargo comissionado (cargo político).

Para o cargo de diretor(a) de unidade escolar do ensino fundamental, era um requisito, desde a criação do cargo, ter o ensino superior. Já para os diretores(as) – denominados(as) coordenadores(as) na educação infantil – foi apenas a partir de ano 2014 que o ensino superior passou a ser exigido para estar à frente da função. Tal exigência serviu como um critério para a seleção, mas permaneceu o cargo provido por indicação política em ambos os níveis de ensino.

Paro (2003, p. 14) ratifica que “a nomeação pura e simples pode dar-se, ou com a exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou por razões político-clientelistas, ou por uma combinação dos dois critérios”. Foi o Conselho Municipal de Educação (CONSEME), por meio da Resolução n. 001, de 07 de outubro de 2014, que instituiu como critério a formação em nível superior para o servidor atuar como gestor, o que acreditamos não ser um avanço. Isso porque, se levarmos em consideração o que está disposto na LDB/1996, em seu artigo 62, o ensino superior em nível de licenciatura plena já é exigido para o docente atuar na educação básica. Assim, percebemos que o que foi instituído não é nenhum critério que faça avançar a gestão democrática. Essa é uma exigência mínima, aliás, deveria ser natural o ensino superior para atuar em função tão fundamental ao funcionamento da escola.

Mesmo não fazendo parte do plano de governo, em seu mandato 2012/2016, o prefeito Edson “Piriquito”, antes de encerrar sua gestão, enviou um projeto de lei à Câmara de Vereadores sobre eleições de diretores(as) escolares. O projeto foi aprovado e sancionou a Lei Ordinária n. 4.013 de 26 de dezembro de 2016, que “Dispõe sobre o processo de eleição para Diretores e Coordenadores das unidades educativas da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú”.

O inverso aconteceu com seu sucessor, o prefeito Fabrício de Oliveira, que, apesar de haver detalhado em seu plano de governo 2016/2020 a implementação da gestão democrática, ao assumir o cargo, impetrou recurso ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJ-SC) contra a lei já aprovada para que houvesse eleições de diretores (as) escolares em Balneário Camboriú. O TJ-SC declarou a inconstitucionalidade da lei conforme ementa¹⁶:

ACÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE. LEI N. 4.013/2016, DO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ, QUE DISPÕE SOBRE ELEIÇÃO PARA DIRIGENTES ESCOLARES. I. ALEGADO VÍCIO FORMAL NO TRÂMITE DO PROCESSO LEGISLATIVO. AFRONTA DIRETA À CONSTITUIÇÃO ESTADUAL NÃO POSITIVADA. FUNDAMENTO REJEITADO. A questão de fundo centra-se em definir se o Vereador que ingressou com atraso no Plenário estaria, ou não, apto a votar o (in) deferimento do pedido de vista formulado por outro colega. Cuida-se, porém, de matéria afeta à seara regimental, portanto, interna corporis, não sindicável pelo Poder Judiciário, sobretudo em ação direta de inconstitucionalidade. Com efeito, "o Supremo Tribunal Federal já assentou que os atos classificados como 'interna corporis' não estão sujeitos ao controle judicial (Precedentes: MS 22.183, redator para o acórdão Min. Maurício Corrêa, DJ 12/12/1997; MS 26.062-AgR, rel. Min. Gilmar Mendes, DJe 4/4/2008; MS 24.356, rel. Min. Carlos Velloso, DJ 12/9/2003). (MS 31951 AgR/DF, rel. Des. Luiz Fux, j. 16.8.2016). II. CAUSA DE PEDIR ABERTA. CARACTERÍSTICA INERENTE À ACÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE. EXAME DA ADEQUAÇÃO DA NORMA EM

¹⁶ EMENTA: Síntese; texto curto e resumido que contém o essencial. Fonte: <https://www.dicio.com.br/ementa/>

COTEJO COM TODO O ORDENAMENTO CONSTITUCIONAL. ANÁLISE DE ASPECTO NÃO INVOCADO PELO AUTOR. POSSIBILIDADE. "[...] A causa de pedir, no controle objetivo de normas, é aberta, o que significa dizer que a adequação ou não de determinado texto normativo é realizada em cotejo com todo o ordenamento constitucional vigente ao tempo da edição do dispositivo legal. [...]" (STF - ADI 5180 AgR/DF, rel. Min. Dias Toffoli, j. 27.4.2018), logo, desvela-se factível, in casu, ampliar o exame da matéria para além dos lindes estabelecidos na petição inicial da ADI. III. ELEIÇÃO DE DIRETORES E DE COORDENADORES DAS UNIDADES EDUCACIONAIS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL. CARGOS E FUNÇÕES DE CONFIANÇA DO CHEFE DO PODER EXECUTIVO. LIVRE NOMEAÇÃO E EXONERAÇÃO. LEI EM DESALINHO COM O ART. 21, INCS. I E IV, DA CONSTITUIÇÃO ESTADUAL. PRECEDENTES DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. INCONSTITUCIONALIDADE PATENTEADA. "Orientação do STF no sentido de não abonar, à luz dos preceitos constitucionais em vigor, a eletividade dos diretores das escolas públicas. Sendo os diretores de estabelecimentos públicos, que se integram no organismo do Poder Executivo, titulares de cargos ou funções em comissão, não seria admissível a intitulação nesses cargos, com mandatos que lhes assegurariam professores, servidores e alunos, sem a manifestação do Chefe do Poder Executivo, que ficaria vinculado a essa escolha para prover cargos de confiança, com vistas a gerir cargos do 'ruolo' administrativo, integrantes da estrutura educacional. 7. Precedentes nas ADINs n.s 244-9-RJ, 387-9-RO, 578-2-RJ, 640-1-MG, 606-1-PR, 123-0-SC e 490-5. 8. Ação direta de inconstitucionalidade julgada procedente, declarando-se a inconstitucionalidade da Lei n. 8040, de 26.7.1990, do Estado de Santa Catarina. (STF - ADI 573/SC, rel. Min. Néri da Silveira, j. 3.2.1997). IV. MODULAÇÃO DOS EFEITOS DA DECISÃO EM REVERÊNCIA À SEGURANÇA JURÍDICA. "Ao declarar a inconstitucionalidade de lei ou ato normativo, e tendo em vista razões de segurança jurídica ou de excepcional interesse social, poderá o Tribunal de Justiça, por maioria de dois terços de seus membros, restringir os efeitos daquela declaração ou decidir que ela só tenha eficácia a partir de seu trânsito em julgado ou de outro momento que venha a ser fixado" (art. 17 da Lei Estadual n. 12.069/2001). (TJ-SC - ADI: 40228288320178240000 Capital 4022828-83.2017.8.24.0000, Relator: João Henrique Blasi, Data de Julgamento: 04/07/2018, Órgão Especial) (SANTA CATARINA, 2018).

O pedido do município ao impetrar Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) foi pautado inicialmente na afronta direta aos preceitos da Constituição do Estado, no disposto no artigo 21, incisos I e IV, cujo teor é o seguinte:

Art. 21. Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei, observado o seguinte:

I - a investidura em cargo ou a admissão em emprego da administração pública depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração;

[...]

IV - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargos efetivos, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. (SANTA CATARINA, 2018).

Todavia, tal preceptivo, ao ser examinado pelo Supremo Tribunal Federal, restou declarado inconstitucional. Essa matéria foi também recebida pela Suprema Corte em outras oportunidades, tendo sido indicada a inconstitucionalidade das leis.

Orientação do STF no sentido de não abonar, à luz dos preceitos constitucionais em vigor, a eletividade dos diretores das escolas públicas. Sendo os diretores de estabelecimentos públicos, que se integram no organismo do Poder Executivo, titulares de cargos ou funções em comissão, não seria admissível a intitulação nesses cargos, com mandatos que lhes assegurariam professores, servidores e alunos, sem a manifestação do Chefe do Poder Executivo, que ficaria vinculado a essa escolha para prover cargos de confiança, com vistas a gerir cargos do 'ruolo' administrativo, integrantes da estrutura educacional (SANTA CATARINA, 2018).

Esses julgados proferidos em várias ocasiões distintas pelos Ministros Dias Toffoli, Néri da Silveira, Marco Aurélio e Maurício Corrêa foram a base legal da sentença que declarou a inconstitucionalidade da lei n. 4.013/2016 de Balneário Camboriú.

Cabe lembrar que desde o julgado do TJ-SC em 2018, que proferiu a inconstitucionalidade da lei n. 4.013/2016, que dispunha sobre o processo de eleição para diretores e coordenadores das unidades educativas da rede municipal de Ensino de Balneário Camboriú, o prefeito já cumpriu seu primeiro mandato de quatro anos, foi reeleito para um novo mandato e a gestão democrática não fazia parte do novo plano de governo. Talvez por não fazer parte do seu plano de governo, realmente nada fez de concreto para a implantação da escolha dos gestores pela via da eleição direta, considerada, por muitos, como a mais democrática, pois garante a participação da comunidade escolar. Nesse sentido, Paro (2003, p. 26) pondera que “a defesa da eleição como critério para a escolha de diretores escolares está fundamentada em seu caráter democrático”. E Zabet (1984, p. 89) complementa que considera esta como “a mais democrática e, sem sombra de dúvidas, a melhor, mais oportuna e mais viável opção, se comparada com outras” (*apud* PARO, 2003, p.26).

É nesse contexto que se encontra a rede municipal de ensino do município de Balneário Camboriú/SC, em relação à gestão democrática escolar, e, especificamente, a eleição de diretores/gestores: a comunidade escolar aguarda por ações concretas e objetivas que possam colocar em prática a melhor e mais democrática forma de provimento de diretores (as) ao cargo – a eleição. A nomeação política, segundo Dourado (1990, p. 103), é considerada “a transformação da escola naquilo que numa linguagem do cotidiano político pode ser designado como ‘curral eleitoral’ cristalizado pela política do favoritismo e marginalização das oposições” (*apud* PARO, 2003, p.14).

Na sequência, apresentamos as legislações municipais pertinentes à gestão democrática, inclusive as que foram citadas pelos participantes desta pesquisa no questionário

aplicado.

4.2 LEGISLAÇÕES MUNICIPAIS PERTINENTES ÀS PROPOSTAS DE GESTÃO ESCOLAR

Esta seção tem por objetivo apresentar e analisar as legislações da rede municipal de Ensino de Balneário Camboriú que tratam diretamente ou que apontam caminhos para a construção da gestão escolar democrática.

Embora já mencionado em outros momentos desta pesquisa, voltamos a destacar – em razão da relevância da informação – que o Capítulo III, Seção I, da Constituição Federal Brasileira de 1988, que se refere à Educação, dispõe sobre a garantia da gestão democrática do ensino público, conforme disposto no Art. 206, inciso VI: “Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Dessa forma, entendemos tal prerrogativa como um enorme avanço para a democratização da educação, embora estejamos cientes de que, conforme assevera Oliveira (2008), a existência de um artigo constitucional sobre o tema não necessariamente é suficiente para a efetivação dessa reforma no ensino brasileiro.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n. 9.394/1996 (BRASIL, 1996), com base na Carta Magna de 1988, reafirma o preceito constitucional: “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”.

No entanto, em nenhuma das referidas legislações consta, de forma clara, o modo como a gestão democrática deve ser implantada e efetivada nos sistemas de ensino, tendo em vista que no artigo 9º da lei n. 9.394/1996 é ressaltado que “Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas disciplinando a gestão democrática da educação em seus respectivos âmbitos de atuação no prazo de um ano contado da publicação desta Lei”. Já se passaram quase três décadas, e ainda a maioria dos municípios brasileiros não tornou efetivo o preceito legal.

Especificamente no município de Balneário Camboriú/SC, local de realização deste estudo, não se conseguiu implementar a gestão escolar democrática em sua totalidade, principalmente no que concerne às formas de acesso aos cargos de direção de escolas, visto que, ainda, estes são comissionados (cargos de confiança) nomeados pelo próprio prefeito, o que diverge totalmente dos princípios da gestão escolar democrática. Mesmo fazendo parte do plano de governo de alguns candidatos ao cargo de prefeito, a implementação de eleições para

escolha dos gestores escolares ainda não aconteceu.

A lei n.1.799, de 13 de outubro de 1998, criou o Sistema Municipal de Ensino de Balneário Camboriú. Em seu artigo 4º, inciso I e artigo 5º, esse dispositivo legal prevê que:

Art. 4º À Secretaria Municipal de Educação compete, além das atribuições conferidas em legislação própria, as seguintes:

I - Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do Sistema Municipal de Ensino, integrando-o às políticas e planos educacionais da União e do Estado de Santa Catarina.

[...]

Art. 5º O Sistema Municipal de Ensino obedecerá as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, expressas na Lei Federal N. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 1998).

Com base nos artigos citados, podemos afirmar que a gestão democrática deveria fazer parte da rede de ensino municipal de Balneário Camboriú, visto que esta é uma das determinações da LDB. Assim, em concordância com a determinação, em lei, de que o sistema de ensino municipal integraria e obedeceria aos planos, às políticas e às diretrizes educacionais nacionais, podemos entender que a gestão democrática deveria fazer parte do sistema de ensino municipal. Contudo, a realidade diverge dessa expectativa, pois a falta de uma lei de sistema¹⁷ desenvolvida já passa a ser um obstáculo para a própria gestão democrática. No caso em tela, da lei de Balneário Camboriú, esta não tem um desenvolvimento em detalhes porque se propõe a atender às diretrizes da Lei Nacional, conforme disposto no seu artigo 5º: “O Sistema Municipal de Ensino obedecerá as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, expressas na Lei Federal N. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996” (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 1998).

Cabe aqui destacar a definição de gestão democrática, que, segundo Silva (2010), representa a gestão em que a escola tem autonomia, em que todos os membros – da escola e da comunidade – fazem parte das decisões escolares, assim como participam da eleição de diretores e dos colegiados.

De acordo com essa definição, a escola que possui o seu diretor nomeado, como um cargo comissionado, fica com a gestão democrática prejudicada, mesmo que desenvolva as atividades em conjunto com todos os envolvidos – comunidade, discentes, docentes e funcionários.

Em 13 de setembro de 2013, 15 anos após a promulgação da lei n. 1.799/1998, é proposto, na Câmara de Vereadores, o Projeto de Lei Ordinária n. 147/2013 (BALNEÁRIO

¹⁷ Lei n. 1.799/98 do Sistema municipal de ensino de Balneário Camboriú; encontra-se na íntegra no “Anexo B”.

CAMBORIÚ, 2013), que “Dispõe sobre a gestão democrática do Ensino Público Municipal de Balneário Camboriú e dá outras providências”. Como justificativa ao projeto, cita-se:

Criar mecanismos de gestão democrática da escola é atender primeiramente a legislação vigente e, especialmente, compreender que a gestão é um dos pilares fundamentais do bom funcionamento da escola. Infelizmente, a comunidade escolar ainda em pleno século XXI, não tem o direito de escolher seus gestores, pois esta é uma escolha, na grande maioria das vezes, com critério meramente político e de apadrinhamento. Este fato é inaceitável e impacta profundamente na qualidade da gestão escolar e na formação da cidadania dos alunos (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2013).

O artigo 4º propõe que a gestão escolar seja exercida pela Direção e pelo Conselho Escolar (órgão colegiado). Já no artigo 5º, fica proposto que:

A autonomia da gestão administrativa dos estabelecimentos de ensino será assegurada:

I – pela indicação do Diretor, mediante votação direta da comunidade escolar;

[...]

III – pela escolha de representantes de segmentos da comunidade para o Conselho Escolar;

IV – pela garantia de participação dos segmentos da comunidade nas deliberações do Conselho Escolar;

[...]. (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2013).

O artigo 6º complementa que: “a gestão das unidades escolares será exercida pelo Diretor, em parceria com administrador, supervisor e orientador escolar, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais”. Já no artigo 7º fica proposto que “os Diretores das escolas públicas municipais deverão ser indicados pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino, mediante votação direta [...]”. No caso, a comunidade escolar será composta pelos “alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do magistério e demais servidores públicos, em efetivo exercício no estabelecimento de ensino” (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2013).

Ainda, o projeto de lei, no artigo 35, define que o Conselho Escolar será composto pela “Direção da Escola e por representantes de todos os segmentos (pais, mães, professoras/es educandos/as, funcionários e membros da comunidade), escolhidos por eleição direta” (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2013).

Tal proposta reforça o conceito de gestão democrática, quando enfatiza que a administração escolar deve ser realizada em conjunto com todos os envolvidos. Cury (1985) discorre que a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins

maiores postos nos artigos constitucionais. O projeto de lei, sem dúvida, trazia os elementos fundamentais para a gestão escolar democrática, mas, em votação na Câmara de Vereadores, não foi aprovado, sendo posteriormente arquivado.

O Plano Nacional de Educação (PNE – 2014-2024), que é um planejamento de médio prazo que tem por fim orientar todas as ações na área educacional no país, exigiu que cada estado, o Distrito Federal e cada município também elaborassem seus planos de educação em consonância com o plano nacional. Decorrente dessa política educacional e por força de lei, em 18 de dezembro de 2015 foi promulgada a lei n. 3.862, que "Institui o Plano Municipal de Educação - PME, e dá outras providências" (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2015a).

O artigo 2º trata das diretrizes do plano, sendo referenciada a gestão democrática no inciso VI: “[...] VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. O artigo 14 define que “o Município, no prazo de um ano após a aprovação desta lei, deverá garantir em legislação específica, condições para a efetivação da gestão democrática da educação pública”.

Na mesma lei, são definidas as metas e as estratégias do PME 2015-2025, sendo que, na Meta 7, Estratégia 7.30, fica estipulado que deveria ser garantida “a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática” (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2015a). A Meta 19, por sua vez, visava garantir condições para a efetivação da gestão democrática, tendo como estratégias:

19.1) Respeitar a legislação nacional, considerando, conjuntamente, para a nomeação dos gestores das unidades de ensino com formação em gestão escolar, do quadro efetivo estável, bem como a participação da comunidade escolar em eleição democrática.

[...]

19.5) Estimular a participação efetiva da comunidade escolar e local na formulação e acompanhamento dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, possibilitando as condições objetivas necessárias à operacionalização desta participação. (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2015a).

O Plano Municipal de Educação foi elaborado conforme as leis e diretrizes nacionais, que primam pela efetivação da gestão democrática, com a participação efetiva da comunidade escolar – pais, discentes, docentes, funcionários – na busca por uma educação social, igualitária e democrática. Conforme o PME 2015-2025, em seu artigo 14: “O Município, no prazo de um ano após a aprovação desta lei, deverá garantir em legislação

específica, condições para a efetivação da gestão democrática da educação pública (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2015a). Portanto, em dezembro de 2016, deveriam ser implantadas condições para a concretização da gestão escolar democrática. O que se observou, no entanto, foi que, até meados do segundo mandato (2020-2024) do prefeito Fabrício José Satiro de Oliveira, tais condições para a efetivação da gestão democrática ainda não foram criadas.

Na sequência, destacamos a Lei Complementar n. 12, de 23 de dezembro de 2015, que “Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreira dos Profissionais do Magistério Público do Município de Balneário Camboriú”. Tal lei aborda a gestão democrática nos artigos 11 e 12:

Art. 11 A gestão da unidade de ensino será exercida de forma democrática, com a finalidade de proporcionar autonomia e responsabilidade coletiva na prestação dos serviços educacionais, assegurada mediante a:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica;
 - II - participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, direção, professores, pais, alunos e servidores nos processos consultivos, através dos órgãos colegiados e instituições escolares;
- [...]

Art. 12 Haverá em cada unidade de ensino municipal um Conselho Escolar - CE, devidamente instituído, estruturado e regulamentado, com base na legislação vigente e pertinente, composto por profissionais do magistério e representantes da comunidade escolar e local (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2015b).

Tais artigos reforçam a importância da gestão democrática com a integração entre a escola e a comunidade, que também é demonstrado nas atribuições do diretor da unidade escolar, que deve:

- III - promover a atuação integrada da comunidade escolar em geral;
- (...)
- XXI - estimular e dinamizar o Conselho Escolar (CE);
 - XXII - estimular e dinamizar a Associação de Pais e Professores (APP);
 - XXIII - promover e coordenar o processo de integração escola - família - comunidade (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2015b).

Dessa forma, o Estatuto e o Plano de Carreira dos Profissionais do Magistério Público do Município de Balneário Camboriú trazem ações concretas para se colocar a gestão escolar democrática em prática, definindo as determinações que devem constar no Plano Municipal de Educação de Balneário Camboriú.

O Projeto de Lei Ordinária n. 139, de 25 de outubro de 2016, “Dispõe sobre o processo de eleição para Diretores/Coordenadores das unidades educativas da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú e dá outras providências”. Esse projeto teve origem em

função do cumprimento das determinações presentes na Lei n. 3.862/2015, que criou o PME, no qual foi definido que, no prazo de um ano (2016), seriam possibilitadas, em legislação, a efetividade da gestão democrática, que inclui, entre tantos pontos, a eleição democrática para o cargo de diretor escolar – foco do projeto de lei n. 139/2016.

Art. 1º O Processo de Eleição para Diretor/Coordenador de Unidade Educativa da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú para o mandato no período de 02 de janeiro de 2017 a 01 de janeiro de 2020 acontecerá por legitimação em eleição direta, com participação da Comunidade Escolar.

[...]

Art. 4º O Processo de legitimação constitui-se de eleição direta, por meio de voto secreto [...].

Art. 5º A eleição acontecerá por meio de voto secreto e facultativo, sendo o Colégio Eleitoral composto por pais ou responsáveis, servidores efetivos e contratados, e alunos do 6º ao 9º ano. (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2016b).

O projeto de lei foi aprovado, com modificações, pela Câmara de Vereadores, sendo promulgada a lei n. 4.013, de 26 de dezembro de 2016. Em seu artigo 1º, esse dispositivo legal define que o diretor será o responsável por exercer a gestão democrática na unidade educativa. No inciso IV do artigo 1º fica definido: “IV - integração do Sistema com famílias, alunos, professores e sociedade”, outro ponto fundamental na gestão democrática (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2016a).

Com relação à eleição para o cargo de diretor escolar, está disposto, no artigo 2º, que:

Art. 2º O Processo de Eleição para Diretor e Coordenador da Unidade Educativa da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú, através de Projeto de Gestão apresentado para um período de 4 (quatro) anos, será realizado por eleição direta, com participação da Comunidade Escolar (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2016a).

A comunidade escolar será composta por “profissionais da educação em efetivo exercício na escola, pais e responsáveis de estudantes regularmente matriculados na escola, alunos do 6º ao 9º anos e alunos com 16 anos completos na data do pleito [...]; através de eleição direta, por meio de voto secreto” (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2016a).

No artigo 13, fica definido que caberá ao prefeito municipal indicar o diretor e o coordenador quando:

- I - a Unidade Educativa não realizar o processo eleitoral;
 - II - não houver inscrição de candidatos;
 - III - houver a inscrição de um candidato e este não for referendado pela Comunidade Escolar.
- Parágrafo único. O Diretor e Coordenador indicado deverá iniciar um novo processo

eleitoral no prazo de 6 (seis) meses (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2016a).

Posteriormente à promulgação da lei n. 4.013/2016, o sucessor ao cargo de prefeito impetrou, junto ao Tribunal de Justiça, recurso de inconstitucionalidade, com ganho de causa, conforme exposição que realizamos anteriormente.

Tendo em vista os documentos analisados em relação ao percurso da gestão escolar democrática no município de Balneário Camboriú, podemos afirmar que houve tentativas de legislar o tema. Entretanto, o processo de implantação da legislação acaba por retroceder e adiar o a implementação da gestão democrática em suas unidades escolares, por meio da eleição de diretores/gestores escolares e dos demais aspectos que a compõe, como os órgãos colegiados. Por isso, concordamos com Paro (2005) quando o autor salienta que toda vez que se fala em gestão democrática isso parece ser utopia, coisa que não existe, mas não quer dizer que não possa vir a existir, pois, ainda que lento, o processo de democratização chegará às escolas públicas, aproximando-as da comunidade, permitindo que pais, professores, alunos e funcionários possam participar democraticamente das tomadas de decisões.

Na próxima seção, a gestão democrática/participativa será analisada a partir da visão dos especialistas em educação do município de Balneário Camboriú, evidenciando a forma que se estabelece nas escolas.

5 ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE CONSTRUIR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

A educação sistematizada e concebida como a apropriação da cultura humana, historicamente produzida, tem na escola a instituição que atualiza o ser humano e situa-o como sujeito histórico (PARO, 2005). Nesse sentido, em nosso estudo, discutimos a importância dos especialistas em educação – administrador, orientador e supervisor escolar – para a condução da gestão democrática e participativa, a fim de que a função educativa da escola seja garantida. Contudo, historicamente, esbarramos nos interesses políticos que, muitas vezes, têm objetivos que se distanciam dos objetivos da comunidade escolar. Como exemplo disso está o diretor da escola, em função da forma de escolha do dirigente, quando esse gestor representa os interesses políticos (quando nomeado) ou de grupos no interior da instituição (mesmo com eleição), em detrimento dos projetos coletivos e fundamentais à unidade escolar. Em razão disso, segundo Paro (1996), as eleições de diretores têm como um dos principais argumentos a possibilidade de neutralizar as práticas tradicionais de nomeação do dirigente com base no clientelismo e no favorecimento pessoal, que se baseia na influência direta dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais, etc). Por outro lado, a eleição nem sempre garante que o clientelismo deixe de influenciar a escola, pois muitas vezes ocorrem também do interior da própria escola, em função e no processo de eleição do diretor, bem como durante o exercício de seu mandato.

Diante do exposto, entendemos que a gestão democrática/participativa exige um amplo processo de construção, que deve envolver todos os segmentos da escola. Os especialistas em educação, sujeitos deste estudo, constituem (ou deveriam constituir) a gestão democrática da escola, juntamente com o gestor/diretor e os órgãos colegiados. Como nos propomos a discutir a gestão democrática/participativa a partir da visão dos especialistas em educação da rede municipal de Balneário Camboriú, na primeira parte deste capítulo apresentamos quem são os especialistas em educação e como se constituiu essa função, historicamente, e as exigências de formação para assumirem suas atribuições após aprovação em concurso e/ou seletivo público, por fim, sua relação com a gestão democrática/participativa. Na segunda parte, apresentamos os dados da pesquisa realizada junto aos especialistas, a fim de atender aos seguintes objetivos: descrever a concepção de gestão democrática/participativa na visão dos especialistas em educação (administrador, orientador e supervisor); identificar como os especialistas em educação compreendem a gestão escolar e de que maneira está sendo objetivada nas suas demandas diárias.

5.1 OS DESAFIOS E AS IM/POSSIBILIDADES DOS ESPECIALISTAS PARA A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Quando falamos de especialista em Educação, recorremos a Vasconcellos (2002) para caracterizar esses profissionais no contexto da gestão escolar. O autor enfatiza que a escola precisa de uma determinada administração e organização para alcançar seus objetivos. E continua afirmando que:

Antes de mais nada, a coordenação é exercida por um educador, e como tal deve estar no combate a tudo aquilo que desumaniza a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica classificatória e excludente [...], a discriminação social na e através da escola, etc. (VASCONCELLOS, 2002, p. 87).

Nesse sentido é que se pode verificar a importância do trabalho desses profissionais que visam contribuir no desenvolvimento e na atuação na coordenação e intervenção para a formação humana. Nesse texto, denominamos de especialistas da educação o(a) administrador(a) escolar, o(a) orientador(a) educacional e o(a) supervisor(a) escolar. Esses profissionais geralmente têm como formação inicial a graduação em Pedagogia com habilitação nessas áreas. Segundo Libâneo (2011, p.138-139), o profissional formado em Pedagogia

[...] atua em várias instâncias na prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa dos saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica. Em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em suas várias modalidades e manifestações.

Contudo, no município de Balneário Camboriú/SC, local desta pesquisa, os especialistas em educação podem ter outras formações para a investidura nos cargos. A investidura nos cargos se dá por concurso público e com requisitos que ampliam o leque de formação, conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 7 - Formação exigida para os cargos de especialistas em Educação em Balneário Camboriú/SC (Ano Base - 2022)

DENOMINAÇÃO DO CARGO	REQUISITOS PARA PROVIMENTO
Especialista em Educação – Administrador Escolar	Diploma de graduação em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar ou diploma de graduação em Pedagogia com pós-graduação em Administração Escolar/Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com curso de pós-graduação em Administração Escolar/Gestão Escolar.

Especialista em Educação – Orientador Educacional	Diploma de graduação em Pedagogia com habilitação em Orientação Educacional ou diploma de graduação em Pedagogia com pós-graduação em Orientação Educacional/Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com curso de pós-graduação em Orientação Educacional/Gestão Escolar.
Especialista em Educação – Supervisor Escolar	Diploma de graduação em Pedagogia, com habilitação em Supervisão Escolar, ou diploma de graduação em Pedagogia com pós-graduação em Supervisão Escolar/Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com curso de Pós-Graduação em Supervisão Escolar/Gestão Escolar.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Edital 005/2022. Disponível: <https://2022bceduca.fepese.org.br/>

Vasconcellos (2002) questiona o papel dos especialistas no âmbito escolar e chama a atenção para a complexidade que é o cotidiano da escola. Ressalta a importância de um quadro adequado de pessoal para ajudar nessa tarefa e poder contar com elementos essenciais enquanto equipe de coordenação e gestão. Esses cargos estão prescritos no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira Nacional (LDB), n. 9.394/96:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) corroboram com essa compreensão discorrendo que a gestão é a atividade exercida pela mobilização de meios e procedimentos que têm como fim atingir objetivos da organização envolvendo os aspectos gerenciais e técnicos administrativos. Quando falamos de gestão escolar, falamos de uma concepção “[...] democrático-participativa [...] em favor da necessidade de combinar a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões com ações efetivas para se atingir com êxito os objetivos específicos da escola” (LIBÂNEO, 2013, p. 106).

Cabe lembrar que os estudos atuais na área de conhecimento gestão escolar tratam como gestores escolares a equipe composta pelos profissionais mencionados anteriormente e que trabalham articulando funções pedagógicas e administrativas. No entanto, temos os administradores escolares como os profissionais que, embora se envolvam com todas as questões cotidianas da escola, têm sua função mais direcionada para as questões administrativas da instituição. E, aqui, a direção é um princípio, segundo Libâneo (2013), da gestão, pelo fato de coordenar um trabalho conjunto de pessoas, integrando-as no mesmo objetivo. E num processo de gestão escolar democrática e participativa, o gestor/diretor

envolve toda comunidade escolar nas tomadas de decisões, coletivamente.

No âmbito escolar, é muito comum confundir as funções dos especialistas. Por isso, se faz necessário esclarecer que os administradores escolares, orientadores escolares ou educacionais e supervisores escolares são profissionais que, para atuar na função, precisam ter formação e, geralmente, são profissionais efetivados por concurso público. Já os cargos de gestor/diretor são cargos comumente nomeados pelo Poder Executivo. Desse modo, temos os especialistas como aliados (ou não) da gestão escolar, percebendo-se como parte da gestão ou apenas cumprindo funções sob o comando/orientação do diretor/gestor. Sobre o supervisor escolar, destacamos que a ideia de supervisão aparece no Brasil a partir de 1549, no plano de ensino formulado pelo Padre Manuel da Nóbrega. Foi após sua morte, por meio do “*Ratio Studiorum*”¹⁸, em 1570, que tomou destaque. Com as reformas pombalinas, em 1759, a expulsão dos Jesuítas e a extinção do seu sistema de ensino, foi descaracterizada a função do supervisor. Sobre essa fase da história, Saviani (2006, p. 22) apresenta a nova função do supervisor:

Os aspectos políticos administrativos (inspeção e direção) em nível de sistema concentrados na figura do diretor geral, e os aspectos de direção, coordenação e orientação do ensino, em nível local, a cargo dos comissários ou diretores dos estudos, os quais operavam por comissão do diretor geral dos estudos (SAVIANI, 2006, p. 22).

Saviani (2015) pontua que, no ano de 1827, são criadas as escolas de primeiras letras, de modo que o professor passou a exercer a função de docência e de supervisão. Em seguida, no ano de 1834, ocorreu uma mudança na função do supervisor, sendo esta não mais atribuição do professor e sim de agentes específicos, que passaram a ser agentes escolhidos através de determinados critérios. Martiniak (2003, p. 36) enfatiza que a função passou a ser regulamentada através de “seleção de inspetores idôneos e qualificados para a atuação nesse nível de ensino. Dessa reforma pode-se concluir que a formação técnica e a escola estavam subordinadas ao avanço das relações de produção vigentes na sociedade”.

Seguindo a história, na reforma Couto Ferraz, em 1854, ficou estabelecida uma supervisão permanente, segundo a qual o supervisor tinha entre suas atribuições: supervisionar todas as instituições de ensino, em suas diferentes formas – escolas, colégios,

¹⁸ Conjunto de normas criado para regulamentar o ensino nos colégios jesuítas. Além de sustentar a educação jesuítica, ganhou status de norma para toda a Companhia de Jesus. Tinha por finalidade ordenar as atividades, funções e os métodos de avaliação nas escolas jesuíticas. Verbete elaborado por: Cézár de Alencar Arnaut de Toledo, Flávio Massami Martins Ruckstadter e Vanessa Campos Mariano Ruckstadter. Disponível em: https://histedbrantigo.fe.unicamp.br/navegando/glossario/verb_c_ratio_studiorum.htm#_ftn1.

casas de educação, estabelecimentos de instrução primária ou secundária –, públicas ou privadas; presidir exames de professores; autorizar abertura de escolas particulares; e proceder à correção de livros (MARROCO; ZANELATO, 2011).

No início do período republicano, a discussão sobre o papel da educação aflora. O objetivo republicano era oferecer educação para todos, no entanto, esta se apresentava dualista, pois enquanto possibilitava a continuidade nos estudos para as crianças e jovens oriundas da elite, para o povo o ensino era restrito à educação elementar e profissionalizante (ARANHA, 2012). Nesse sentido, Zotti (2002, p.70) assevera que:

Com o advento da República houve a continuidade da defesa de antigos interesses, ou seja, os interesses da camada senhorial, a elite latifundiária cafeeira. Então, a República significou um reordenamento do Estado para atender os aspectos econômicos e políticos hegemônicos, representados pela “política do café-com-leite”. [...] Como decorrência disso, há uma defesa das oligarquias cafeeiras de um perfil rural para o país. Esse perfil colocava a educação em segundo plano, pois a produção agrícola não exigia uma formação letrada para a população.

Diante do clima de modernização trazido pela República, a Reforma da Instrução Pública Paulista, pioneira na organização do ensino na forma de grupos escolares, tem a direção e a inspeção a cargo de um inspetor geral estadual. Com o advento do Estado Novo em 1937, o conflito entre os grupos de interesses particulares em torno da Educação foi sufocado pela condição ditatorial do regime. Nesse contexto, com a criação do curso de Pedagogia em 1939 na Universidade de São Paulo, o aluno é habilitado para a docência, além de receber o título de Técnico em Educação, função que contemporaneamente conhecemos como supervisor educacional (SAVIANI, 2015).

Vasconcellos (2002) pondera que em função da origem profissional estar ligada ao poder e a controle autoritários, esses profissionais precisam assumir uma conduta diferenciada para conquistar a confiança dos professores. O autor também ressalta a importância desse profissional na coordenação e na articulação do Projeto Político Pedagógico, tendo o papel de organizar e conduzir a reflexão da comunidade escolar frente aos objetivos e às metas educacionais da escola.

A supervisão escolar ou coordenação pedagógica (termo adotado atualmente em muitas redes de ensino ou escolas¹⁹) tem também a função de mediar e ser o articulador das

¹⁹ Em Balneário Camboriú/SC, o cargo do profissional é “especialista em Educação – supervisor escolar”. Mas existem localidades em que esse profissional tem seu cargo nomeado de coordenador pedagógico, o que consiste em uma alteração do nome com a mesma função. Silva (2010) reforça essa questão ao esclarecer que “[...] No Estado de São Paulo existe uma distinção legal entre os cargos de Coordenador Pedagógico e Supervisor [...]”. O autor explica que “A supervisão de ensino pode ser exercida em dois sentidos: sentido geral quando se identifica

relações entre os indivíduos da comunidade escolar. O supervisor deve ser capaz de estimular junto aos membros da instituição escolar a capacidade de serem responsáveis, dinâmicos, com habilidade para resolver problemas e tomar decisões, tanto no individual quanto no coletivo, pela possibilidade de contribuir com o aperfeiçoamento profissional de cada professor (VASCONCELLOS, 2002).

Completando o grupo de especialistas educacionais, tem-se o orientador escolar ou orientador educacional, um profissional de extrema importância pelo fato de, segundo Vasconcellos (2002), trabalhar com a construção da identidade dos educandos e até dos educadores. Para o autor, prioritariamente, o trabalho de orientação precisa estar “[...] comprometido com a mudança, deve partir de onde o sujeito (professor, aluno, pai, etc.) está e não de onde se considera que eventualmente *deveria* estar” (VASCONCELLOS, 2002, p. 75).

No Brasil, a orientação educacional teve início na década de 1940 e incluía a ajuda ao adolescente em suas escolhas profissionais. Em 1958, o Ministério da Educação regulamentou provisoriamente o exercício da função e o registro de Orientador Educacional. Com a promulgação da lei n. 4.024/1961, que fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ocorreu a regulamentação da formação do Orientador Educacional. Em 1971, com a lei n. 5.692, que reformou a LDB de 1961, e também é considerada como tal, tornou-se obrigatória a orientação educacional, a nível de aconselhamento vocacional (PIMENTA, 1988).

Contudo, na prática, algumas inconsistências surgiram no âmbito da função desse profissional. O orientador escolar, por vezes, foi confundido com o supervisor escolar. No entanto, o orientador tem como função orientar e aconselhar o educando, ouvindo-o e contribuindo no sentido de organizar melhor seus pensamentos e atitudes (LORENZET; ZITKOSKI, 2017). Também faz parte de sua atuação intermediar conflitos escolares, auxiliar o corpo docente nas dificuldades de aprendizagem dos alunos, além de auxiliar nas questões pedagógicas da escola (DAVID, 2017).

Os autores observam que o orientador educacional se aproxima mais do educando e de suas famílias, auxiliando a gestão na relação escola/conhecimento/sociedade. Possui “[...] um papel integrador, mediador, envolvido com as dimensões filosóficas, políticas, sociais e pedagógicas da formação” (LORENZET; ZITKOSKI, 2017, p. 464). E, com base nos modelos e valores da sua época, adaptará a sua função de acordo com a demanda da

com a inspeção escolar e sentido particular quando se identifica com a coordenação pedagógica” (SILVA, 2010, p. 8).

sociedade, adequando a sua prática pedagógica, tendo como fim o desenvolvimento e o acesso ao conhecimento do educando.

Ainda, segundo os autores mencionados, no cotidiano escolar, as dificuldades financeiras, a precariedade da formação, as políticas educacionais inadequadas da educação brasileira atual têm colocado para a função do orientador a responsabilidade de solucionar problemas, nem sempre educacionais. Assim, a função de orientação do aluno, no andamento da aprendizagem e nas suas escolhas de futuro, fica relegada a segundo (ou nenhum) plano.

Certamente, é cada vez mais importante o trabalho da orientação escolar, na perspectiva da gestão democrática e participativa para o desenvolvimento do aprendizado discente (também docente), a partir da consciência da possibilidade de desenvolver um trabalho que evoque a cidadania e o sentimento de pertencimento no mundo atual. Torna-se imprescindível que o aluno veja a si mesmo como parte de uma comunidade, nesse caso, a comunidade escolar. Esse fator é fundamental para que os estudantes se envolvam e deixem de ser apenas o outro lado de uma relação de aprendizagem, passando a ver sentido em sua permanência no ambiente escolar e, conseqüentemente, na dinâmica do mundo atual.

Diante do exposto, precisamos considerar que a gestão democrática e participativa não é regra na educação brasileira. Estudos têm divulgado como ainda prevalece a concepção da gestão burocrática e controladora, que não coloca em prática as determinações legais com relação à gestão democrática das instituições de ensino e do sistema de ensino como um todo. O discurso se distancia da prática, ou seja, “[...] as práticas de gestão fazem parte do cotidiano escolar e, historicamente, têm servido mais para controlar do que para estimular os novos conhecimentos” (SILVA, 2010, p.151).

Nesse sentido, nosso estudo indaga a razão pela qual não se materializam em ações as práticas da gestão democrática/participativa, buscando saber como os especialistas se relacionam, como se percebem no processo da gestão democrática e participativa da escola. Sabendo das contradições que se apresentam na complexidade de uma rede municipal de ensino, intencionamos que a empiria nos aponte alguns caminhos que possam decifrar nossas incertezas.

5.2 O QUE NOS REVELAM OS DADOS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: REALIDADE? POSSIBILIDADES? UTOPIA?

A pesquisa de campo teve o objetivo de identificar a concepção de gestão democrática/participativa na visão dos especialistas em educação, como compreendem a

gestão escolar e de que maneira está sendo objetivada nas demandas diárias na atuação junto às escolas. Neste estudo, os pesquisados foram os especialistas em educação (administradores, orientadores e supervisores) do município de Balneário Camboriú/SC, em um total de 101 participantes, sendo: 28 administradores, 36 orientadores e 37 supervisores. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário, via ferramenta Google Forms.

Em razão da pandemia do Covid 19, não pudemos nos fazer presente para a entrega do questionário em cada unidade de ensino, razão que dificultou o levantamento de uma maior quantidade de dados para a pesquisa. Como exposto na metodologia, buscamos várias estratégias para chegar aos sujeitos da pesquisa, como: ligações telefônicas e reenvio dos questionários para novos e-mails fornecidos. Contudo, como resultado, tivemos um retorno de 36 questionários, o que, em termos de porcentagem, significa 35,7% da amostra pretendida. Dos 36 especialistas, oito são administradores(as), 13 orientadores(as) e 15 supervisores(as) escolares.

Construímos um questionário (Apêndice A) com 20 questões, das quais 7 deveriam ser respondidas de forma discursiva, e as demais, de forma objetiva. Contrapomos dados da realidade empírica na medida em que construímos categorias cognitivas. Da mesma forma, na análise dos dados de nossa pesquisa, as categorias nos ajudam a organizar, separar e classificar as respostas encontradas pelos nossos instrumentos de coleta de dados, no nosso caso, o questionário. Para Minayo (2000, p. 70), “as categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. No entanto, como advertem André e Lüdke (1986, p. 49):

A categorização, por si mesma, não esgota a análise. É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado. Para isso ele terá que fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando estabelecer conexões e relações que possibilitem a proposição de novas explicações e interpretações.

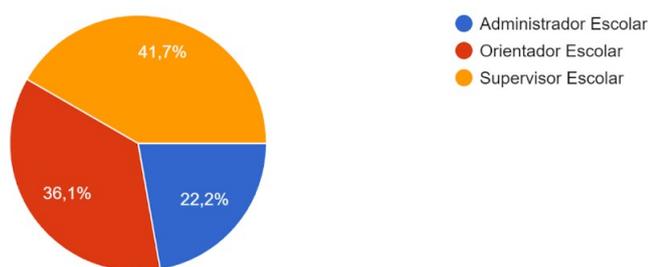
Para a apresentação e análise dos dados, as questões foram agrupadas, considerando as seguintes categorias: 1) O perfil dos participantes: os especialistas em educação; 2) Gestão escolar democrática: conhecimentos dos especialistas em educação; 3) Os instrumentos da gestão escolar democrática: os órgãos colegiados da escola; 4) A democracia no chão da escola: utopia? 5) A relação dos especialistas em educação com a direção/gestão e as demandas escolares diárias; 6) Caminhos para efetivação de uma gestão democrática/participativa: da escola à rede de ensino?

Assim, a partir de cada pergunta, buscamos elucidar os pontos em comum entre as respostas dos(as) participantes, bem como possíveis relações existentes entre as diferentes áreas de conhecimento quanto à temática, sobre a existência (ou não) de diferenças e similaridades de posicionamento entre o que os sujeitos da pesquisa pensam.

5.2.1 O perfil dos participantes: os especialistas em educação

Dadas as características, as circunstâncias e os objetivos deste estudo, iniciamos a análise do questionário apresentando os perfis e as informações gerais dos pesquisados²⁰. As questões elaboradas englobam o campo profissional, das quais escolhemos as variantes que nos ofereçam dados relevantes para atingirmos o objetivo proposto. São eles: a função exercida na escola e o tempo de atuação na função. Em relação à função exercida e ao tempo de atuação, dos 36 especialistas participantes da pesquisa, 41,7% exercem a função de supervisor escolar; 36,1% a função de orientador escolar; e 22,2% são administradores escolares (Gráfico 1). Desses, o maior tempo de atuação na função é de 5 a 10 anos (38,9%), seguido de mais de 10 anos (30,6%), de 3 a 5 anos (16,7%) e, por último, até 3 anos (13,9%) (Gráficos 1 e 2).

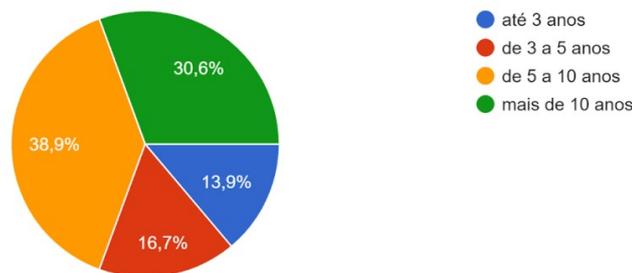
Gráfico 1- Função exercida na escola atualmente



Fonte: Elaborado pela autora

²⁰ Contemplamos nesta subseção os dados das questões 01 a 03, conforme o Questionário (Apêndice A).

Gráfico 2 - Tempo de atuação na função



Fonte: Elaborado pela autora

Podemos perceber certo equilíbrio no que concerne aos números tanto do “tipo” de especialista quanto do tempo de atuação na função. Vasconcellos (2002) ressalta a importância de a escola ter um quadro adequado de pessoal para atuar junto à equipe de coordenação e gestão, e garantir o andamento da escola nos seus diversos segmentos em sua totalidade. Esses cargos estão prescritos no artigo 64 LDB, lei n. 9.394/96:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

No município de Balneário Camboriú, os requisitos de escolaridade exigidos para os especialistas em educação vão além da Pedagogia. A formação necessária foi flexibilizada na lei de criação de cada cargo, conforme o edital de cada concurso. Conforme exemplificado na sequência, no concurso público do ano de 2015, os requisitos foram:

ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO/ ADMINISTRADOR ESCOLAR - 2015

Diploma de graduação em Pedagogia com Habilitação em Administração Escolar ou pós-graduação em Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com pós-graduação em Administração Escolar ou pós-graduação em Gestão Escolar.

ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO/ ORIENTADOR EDUCACIONAL - 2015

Diploma de graduação em Pedagogia com habilitação em Orientação Educacional ou pós-graduação em Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com pós-graduação em Orientação Educacional ou pós-graduação em Gestão Escolar.

ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO/ SUPERVISOR ESCOLAR - 2015

Diploma de graduação em Pedagogia com habilitação em Supervisão Escolar ou pós-graduação em gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com pós-graduação em Supervisão Escolar ou pós-graduação em Gestão Escolar (BALNEÁRIO CAMBROIU, 2015).

Já, no concurso público do ano de 2022, os requisitos foram:

ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO/ ADMINISTRADOR ESCOLAR - 2022

Diploma de Graduação em Pedagogia com Habilitação em Administração Escolar ou Diploma de Graduação em Pedagogia com Pós-Graduação em Administração Escolar/Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com curso de Pós-Graduação em Administração Escolar/Gestão Escolar.

ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO/ ORIENTADOR EDUCACIONAL - 2022

Diploma de Graduação em Pedagogia com Habilitação em Orientação Educacional ou Diploma de Graduação em Pedagogia com Pós-Graduação em Orientação Educacional/Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com curso de Pós-Graduação em Orientação Educacional/Gestão Escolar.

ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO/ SUPERVISOR ESCOLAR - 2022

Diploma de Graduação em Pedagogia habilitação em Supervisão Escolar ou Diploma de Graduação em Pedagogia com Pós-Graduação em Supervisão Escolar/Gestão Escolar ou Licenciatura em curso da área da Educação com curso de Pós-Graduação em Supervisão Escolar/Gestão Escolar (BALNEÁRIO CAMBORIÚ, 2022).

As atribuições²¹ específicas das funções dos especialistas em educação (administrador, orientador, supervisor) da rede municipal de ensino de Balneário Camboriú/SC estão dispostas na Lei Complementar n. 12/2015. Cada especialista tem nas atribuições suas especificidades, contudo, se observarmos atentamente, podemos perceber algumas comuns, como as relacionadas, principalmente, à conservação de documentos, ao cumprimento de horários e regras e a formas de bom convívio no ambiente profissional, razão que nos impulsionou a deixá-las exclusivamente em anexo (ANEXO A).

5.2.2 Gestão escolar democrática: conhecimentos dos especialistas em educação

Nesta subseção, objetivamos apresentar e analisar os conhecimentos dos especialistas em educação sobre o que entendem por gestão escolar democrática; o que consideram ser as características essenciais a uma boa gestão e qual conhecimento têm sobre as legislações municipais que tratam do tema²².

Sobre o entendimento dos(as) especialistas do que significa gestão escolar democrática, podemos visualizar uma grande aproximação e concordância entre as respostas dos especialistas, independentemente da função que exerce.

²¹ No Anexo A, constam todas as atribuições dispostas em lei das funções dos especialistas em educação (administrador, orientador, supervisor) da rede municipal de ensino de Balneário Camboriú/SC.

²² Contemplamos nesta subseção os dados das questões 04 a 07, conforme o Questionário (Apêndice A).

Quadro 8 – O que entendem os especialistas em educação sobre gestão escolar democrática

RESPOSTA	QUESTÃO 04: O que você entende por gestão escolar democrática?
01	<i>Que todos da escola tem opção de fala e de serem escutados. Que as decisões da parte pedagógica e administrativa são debatidas e decididas em conjunto pela equipe pedagógica (Diretor, supervisores, orientadores e administrador).</i>
02	<i>Prática administrativa com competência técnica conjunta a seus pares e não isoladamente, onde almeja-se a constituição de uma práxis educativa consciente.</i>
03	<i>Onde todos (especialistas, funcionário, alunos, comunidades, conselhos escolares), participassem ativamente das decisões e ações a serem tomadas, respeito e transparência nas relações.</i>
04	<i>Entendo que, a gestão democrática de sucesso depende de muitos de fatores advindos do processo político, da disponibilidade de envolver a comunidade, da caracterização do espaço social ao qual está inserida a unidade escolar e o comprometimento de todos, todas e todes os envolvidos. Com frequência, durante o período de regimes políticos autoritários, os setores de oposição submetem a duras críticas a apresentação de objetivos governamentais de democratização da educação escolar, chamando a atenção para o fato de esta só ser possível uma vez concretizada a democratização política.</i>
05	<i>A gestão democrática tem por objetivo envolver toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e diretores) nas decisões que impactam o dia a dia deste ambiente, engajando ao máximo todos os envolvidos no desempenho dos alunos.</i>
06	<i>É uma forma de organização, na qual a prioridade é o coletivo, onde todas as esferas são representadas e ouvidas. O diálogo é a ferramenta utilizada. É um processo que deve ser construído a partir da realidade local.</i>
07	<i>Uma oportunidade para ampliar conhecimentos atualizados ,para uma gestão menos errônea.</i>
08	<i>Gestão onde há participação ativa dos membros escolares</i>
09	<i>Participação efetiva de todos os segmentos da escola, para melhoria do ensino e aprendizagem e toda engrenagem funcional.</i>
10	<i>Uma gestão onde todos participam de forma organizada e coerente.</i>
11	<i>Entendo a Gestão Escolar Democrática aquela em que há colegiados como Conselho Escolar Associação de Pais e Professores e que as decisões são tomadas em conjunto de forma participativa e democrática.</i>
12	<i>Processo decisório que considera a participação da comunidade escolar</i>
13	<i>Processo onde todos os atores da comunidade escolar podem participar da gestão da escola. Sugerindo, opinando e construindo a gestão.</i>
14	<i>Quando existe parceria em todas as áreas de atuação na escola.</i>
15	<i>A democracia, em todos os aspectos, se caracteriza basicamente pelo direito de todos à ter voz e vez, sem nenhum tipo de filtro ou exclusão. No ambiente escolar, acredito que esse conceito se aplicaria à decisões conjuntas, à projetos participativos, ao direito à fala (e também à escuta), ou seja - um ambiente onde o coletivo se sobressai ao particular.</i>
16	<i>A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola.</i>
17	<i>A participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, bem como pais, professores, estudantes e funcionários, em todos os aspectos da organização da escola. Para que a gestão democrática aconteça é fundamental criar processos e instâncias deliberativas que a viabilizem, com o objetivo de aproximar escola, pais e a sociedade para promover uma educação de qualidade e que estimule o exercício da cidadania, sendo que a educação de qualidade é um direito de todos os alunos.</i>
18	<i>Gestão limpa, aberta as ideias, respeito e ética.</i>
19	<i>Compreendo que a Gestão Escolar Democrática é a participação de vários seguimentos da comunidade escolar como os pais, os alunos , professores, funcionários da escola, sendo que a ideia de todos estes são respeitadas e valorizadas, para que juntos possam realizar uma educação de melhor qualidade.</i>
20	<i>Uma gestão onde cada qual executa a sua função, porém, interligadas formam o TODO.</i>
21	<i>Quando falamos de gestão democrática, subtede-se que há participação efetiva da comunidade escolar (professores, família, demais funcionários).</i>
22	<i>A Gestão Democrática é uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito à educação, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação, no qual essa participação ativa de todos os professores e da comunidade</i>

	<i>escolar abrange todo o processo de tomada de decisões descentralizada do autoritarismo e ampliando a partilha da governabilidade escolar, fomentando a qualidade para todos os educandos e a instituição escolar generalizada, como lembrou John Dewey no seu livro clássico Democracia e Educação, “A democracia é mais do que uma forma de governo; é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto” (DEWEY, 2007, p. 88).</i>
23	<i>Penso que gestão democrática é aquela que respeita as diferenças abrange e acolhe as reivindicações dos envolvidos ouve os anseios da comunidade escolar envolvendo a todos para definir melhores estratégias de tomadas de decisões...</i>
24	<i>Entendo que as tomadas de decisões relacionadas a UE devem ser pautadas na escuta atenta das necessidades e/ou melhorias, traídas pelos representantes do corpo discente e docente da instituição buscando o melhor para a maioria da comunidade.</i>
25	<i>Toda ação participativa interna e externa que possa trazer relevância a gestão.</i>
26	<i>Gestão Democrática é aquela que tem a participação de toda comunidade escolar na elaboração de metas e tomada de decisões, visando sempre o melhor para todos.</i>
27	<i>Entendo que todos os segmentos participam efetivamente na organização da escola, pais, professores, estudantes e funcionários.</i>
28	<i>É a participação ativa e efetiva de todos os funcionários, pais e alunos.</i>
29	<i>A gestão de todos os processos nas áreas administrativa e pedagógica da escola na perspectiva de um trabalho realizado em equipe com a participação da comunidade escolar</i>
30	<i>Se pensarmos na educação como processo social a gestão democrática naturalmente se faz presente no âmbito educacional. Ela representa um processo de coletividade na tomada de decisões, onde esse coletivo também se apresenta como responsável pelas ações e pela organização. A gestão democrática se torna importante quando compreendida que, na tomada de decisões envolvendo diferentes pontos de vista, diferentes participações e opiniões, consequentemente investimos na qualidade do processo ensino aprendizagem.</i>
31	<i>Gestão Escolar Democrática é aquela que promove a participação de toda a comunidade escolar (alunos, pais, professores, especialistas e demais funcionários da unidade escolar) nas discussões sobre decisões a serem tomadas. Dessa forma, consiste uma gestão de escuta, observação das principais necessidades e reivindicações, para então tomar atitudes e decisões dentro das possibilidades para atender as reais necessidades da escola, visando sempre o bem comum.</i>
32	<i>Uma gestão que prioriza à participação de todos os segmentos da escola: direção, estudantes, agentes de serviços gerais e alimentação, especialistas, professores, equipe do atendimento especial especializado e pais. Todos trabalhando em conjunto para uma educação que conversa com o cotidiano dos estudantes e colabora para a formação de um cidadão autônomo, reflexivo e crítico.</i>
33	<i>Com a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino aprendizagem.</i>
34	<i>Transparência na gestão, haja a compreensão da democracia entre os envolvidos na hora de uma decisão para um bem comum a todos.</i>
35	<i>Participação de todos nas tomadas de decisões.</i>
36	<i>É a Gestão participativa</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Como podemos observar no quadro apresentado, os(as) especialistas mencionam a importância da participação de todos os segmentos da escola – pais, alunos, professores, comunidade escolar no geral. Nesse sentido, Bordenave (1983) enfatiza que a participação simboliza a influência dos indivíduos na organização de uma sociedade, promovendo a subida da população a níveis mais altos de hierarquia, sendo transferida, assim, da mera dimensão do ativismo superficial para o âmago das estruturas sociais, políticas e econômicas da sociedade. A participação é entendida como um princípio de integração e elevação dos indivíduos nos diversos ramos da sociedade, em prol de todos os assuntos e grupos que compõem a

localidade.

A maioria dos pesquisados entendem a gestão democrática escolar quanto à existência da tomada de decisão em grupos; a participação ativa de todos; o envolvimento de toda a comunidade; além da ampliação de conhecimento e existência de respeito, transparência e comprometimento por parte da gestão. A ênfase dada à “participação” pode ser observada nos excertos de falas dos pesquisados: *“Onde todos (especialistas, funcionários, alunos, comunidade, conselhos escolares), participassem ativamente das decisões e ações a serem tomadas, respeito e transparência nas relações” (S3); “Gestão onde há participação ativa dos membros escolares” (O1); “Participação efetiva de todos os segmentos da escola, para melhoria do ensino e aprendizagem e toda engrenagem funcional” (S5); “Processo onde todos os atores da comunidade escolar podem participar da gestão da escola. Sugerindo, opinando e construindo a gestão” (S8); “[...] participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar, abrange todo o processo de tomada de decisões descentralizada do autoritarismo e ampliando a partilha da governabilidade escolar, fomentando a qualidade para todos os educandos e a instituição escolar generalizada [...]” (S13).*

Observamos que as falas dos especialistas em educação expressam uma semelhança muito significativa em relação às definições de gestão democrática/participativa discutidas pelos autores citados neste estudo. Luck (2009, p. 71) pontua que a gestão democrática pode ser definida como “o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade [...] tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes”.

Paro (2010) também considera que é necessário o envolvimento de todos para que aconteça uma administração escolar verdadeiramente democrática/participativa, buscando a transformação social. Silva (2010) e Fraiz (2013) reforçam a necessidade de ruptura das relações hierarquizadas de poder e de dominação, por parte do diretor, que deve estimular a participação dos menos envolvidos na tomada de decisões escolares – os pais e alunos. A gestão escolar democrática/participativa demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim como dos pais e da sociedade em geral, aproximando a escola, pais e comunidade, num ambiente aberto e participativo, desenvolvendo no aluno a consciência de direitos e deveres e a experiência de cidadania.

No entendimento de Libâneo (2018, p. 117), “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e na organização escolar”. Dessa forma, compreende-se a necessidade de promover a participação de todos os sujeitos envolvidos no

processo educativo.

Além da participação, destacada pelos sujeitos da pesquisa, outros aspectos caracterizam o que consideram uma boa gestão escolar, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Características de uma boa gestão na visão dos especialistas em educação

RESPOSTA	QUESTÃO 05 - Cite no mínimo 3 (três) aspectos que caracterizam, na sua opinião, uma boa gestão escolar
01	<i>Diretor estar ciente de cada função dos seus funcionários, prezar sempre pela comunicação entre os setores e prezar por um bom ambiente para os funcionários (todos desde de limpeza aos professores) sem beneficiar um ou outro.</i>
02	<i>A ação da gestão pela promoção da socialização profissional; relação escola/comunidade; autonomia com que a gestão implementa suas ações na escola.</i>
03	<i>Delegar funções e confiar, respeitar todos seus colegas com o mesmo tratamento, sem priorizar alguns, não distorcer fatos, não dar ouvidos a "fofocas", usar da transparência com todos, proporcionar um ambiente de trabalho saudável, apoiar ideias e projetos propostos, entre outros.....</i>
04	-
05	<i>Planejamento escolar bem definido; boa comunicação entre todos os membros da escola; descentralização da gestão</i>
06	<i>Diálogo, coletividade, compromisso</i>
07	<i>*A antecipação das atividades e propostas para melhor aplicação nos momentos de compartilhar com os professores. * Estudos e direcionamentos do que cada função a ser excedida, porém com todas possibilidades de retirada as dúvidas antes da aplicação. * A gestão é uma equipe que se relaciona nas dúvidas, nos erros e nos acertos.</i>
08	<i>Formação especializada, democracia, participação dos integrantes da unidade</i>
09	<i>*Participação e responsabilidade de todos. *Aplicação consciente e responsável das verbas repassadas pelo governo. *Currículo, PPP e planejamentos alinhados pensados para o crescimento social, intelectual e psicológico dos alunos</i>
10	<i>Saber delegar, ter empatia e respeito.</i>
11	<i>Ouvir as opiniões, críticas e sugestões de todos os segmentos que compõem a equipe, descentralizar decisões, incentivar a participação de toda comunidade escolar nos colegiados.</i>
12	<i>Planejamento, experiência e flexibilidade</i>
13	<i>Saber ouvir, respeitar as opiniões divergentes e participar de todos os processos da escola.</i>
14	<i>Profissionalismo, seriedade e parceria.</i>
15	<i>Decisões coletivas; espaço de fala e escuta; representação de todos os aspectos da comunidade escolar (gestão, docência, especialistas, alunos, pais e funcionários).</i>
16	<i>Associações de pais e mestres, as assembleias escolares, os conselhos de representantes de classe, os grêmios estudantis e os conselhos participativos que contam com a equipe pedagógica, alunos e seus pais ou responsáveis.</i>
17	<i>Organização da escola, participação da comunidade escolar, interação se alunos e funcionários.</i>
18	<i>Respeito , ética e conhecimento</i>
19	<i>Decisões, informações, preocupações, transparência devem ser realizadas em conjunto.</i>
20	<i>Autonomia, responsabilidade e Iniciativa</i>
21	<i>Conhecimento pedagógico, perfil de gestão e ações democráticas.</i>
22	<i>- O gestor escolar precisa se qualificar (ter formação e conhecimento para desenvolver essa função) permanentemente para que possa desempenhar seu papel de forma clara e precisa, mediante o processo de tomada de decisão emanada da legislação educacional vigente (diretrizes em sua esfera Federal, Estadual e Municipal); - Gerir e coordenar à demanda institucional, oferecendo à comunidade escolar a</i>

	<i>oportunidade de discutir, refletir e opinar sobre os elementos que podem auxiliar na internalização dos saberes;</i> - <i>Gestão Participativa, participação essa que deve ser compreendida como um modelo de gestão democrática e que leve em consideração todas as opiniões acerca do futuro e dos projetos propostos para melhoria da instituição;</i> - <i>Ter a qualidade e capacidade de relacionar-se de maneira respeitosa, educada, ética e empática com toda a comunidade escolar. Ou seja, comunicar-se e dialogar de forma a garantir a compreensão e o entendimento nas tomadas de decisões gerais e coletivas.</i>
23	<i>1º ter abertura para ouvir as demandas</i> <i>2º envolver todos na solução</i> <i>3º incentivar a participação de todos mostrando que gestão de qualidade não é aquela coisa de chefe que manda.</i>
24	<i>* Comunicação clara e objetiva com os participantes, dando voz e vez a todos, independente da função e/ou cargo que ocupa.</i> <i>* Promover diálogo construtivo e saudável entre todos os participantes (ou representantes) da EU</i> <i>* Tomada de decisões participativa, que visam o bem maior da comunidade;</i>
25	<i>Ter a sabedoria de ouvir o outro, e direcionar essa participação em boas ações.</i>
26	<i>União da equipe, harmonia no ambiente de trabalho, execução das metas construídas no coletivo.</i>
27	<i>Tomada de decisões coletivamente; transparência; participação na elaboração do PPP da escola; participação da comunidade escolar</i>
28	<i>Participação, transparência e democracia.</i>
29	<i>Transparência, conhecimento na área de atuação e boa liderança e comunicação</i>
30	<i>Coletividade - Escuta – Diálogo</i>
31	<i>- Discussões/debates</i> <i>- Participação</i> <i>- Prioridades da comunidade escolar</i>
32	<i>1) Participação da comunidade escolar no processo escolar;</i> <i>2) formação de todos os funcionários como agentes educativos,</i> <i>3) transparência nas ações pedagógicas e administrativas.</i>
33	<i>Diálogo, empatia, conhecimento.</i>
34	<i>O gestor deve ter entendimento do papel que está exercendo, ser líder positivo, saber delegar funções.</i>
35	<i>Boa comunicação, Planejamento e Autonomia entre as respectivas áreas de coordenação.</i>
36	<i>Objetivo, foco e participação da equipe na tomada de decisão.</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os aspectos que tiveram destaque nas respostas, estão questões relacionadas ao diretor/gestor e à sua habilidade de promover e conduzir os diálogos na escola; à importância de uma comunicação clara e objetiva com os participantes; à compreensão que o gestor deve ter do seu papel e à liderança que esse profissional deve exercer na condução do projeto pedagógico da escola. Nesse sentido, Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) afirmam que a liderança na escola envolve requisitos como: saber ouvir, expor ideias com clareza, ter capacidade de comunicação, atribuir responsabilidades, saber se relacionar com as pessoas, propor soluções para problemas, coordenar e acompanhar os trabalhos, dentre outros. Apesar de demonstrar habilidades inerentes à gestão escolar, o diretor em muito se depara com a contradição na condução da sua liderança. Paro (1996, p.379) apresenta a contradição afirmando que:

O diretor continua numa situação de dubiedade entre o poder do Estado e as reivindicações da escola. Sente que tem obrigação para com o Estado, mas, ao mesmo tempo, recebe pleitos de seus liderados que entram em contradição com as determinações do sistema superior de autoridade, e se vê em conflito pois não pode deixar de ouvir.

Essa constatação da ênfase ao diretor/gestor como líder do processo de condução da gestão democrática, por outro lado, aponta também para uma visão que minimiza o próprio conceito de gestão democrática, como aquela produzida no processo coletivo.

Outros aspectos que devem estar presentes na gestão, destacados pelos especialistas, são: a comunicação entre os setores; a valorização da coletividade como princípio da gestão; primar por um bom ambiente de trabalho, baseado no respeito; liderança do gestor; transparência nas ações e confiança para descentralizar decisões e ações. O que destacamos pode ser observados nos excertos a seguir: “*Planejamento escolar bem definido; boa comunicação entre todos os membros da escola; descentralização da gestão*” (A1); “*Ouvir as opiniões, críticas e sugestões de todos os segmentos que compõem a equipe [...]*” (A3); “[...] *descentralizar decisões, incentivar a participação de toda comunidade escolar nos colegiados*” (A3); “*O gestor mediador do processo é um verdadeiro líder no espaço em que atua, fazendo com que os demais profissionais tenham na figura dele **confiança e respeito** para poderem exercer a democracia no cenário da educação*” (S4).

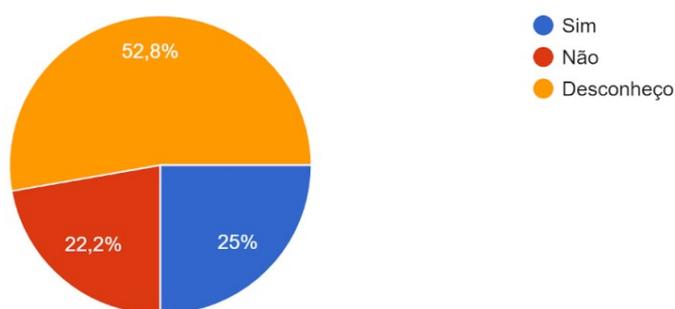
É possível observar que a liderança é muito importante para a gestão democrática, pois é o diretor/gestor que irá encaminhar sua equipe para a realização de objetivos definidos por todos. Lück (2011) também aponta a intenção da escola ser um ambiente no qual as pessoas se sintam à vontade para expressar suas visões e ideias sobre o trabalho escolar. Por isso, o diretor/gestor deve atuar identificando aqueles que necessitam de mais orientação, encorajamento ou direcionamentos durante o processo de realização dos objetivos coletivos. Ainda segundo a autora, a liderança “[...] deve ser promovida de modo que ocorra o empoderamento geral das pessoas que fazem parte do contexto da escola, o que pressupõe a descentralização do poder e o exercício da liderança compartilhada” (LÜCK, 2011, p. 57).

Outro grupo de características mencionados pelos especialistas diz respeito à participação e à relação escola/comunidade; autonomia; comprometimento; democracia e conhecimento da função de gestor. Nesse sentido, (S1) enfatiza bem a questão em sua resposta ao ponderar que: “*O gestor deve ter **entendimento do papel que está exercendo**, ser líder positivo, saber delegar funções*”. Já (S6) ressalta que “*Formação especializada, **democracia**, participação dos integrantes da unidade*”, e (A2) insere “*Boa comunicação, Planejamento e Autonomia entre as respectivas áreas de coordenação*”.

Segundo Libâneo (2007, p. 118-119), “A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar”. Em outras palavras, a autonomia é um princípio que implica não só “a participação na gestão escolar, mas, também, a gestão da participação”, o que vai ao encontro das opiniões dos especialistas em relação às características da gestão escolar democrática. Algumas respostas seguem essa linha: “*A ação da gestão pela promoção da **socialização profissional**; relação escola/comunidade; **autonomia** com que a gestão implementa suas ações na escola*” (S2); “*O gestor escolar precisa se qualificar permanentemente [...]ter a qualidade e capacidade de **relacionar-se** de maneira respeitosa, educada, ética e empática com toda a comunidade escolar [...]*” (S13); “*Formação especializada, **democracia**, participação dos integrantes da unidade*” (O1).

Os especialistas também foram questionados se conhecem as legislações do município de Balneário Camboriú sobre a gestão escolar democrática. Nessa questão, os participantes puderam responder SIM (tem conhecimento sobre a legislação); NÃO (sabe que tem a legislação, mas não conhece); e DESCONHEÇO (para existência de alguma lei). Dos 36 participantes, a maioria respondeu que DESCONHECE, totalizando 52,8%. Outros 25% responderam SIM; e 22,2% responderam NÃO, conforme apresentamos no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Conhecimento sobre existência de legislação própria no município de Balneário Camboriú que regulamente a gestão escolar democrática



Fonte: Elaborado pela autora.

Para os participantes que responderam SIM, solicitamos, na questão seguinte, que citassem a legislação ou o documento que orienta/regulamenta a gestão escolar democrática em Balneário Camboriú. Na sequência, apresentamos as respostas dos nove participantes que responderam a esse questionamento:

Quadro 10 – Legislações municipais que orientam a gestão escolar democrática

RESPOSTA	QUESTÃO 07 – Em caso positivo (a questão n.6) cite qual legislação ou documento orienta/regulamenta a Gestão Escolar Democrática no Município de Balneário Camboriú
01	<i>Plano Municipal de Educação</i>
02	<i>Projeto de Lei Ordinária N.º 147/2013</i>
03	<i>Lei Ordinária N.º 139/2016</i>
04	<i>No plano de carreira cita função e teoria....</i>
05	<i>Plano Municipal de Educação</i>
06	<i>A lei n 3862 de 18 de fevereiro de 2015 no artigo 2º, VI, faz a citação da promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, na gestão do prefeito Edson Dias</i>
07	<i>Coincidentemente a essa pesquisa, foi lançado o DECRETO N. 10.563, DE 13 DE OUTUBRO DE 2021, que "Institui a Comissão de Eleição do Plano de Gestão, nomeia seus membros, e dá outras providências".</i>
08	<i>Desconheço, mas se tiver gostaria de conhecer sim.</i>
09	<i>Proposta Curricular</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

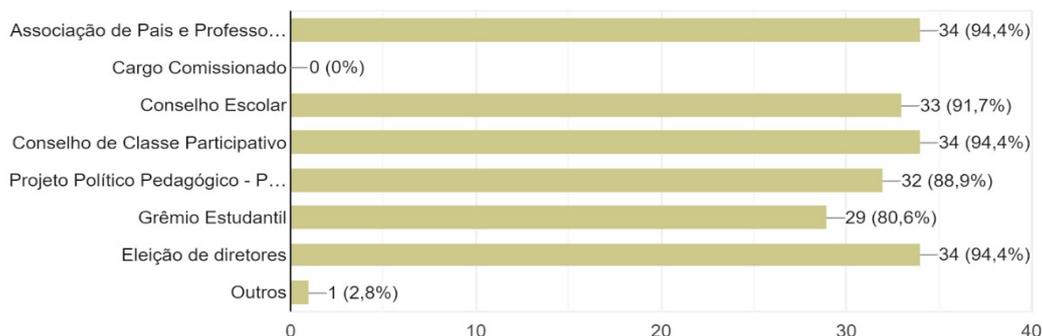
Conseguimos perceber pela quantidade de respostas SIM o quanto toda essa caminhada de gestão escolar democrática será longa. A maioria dos especialistas demonstrou não ter conhecimento sobre as legislações, e os poucos que acreditam conhecê-las deixam claro, por meio de suas respostas, que não dominam o assunto. Suas respostas não são claras, e nenhum dos respondentes apontou mais do que uma lei.

5.2.3 Os instrumentos da gestão escolar democrática: os órgãos colegiados da escola

Um conjunto de questões²³ indagou os especialistas sobre os instrumentos, ou, melhor dizendo, os órgãos colegiados que compõem a gestão escolar democrática – Associação de Pais e Professores, Cargo Comissionado, Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo, Projeto Político Pedagógico, Grêmios Estudantil. Também foi deixada a opção de citarem outros instrumentos que não estivessem nas opções disponibilizadas. Apenas um participante respondeu “Outros” (instrumentos) e citou: engajamento com a comunidade geral. Gostaríamos de esclarecer que a pergunta aceitava mais de uma opção de resposta, portanto, os especialistas poderiam assinalar quantos instrumentos julgassem corretos.

²³ Contemplamos nesta subseção os dados das questões 08 a 13, conforme o Questionário (Apêndice A).

Gráfico 4- Instrumentos que fazem parte da gestão escolar democrática



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 4 demonstra que há, por parte dos especialistas (administrador, orientador, supervisor), um bom conhecimento sobre os órgãos colegiados que fazem parte de uma gestão democrática. Percebemos que os instrumentos que se destacam são a Associação de Pais e Professores (APP), o conselho de classe participativo e as eleições de diretores, todos com 94,4% de respostas. O conselho de classe (não participativo) atingiu 91,7%, em seguida, o Projeto Político Pedagógico (PPP) com 88,9%, e, por fim, o menos conhecido e valorizado, o Grêmio estudantil, com 80,6%.

Sobre o Grêmio estudantil, que tem tão pouca participação, Dourado (1990, p. 136) constata a resistência de professores e diretores em aceitar as tentativas de se instalarem Grêmios Estudantis e “outros canais de participação na escola”.

Os instrumentos que fazem parte da gestão democrática dentro de uma escola também são conhecidos como “Instâncias colegiadas” – Associação de Pais e Professores e Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo, Projeto Político Pedagógico, Grêmio Estudantil, Eleição de Diretores – fazem parte dos espaços, oriundos da conquista da própria comunidade, onde a gestão democrática ganha forças, podendo exercer a função social da escola. Confirmando a importância das instâncias colegiadas, Abranches (2003, p. 14) nos diz que:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Para que isso aconteça, dependerá das relações que se estabelecem entre os segmentos e a direção da escola, pois são instrumentos importantes para o exercício da

democratização no interior das escolas. Aqui, os índices da resposta apontam para o entendimento por parte dos participantes desta pesquisa de quais são esses instrumentos/órgãos colegiados.

Decorrente da questão anterior, os especialistas foram questionados sobre a existência das entidades/colegiadas nas escolas em que atuam, sendo as questões específicas a cada uma delas: Associação de Pais e Professores (APP); Conselho Escolar constituído; Conselho de Classe Participativo e Grêmio Estudantil, conforme disposto na tabela a seguir.

Tabela 2 – Instrumentos órgãos colegiados presentes nas escolas da rede municipal de Balneário Camboriú

PERGUNTAS	Rede municipal de Ensino de Balneário Camboriú/SC			
	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	PERCENTUAL DE	QUANTIDADE DE RESPOSTAS	PERCENTUAL DE
	SIM	SIM	NÃO	NÃO
10- A escola que você trabalha possui Associação de Pais e Professores (APP)?	36	100%	0	0%
11- A escola que você trabalha possui Conselho Escolar constituído?	34	94,4%	2	5,6%
12- A escola que você trabalha faz Conselho de Classe Participativo?	14	38,9%	22	61,1%
13- A escola que você trabalha possui Grêmio Estudantil constituído?	2	5,6%	34	94,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 36 participantes, 100% responderam que sim, existe APP na sua escola; 94,4% responderam que têm Conselho Escolar constituído, e 5,6% responderam que não tem; 5,6% responderam que há Grêmio Estudantil e 94,4% responderam que não há. Todas as escolas dos pesquisados possuem Associação de Pais e Professores - APP, que é definida, segundo Gadotti (1992, p. 77), como sendo

[...] uma instituição auxiliar que tem como finalidade colaborar no aprimoramento da educação e na integração família-escola-comunidade. A APP tem como função sustentadora jurídica das verbas públicas recebidas e aplicadas pela escola, com a participação dos pais e logicamente do gestor escolar.

A APP deveria exercer esse papel que Gadotti expõe, mas muitas vezes ela toma o lugar do Estado na resolução dos problemas da escola, inclusive os financeiros, via promoções que envolvem pais, alunos, professores e comunidade em geral. São promovidas

rifas, festas de temas diversos durante o ano letivo, entre outras atividades que visam angariar fundos e ajudar a escola justamente onde o Estado/Município falha. O que se pode destacar é que 100% das unidades escolares têm a APP constituída simplesmente porque é obrigatório para receber a verba do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Já os conselhos escolares municipais de Balneário Camboriú foram criados por meio da lei n. 3861, de 18 de dezembro de 2015. São colegiados compostos por representantes da comunidade escolar, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. São, enfim, “uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (BRASIL, 2004, p. 34).

É no conselho escolar, especialmente se for deliberativo, que devem ser pautadas as necessidades básicas da escola, tanto pelos envolvidos direta quanto indiretamente, que em conjunto buscarão melhores soluções para os problemas que venham a surgir no decorrer do ano letivo. Percebemos que mesmo sendo instituído por lei municipal, desde o ano de 2015, algumas unidades escolares ainda não os têm constituídos.

Considerando as respostas obtidas por meio dos questionários, podemos constatar a falha das escolas em relação à participação dos alunos e no incentivo à sua organização, enquanto segmento central, pois foi o Grêmio Estudantil o instrumento com maior índice negativo entre os elencados.

O Grêmio Estudantil constitui-se no espaço coletivo de discussões, no qual os estudantes têm a oportunidade de expor suas opiniões a respeito da comunidade escolar (suas necessidades, desejos, funções, tanto nas questões administrativas quanto nas questões pedagógicas), participando ativamente na construção do processo educacional (AGUIAR; GRÁCIO, 2002).

A partir da fala dos autores, fica clara a importância de constituição Grêmio Estudantil para os estudantes. “O Grêmio Estudantil é uma entidade com objetivos claros que contribui para a formação da cidadania dos educandos [...], a articulação dos alunos para a organização do Grêmio Estudantil gira em torno de atividades lúdicas e de ações que visam solucionar problemas ligados à gestão da escola que os atinge diretamente” (AGUIAR; GRÁCIO, 2002, p. 4).

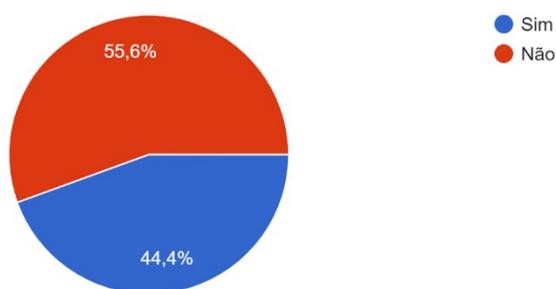
Percebemos nitidamente a presença da contradição quando nos referimos a esse órgão colegiado, pois sua ausência, na maioria das unidades escolares, acaba por preferir uma

grande parcela dos estudantes da rede municipal de ensino de Balneário Camboriú de fazer parte do tão almejado processo de gestão democrática, já que a formação do aluno para cidadania pressupõe a “participação” no processo, o que não ocorre como vislumbramos.

5.2.4 A democracia no chão da escola: utopia?

Procuramos²⁴ saber qual a visão dos especialistas em educação sobre a gestão democrática na escola em que atuam²⁵. Em um primeiro momento, perguntamos se ele considera a gestão da escola como democrática, para, num segundo momento, pedir que justifique sua resposta. Dos 36 participantes, 55,6% responderam NÃO; e 44,4% responderam SIM (Gráfico 5).

Gráfico 5- Gestão da escola democrática



Fonte: Elaborado pela autora

Para entendermos a questão 15, que consiste na justificativa da pergunta anterior, o quadro a seguir traz todas essas respostas, tanto as positivas quanto as negativas. Vejamos:

Quadro 11 - Gestão da escola democrática

RESPOSTA	QUESTÃO 14 e 15 – Você considera a gestão da escola em que você atua democrática? Justifique sua resposta.
01	<i>Os setores não tem comunicação entre si, os especialistas não são ouvidos, as funções são de cada área não são realizadas e os pesos e medidas são desiguais para os funcionários.</i>
02	<i>Por ser cargo comissionado.</i>
03	<i>As decisões são tomadas somente pela diretora e pela assistente administrativa.</i>
04	-
05	<i>Acontece sim... Todos temos direito de comunicação e participação em tudo q diz respeito a escola, inclusive a gestão é bem descentralizada, dando autonomia a todos.</i>
06	<i>As decisões partem da secretaria de educação e as unidades cabe alguns ajustes.</i>
07	<i>Trabalho no NEI, e tem sido uma aprendizagem muito produtiva com uma equipe de administradora, gestora e orientadora.</i>

²⁴ Refere-se às respostas das perguntas 14 e 15 do questionário.

²⁵ Contemplamos nesta subseção os dados das questões 14 a 15, conforme o Questionário (Apêndice A).

08	<i>A secretaria de educação determina e apenas acatamos</i>
09	<i>Todos nossos problemas, assim como nossos sucessos são amplamente discutidos, analisados e solucionados por toda equipe gestora, professores e funcionários!</i>
10	<i>Todos têm o direito a dar sua opinião nos aspectos que permitem uma opinião.</i>
11	<i>Não temos conselho de classe participativo e grêmios estudantis por que somos educação infantil. Possuímos uma Gestão democrática por que dialogamos com Conselho Escolar e APP as decisões em relação à unidade, tanto estrutural como administrativa e pedagógica.</i>
12	<i>As decisões são tomadas pela secretaria de educação. Mesmo quando abrimos espaço para o diálogo entre os professores nas atividades pedagógicas, as decisões já estão tomadas. O mesmo ocorre com a APP e conselho escolar. As decisões já foram tomadas pela gestão da escola, que apenas apresenta suas ideias e busca a aprovação dos grupos mencionados.</i>
13	<i>Ainda falta as eleições para o cargo de gestor escolar como prevê o Plano Municipal de Educação do município de Balneário Camboriú.</i>
14	<i>Algumas decisões são tomadas e aplicadas por alguns escolhidos.</i>
15	<i>A equipe, especialmente gestora e especialistas, sempre buscam o compartilhamento e a conversa - especialmente no que diz respeito à decisões conjuntas que envolvem os aspectos tanto pedagógicos quanto físicos da escola. A escola não possui todas as características desse tipo de gestão - AINDA - mas com certeza está à caminho.</i>
16	<i>Aproximamos nossos alunos da escola, deixando-os mais dispostos para o dia a dia escolar. ... Como já dito, quando família, professores, alunos, gestores, funcionários e toda a comunidade ao redor da instituição colaboram diretamente com a escola, passam a se ver como parte efetiva dela</i>
17	<i>Muita coisa é feita sem perguntar aos professores é feita e temos que aceitar. "Fiz e pronto"</i>
18	<i>Na maioria das vezes a visão e opinião da gestora ou membro da equipe de especialistas é única e verdadeira.</i>
19	<i>As decisões são unilaterais, via Secretaria de Educação, Direção, que nos informa quais serão os procedimentos a serem seguidos, não há discussões com a equipe gestora da escola. essa gestão municipal (seduc) não tem nada de democrática.</i>
20	<i>Porque as ações na sua grande maioria não perpassam pela comunidade interna.(já vem determinado pela SEDUC)</i>
21	<i>Parcialmente. O gestor da Unidade Escolar, além de ter conhecimento pedagógico necessita ter perfil para direcionar a equipe Gestora e demais órgãos que compõem a gestão.</i>
22	<i>Na escola em que trabalho, como em todas do município de Balneário Camboriú, os gestores/diretores escolares são indicações políticas, comissionados entre outros. Dessa forma não julgo ser pertinente dizer que essa forma configure uma Gestão Democrática, conforme sua real definição.</i>
23	<i>não no contexto em que está inserida. pois a gestão não foi escolhida por votação, sem votação não é democrático.</i>
24	<i>Temos um Conselho escolar atuante e comprometido</i>
25	<i>Nossa APP, Conselho Escolar e reuniões escolares são ouvidos ao longo do processo escolar.</i>
26	<i>Na verdade a Gestora até tem boa vontade em desenvolver uma gestão democrática, porém ela é podada muitas vezes por ser cargo comissionado e ter que seguir conforme as normativas constituídas pela autoridade maior.</i>
27	<i>É uma escola que garante a participação dos profissionais da educação, Conselho escolar atuante e Conselho de classe Participativo, gestor divide responsabilidades. Temos alguns aspectos que precisamos ainda avançar, mas acredito que estamos no caminho para que isso logo se concretize na sua totalidade.</i>
28	<i>Pela visão de conjunto da escola e sua responsabilidade social.</i>
29	<i>O difícil é fazer com que as pessoas entendam o princípio da democracia e como vivenciá-la nos espaços escolares</i>
30	<i>Em algumas situações há imposições de condutas mesmo quando a comunidade escolar tem argumentos para a realização de algumas atividades. A gestão direta na escola ainda depende muito de decisões tomadas pela Secretaria de Educação, ignorando assim a opinião do coletivo de professores, especialistas e outros profissionais. Utilizando-se desse pensamento a escola acaba por ter que resolver conflitos diários desnecessários que afetam e desgastam o convívio no ambiente de trabalho. Falta autonomia para a equipe como um todo.</i>
31	<i>Existem sim, alguns momentos em que se busca uma gestão mais participativa. Mas no modelo de gestão municipal que temos hoje, sendo gestores de escolas cargos comissionados, não há uma efetiva gestão democrática. Acredito que ainda temos situações de imposição de decisões,</i>

	<i>geralmente colocando interesses políticos acima dos reais interesses de uma instituição educacional.</i>
32	<i>As ações são discutidas e decididas com a participação de vários segmentos da escola.</i>
33	<i>É democrática internamente pois todas as decisões são tomadas em comum acordo com 9 grupo de profissionais da unidade.</i>
34	<i>Opiniões e sugestões nem sempre é aceito, talvez por barreiras administrativas.</i>
35	<i>Relação entre Especialistas e Autonomia e participação de professores e da comunidade</i>
36	<i>A gestão prima pela tomada de decisão participativa</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Os especialistas que responderam que NÃO consideram que a gestão da escola é democrática apontaram como principais falhas: decisões tomadas pela Secretaria Municipal de Educação e/ou pelo gestor sem consulta ou discussão; falta de comunicação entre setores e comunidade e falta de autonomia da escola/equipe de gestão, conforme exposto abaixo, nos excertos das falas dos especialistas: “Os setores **não têm comunicação** entre si, os especialistas não são ouvidos [...]” (S1); “As decisões são tomadas somente pela diretora e pela assistente administrativa” (S3); “A secretaria de educação determina e apenas acatamos” (O1); “As decisões são tomadas pela secretaria de educação. Mesmo quando abrimos espaço para o diálogo entre os professores nas atividades pedagógicas, as decisões já estão tomadas. O mesmo ocorre com a APP e conselho escolar. As decisões já foram tomadas pela gestão da escola, que apenas apresenta suas ideias e busca a aprovação dos grupos mencionados” (S7); “Em algumas situações há **imposições de condutas** mesmo quando a comunidade escolar tem argumentos para a realização de algumas atividades. A gestão direta na escola ainda depende **muito de decisões tomadas pela Secretaria de Educação** [...] **Falta autonomia para a equipe como um todo**” (S14).

Um fator muito citado e de relevância para este estudo é o questionamento dos especialistas sobre a não realização de eleição para gestor/diretor escolar, como está preconizado no Plano Nacional de Educação 2014-2024 (PNE). A observação acima é identificada nas falas dos especialistas: “[...] os gestores/diretores escolares são indicações políticas, **comissionados** entre outros. Dessa forma não julgo ser pertinente dizer que essa forma configure uma Gestão Democrática, conforme sua real definição” (S13); “[...] no modelo de gestão municipal que temos hoje, sendo gestores de escolas cargos **comissionados**, não há uma efetiva gestão democrática” (O11). De acordo com Paro (1996, p.378),

Um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença na capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que inibem as posturas universalistas reforçadoras da cidadania.

Contudo, a eleição é fundamental ao processo democrático, mesmo com as

contradições inerentes ao processo eleitoral e a condução da gestão após a eleição.

Os especialistas que consideram a gestão da escola em que atuam democrática destacaram como principais pontos positivos o diálogo entre os Conselhos; a existência e a participação da APP; as decisões tomadas em grupo; a descentralização da gestão; a autonomia dos segmentos da escola e a condução das ações através da coletividade.

Analizamos também as respostas de acordo com cada um dos especialistas. Dos respondentes, oito eram administradores(as) escolares, função principalmente relacionada à área administrativa da escola, com um importante papel para a existência e a garantia da gestão democrática/participativa, pois se envolve todos os membros da comunidade escolar (discentes, docentes, funcionários, gestão e comunidade) na tomada de decisões.

Os administradores escolares entendem que a gestão democrática/participativa precisa da participação de todos (docentes, discentes, funcionários, gestão e pais). Apenas um respondeu que a escola em que atua não possui gestão democrática/participativa, alegando que *as decisões partem da secretaria de educação e as unidades cabe alguns ajustes (A2)*. Os demais consideram que sim, há gestão democrática/participativa, e afirmam que existe principalmente uma gestão descentralizada, com diálogo, responsabilidade social e também tomada de decisões de forma participativa.

O orientador escolar trabalha com a identidade do educando, através de orientação e aconselhamento, intermediando conflitos, auxiliando o corpo docente nas dificuldades de aprendizagem dos alunos e nas questões pedagógicas. É o profissional que se aproxima mais do educando e de seus familiares, atuando nas relações entre a escola e a sociedade (VASCONCELLOS, 2002; DAVID, 2017; LORENZET; ZITKOSKI, 2017).

Todos os orientadores (13 respondentes) entendem que a gestão democrática/participativa equivale à participação de todos (docentes, discentes, funcionários, gestão e pais), com respeito às diferenças, buscando o melhor para a comunidade como um todo, com transparência na gestão. Do total, seis orientadores responderam que não há gestão democrática/participativa na unidade de atuação, pois, principalmente a Secretaria de Educação determina as ações, as decisões são tomadas apenas por alguns membros da gestão, excluindo-se os demais, falta eleição por votação direta e há imposição de decisões prevalecendo interesses políticos. Os demais, sete respondentes, afirmaram que há gestão democrática/participativa na escola em que atuam, pois todos têm direito a expor suas opiniões, possuem um conselho escolar atuante e a escola garante a participação dos profissionais e dos conselhos, dividindo responsabilidades. Dentre esses sete participantes, um focou sua percepção de existência da gestão democrática/participativa na unidade em que

trabalha, visto que os alunos e familiares são próximos da escola e, conseqüentemente, são *“mais dispostos para o dia a dia escolar”*, enfatizando que *“quando família, professores, alunos, gestores, funcionários e toda a comunidade ao redor da instituição colaboram diretamente com a escola, passam a se ver como parte efetiva dela”* (O7).

Em relação às respostas dos orientadores, podemos identificar a falta de consenso, já que o grupo está dividido na percepção da existência e da não presença da gestão democrática/participativa. Os motivos daqueles que consideram a gestão da escola democrática argumentaram basicamente na interação entre escola e comunidade, foco da atuação do orientador. Já os que responderam que não há gestão democrática/participativa focaram na falta de autonomia da gestão e/ou na falta de envolvimento de todos os membros da equipe de educação, demonstrando uma visão mais ampla do que significa a gestão democrática/participativa como um todo.

O supervisor escolar tem a função de mediar e ser o articulador das relações entre os indivíduos da comunidade escolar, sendo um profissional capacitado e com uma liderança diferenciada e um olhar crítico na educação como um todo (VASCONCELLOS, 2002).

Os 15 supervisores(as) que participaram da pesquisa entendem que a gestão democrática/participativa equivale à participação de todos (docentes, discentes, funcionários, gestão e pais), sendo que 11 responderam que não há gestão democrática/participativa na sua unidade de atuação, pois, principalmente, falta comunicação entre os setores. Também, não consideram a gestão democrática por existir cargo comissionado para a escolha do gestor, pelas decisões serem tomadas apenas pela direção ou pela secretaria de educação. Os demais quatro supervisores afirmaram que há gestão democrática/participativa, ou que a unidade está no caminho de atingir a totalidade de tal gestão. Argumentam que há participação da equipe gestora, professores e funcionários na tomada de decisões, há compartilhamento de ideias, que o gestor tem conhecimento pedagógico e que a gestão dá autonomia a todos para participar e atuar na escola.

Cabe destacar que a maioria dos(as) supervisores(as) entrevistados(as) tem maior conhecimento do conceito de gestão democrática/participativa, lhes sendo claro que esta não se efetiva apenas com a participação de todos na tomada de decisões. Há um grupo de perguntas (14 e 15 do questionário) com maior rol de requisitos para a implantação de tal gestão, condizente com a sua função dentro da instituição de ensino. Nesse sentido, é demonstrado na pesquisa de Costa (2006) que, nas três escolas públicas paranaenses estudadas, há uma nova visão das práticas do supervisor, com base na ação coletiva.

O estudo de Silva (2010) aponta que a atuação do supervisor na gestão

democrática, com base na superação de práticas autoritárias, centralizadoras e verticalizadas, poderá ocorrer através do desenvolvimento de um projeto educativo democrático, que aborde as dificuldades do supervisor, a partir de diversas demandas internas e externas à escola.

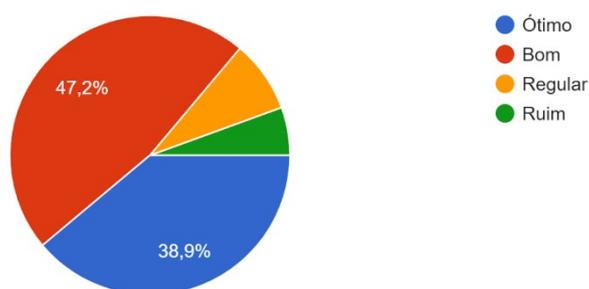
De modo geral, detectamos que, mesmo havendo forte concordância entre as falas dos especialistas com relação ao entendimento do que é a gestão democrática/participativa, percebemos que os supervisores(as) possuem uma visão mais ampla sobre o tema. Já as respostas dos administradores(as) e orientadores(as) tiveram forte tendência em relacionar a gestão democrática/participativa com a sua função na instituição de ensino e sua relação com pais e comunidade.

5.2.5 A relação dos especialistas em educação com a direção/gestão e as demandas escolares diárias²⁶

Nesta subseção, apresentamos em gráficos o dia a dia, a convivência diária, como é de fato o relacionamento entre os especialistas e a direção/gestão da unidade escolar e de que forma essa relação impacta nas demandas diárias destes profissionais na escola.

Referente ao nível de relacionamento dos especialistas com a direção/gestão da escola, dos 36 participantes, 47,2% classificaram-no como BOM; 38,9% como ÓTIMO; 8,3% como REGULAR e 5,6% como RUIM (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Nível de relacionamento com a gestão da escola



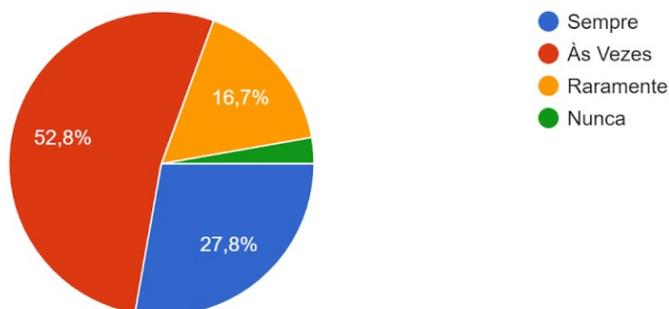
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à questão sobre as opiniões dos especialistas serem ouvidas e levadas em consideração pela direção/gestão da escola, a maioria dos 36 participantes (52,8%) responderam ÀS VEZES; 27,8% responderam SEMPRE; 16,7% responderam

²⁶ Contemplamos nesta subseção os dados das questões 16 a 19, conforme o Questionário (Apêndice A).

RARAMENTE; e 2,7% responderam NUNCA (Gráfico 7).

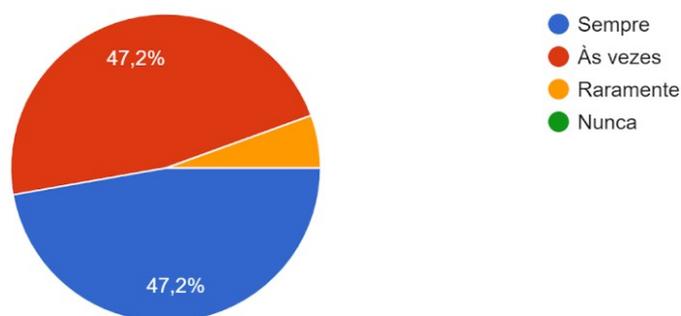
Gráfico 7 - Opiniões ouvidas e levadas em consideração



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação se há autonomia na tomada de decisões na área de trabalho dos especialistas, dos 36 participantes, 47,2% responderam SEMPRE; 47,2% responderam ÀS VEZES; 5,6% responderam RARAMENTE; e nenhuma resposta foi registrada para a opção NUNCA (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Autonomia na tomada de decisões



Fonte: Elaborado pela autora

Percebemos, por meio das respostas expostas nos três gráficos anteriores (6, 7 e 8), que o convívio diário dos especialistas em educação no contexto da gestão acontece de forma muito satisfatória em sua unidade escolar no que concerne ao seu relacionamento com a direção/gestão, sobre sua opinião ser ouvida e levada em consideração e se tem autonomia para tomada de decisões.

Os especialistas em educação foram questionados sobre a relação com a direção/gestão e as atribuições nas demandas diárias e a relação com a autonomia da sua

função, sendo obtidas 36 respostas, sistematizadas no Quadro 12:

Quadro 12 - A direção/gestão e as atribuições dos especialistas nas demandas diárias e em relação a autonomia de suas funções

RESPOSTA	QUESTÃO 19 – Como a direção/gestor(a) relaciona-se com as suas atribuições de Especialista nas demandas diárias em relação a autonomia da sua função? ²⁷
01	<i>Desconhece as atribuições de cada cargo</i>
02	<i>Percebo que minhas atribuições não são do conhecimento da gestão.</i>
03	<i>Sempre ditando ordens.</i>
04	<i>Geralmente o(a) diretor(a) não tem conhecimento pedagógico, no caso da supervisão escolar, para amparar as práticas significativas para a escola.</i>
05	<i>De forma descentralizada, me proporcionando autonomia para poder executar minha função</i>
06	<i>Procura respeitar, porém sempre comunico as ações com antecedência.</i>
07	<i>Uma participação entre nós e as decisões apresentadas por cada uma na sua função.</i>
08	<i>Tenho total liberdade para atuar na minha função.</i>
09	<i>Não tenho nenhum problema quanto as minhas atribuições na escola com a gestão.</i>
10	<i>Com muito respeito.</i>
11	<i>Nem sempre os gestores compreendem nossa função e por vezes solicitam tarefas fora de nossa atribuição.</i>
12	<i>Tenho alguma autonomia desde que cumpra orientações da Seduc.</i>
13	<i>Respeita a função</i>
14	<i>Preciso pedir autorização para a tomada de decisões.</i>
15	<i>A gestora sempre manteve a autonomia dos especialistas. Isso não significa que muitas vezes aparecem demandas urgentes que são solicitadas pela mesma, mas em geral tudo que é desenvolvido pelas especialistas tem o aval da gestão - até porque se mantém sempre uma rotina de reuniões e conversas para que se mantenha um padrão no trabalho e se decida as necessidades da equipe em conjunto.</i>
16	<i>Está sempre perguntando o que fiz se preciso de ajuda, como resolvi tal assunto, está sempre participando de tudo que diz respeito ao meu trabalho.</i>
17	<i>Muita coisa ele mesmo faz, sem ao menos perguntar. Ou já vem com a opinião formada e pede para que seja feito a sua vontade.</i>
18	<i>Após 9 meses de trabalho sinto autonomia e sem pressão no trabalho. Durante 8 meses tive que mostrar para que vim e minha função dentro da unidade de ensino. Uma gestão muito antiga e muito centralizada acaba atrapalhando os trabalhos.</i>
19	<i>Ao me posicionar tenho que mostrar que dentro de minhas atribuições há contemplação para tal posicionamento, pois por ser um cargo comissionada o de gestor, muitas vezes eles desconhecem as atribuições dos especialistas e querem solicitar algo que não nos compete, e estando gestor querem que sejam cumpridas, mas, eu me posiciono, mostrando o que está errado ou certo em suas solicitações.</i>
20	<i>Somos bastante ouvidos, porém em contrapartida é cobrada muita responsabilidade.</i>
21	<i>No meu caso, qualquer trabalho desenvolvido por mim necessita passar por ela, mesmo sendo minha atribuição.</i>
22	<i>Na realidade, eu me sinto muito solitário no meu trabalho como Supervisor Escolar. Digo isso porque não tenho muito o apoio que deveria da minha gestora para que meu trabalho tenha uma maior qualidade na instituição. É uma "autonomia enganosa", já que minhas reuniões e formações com o corpo docente, sempre ficam por minha responsabilidade somente, porém quando discorda de uma decisão em relação ao trabalho pedagógico, faz as alterações diretamente e monocraticamente, sem consultar ninguém. Isso dificulta sobremaneira o trabalho e os projetos desenvolvidos no núcleo.</i>
23	<i>Minha função (profissão que tem registro e por ser regulamentada sigo o código de ética da mesma), a gestora participa efetivamente, pois gosta de estar a par dos acontecimentos que envolvem a comunidade escolar, no caso refiro-me aos educandos, pois sou orientadora educacional.</i>
24	<i>Percebo desconhecimento (ou não) das atribuições dos especialistas por parte do gestor</i>

²⁷ Respostas que possuem teor positivo para a função dos especialistas estão com as linhas em destaque.

25	<i>Uma relação muito boa, troca de ideias. Em minhas ações tenho autonomia, mas por respeito a hierarquia gosto de sempre passar a atribuição que vou realizar, e juntamente com a direção determinar as ações a serem definidas. Todas as deliberações a diretora deve estar ciente, independente de ser um cargo comissionado ou não, a pessoa escolhida deve ser capaz e ativo. E na minha unidade não posso reclamar da pessoa responsável por este cargo.</i>
26	<i>Posso dizer que em relação a minha função a Gestora entende e me apoia nas demandas diárias.</i>
27	<i>O gestor começou a fazer reuniões com os especialistas toda semana, devido algumas demandas passamos a fazer quinzenalmente, isso ajuda muito nas discussões, resoluções e Planejamentos.</i>
28	<i>Busco participar ativamente das minhas atribuições e por outro lado tenho o respaldo da direção para desempenhar essas funções.</i>
29	<i>Depende muito da situação e do relacionamento entre gestor e especialista</i>
30	<i>Por não entender muito da minha função acaba não se envolvendo, porém algumas outras questões que interferem indiretamente no trabalho do supervisor atrapalham a qualidade e o andamento de algumas ações.</i>
31	<i>A autonomia dos agentes atuantes na escola, por vezes, acaba sendo limitada pelas questões políticas que envolvem uma escolha de gestores como cargos comissionados.</i>
32	<i>Nós organizamos as ações educativas em conjunto, refletindo e chegando em um acordo, sendo prezado a qualidade do ambiente e das ações pedagógicas e administrativas na escola.</i>
33	<i>Dialoga, participa, orienta, dá liberdade e divide as responsabilidades e obrigações.</i>
34	<i>Não demonstra conhecimento das atribuições.</i>
35	<i>Boa relação.</i>
36	<i>Positivamente</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas respostas recebidas, estão pontos negativos e positivos, conforme solicitamos. Entre os pontos negativos, podemos citar o desconhecimento da função dos especialistas e a imposição de regras/tarefas, conforme a fala dos especialistas. “*Desconhece as atribuições de cada cargo*” (S1); “*Não demonstra conhecimento das atribuições*” (O13); “*Nem sempre os gestores compreendem nossa função e por vezes solicitam tarefas fora de nossa atribuição*” (A3); “*Por não entender muito da minha função acaba não se envolvendo [...]*” (S14); “*Muita coisa ele mesmo faz, sem ao menos perguntar. Ou já vem com a opinião formada e pede para que seja feito a sua vontade*” (S10).

Se partirmos da premissa de que todos os critérios para assumir a função e as atribuições para a atuação no cargo são estabelecidos legalmente, é lamentável receber respostas que expressam queixas de que o gestor desconhece as atribuições de seu cargo e que também, por vezes, interfere e retira a autonomia da função das mãos do especialista em educação. Paro (2005, p. 122-123) afirma que “o diretor escolar desenvolve a tendência de concentrar em suas mãos todas as medidas e decisões, apresentando um comportamento autoritário que já vai se firmando [...]”. Essa afirmação reforça as queixas dos especialistas.

Já como pontos positivos, alguns especialistas participantes relataram que na relação com a gestão há autonomia, descentralização das funções, respeito, interesse por parte do gestor pelo seu trabalho e participação efetiva na gestão, conforme os excertos a seguir: “*A*

gestora sempre manteve a autonomia dos especialistas” (S9); “De forma descentralizada, me proporcionando autonomia para poder executar minha função” (A1); “Procura respeitar, porém sempre comunico as ações com antecedência” (A2); “Com muito respeito” (O2); “Respeita a função” (S8); “Posso dizer que em relação a minha função a Gestora entende e me apoia nas demandas diárias” (O9); “Tenho total liberdade para atuar na minha função” (O1); “Dialoga, participa, orienta, dá liberdade e divide as responsabilidades e obrigações” (S15).

Segundo Luck (2013), a autonomia está relacionada à mudança de paradigma, com repercussão na concepção de educação e nas ações decorrentes destas. Essas mudanças são responsáveis pelo surgimento de alguns conceitos como: descentralização do poder e democratização do ensino. Na escola, a autonomia é vista como relativa, pois ela é parte dentro de um sistema amplo, da organização da educação e da sociedade. Mesmo que a autonomia aconteça, o sistema escolar estabelece condições e limites para a sua execução.

5.2.6 Caminhos para efetivação de uma gestão democrática/participativa: da escola à rede de ensino?

Na última pergunta do questionário, procuramos saber a opinião dos pesquisados quanto ao caminho a ser percorrido pelas políticas públicas municipais no que concerne à gestão democrática/participativa. O Quadro 13 apresenta a opinião dos 36 respondentes.

Quadro 13 - Caminhos para efetivação da gestão democrática na Rede Municipal de Balneário Camboriú

RESPOSTA	QUESTÃO 20 - Indique, na sua opinião, quais os caminhos para a efetivação da gestão democrática/participativa como política pública da rede municipal de Balneário Camboriú.
01	<i>Eleição dos diretores escolares</i>
02	<i>É preciso que os professores sejam mais engajados politicamente, que tenham consciência da função social e política da escola. Sem interesse não há engajamento e consciência crítica frente a realidade que o município vivencia no campo da educação.</i>
03	<i>Jamais sendo uma indicação político partidária, realização de eleições com a participação dos profissionais da educação, alunos, comunidade, sendo os candidatos efetivos no mínimo cinco anos de concurso, trabalhar exclusivamente na rede municipal.</i>
04	<i>Acredito que o caminho é superar os conflitos ideológicos políticos em torno da eleição de diretores de escolas públicas. Depois, uma formação em parceria com as universidades PÚBLICAS sobre o papel do gestor, e o plano de gestão.</i>
05	<i>Talvez uma nova metodologia com os alunos, considerados como sujeitos de sua aprendizagem</i>

06	<i>Construção do conceito de gestão democrática e desvincular o cargo a agentes politiquieiros. Acompanho o processo que as escolas estaduais de SC vivenciam no que se refere a eleição de diretores. A defasagem de pessoal técnico nas escolas faz com que os diretores busquem pelo que já está pronto, pois é um desafio gestar com tal defasagem. Os politiquieiros estão de olho nestes movimentos e ainda conseguem colocar " os seus" através das eleições. E estamos acostumados a seguir determinações, pensar dói, fazer diferente é complexo, por isso que a construção da gestão democrática acontece com a mudança de concepção, de conceito do que é a gestão democrática, na prática. O amparo legal, a legislação é o mais fácil.</i>
07	<i>Não sei como pode ser levada esse assunto para secretaria de educação e uma ação direta com cada funcionário no começo meio e fim de ano.</i>
08	<i>Eleições para diretores</i>
09	<i>Eleição para diretores pela comunidade escolar e comunidade em geral.</i>
10	<i>Acredito que deveria haver processos seletivos para Gestão Escolar também, assim como ocorre nos demais cargos dos especialistas.</i>
11	<i>Maior participação dos pais/responsáveis nos colegiados que compõem a Gestão Democrática (APP e Conselho Escolar)</i>
12	<i>Não tenho certeza de como pode se efetivar. Acho muito importante a apresentação de planos de gestão pelos candidatos e experiência em gestão e em ensino. O ideal seria que o candidato não fosse na mesma comunidade em que irá atuar. Tenho dúvidas a respeito de a quem interessa a gestão democrática? Quem pode se beneficiar? Essa decisão tem como objetivo trazer mais investimentos pra escola e vai elevar os níveis de aprendizagem dos alunos? Se não, pra que então? Eleições de diretores trazem que tipo de consequências para as escolas que não possuem uma identidade própria, um PPP legítimo? No geral a comunidade escolar não tem interesse ou conhecimento sobre participação política e social e podem ser convencidos a votar em alguém por razões erradas.</i>
13	<i>Já temos a APP, o conselho escolar. Ainda falta a eleição para diretores. Sem a indicação e interferência política.</i>
14	<i>Maior autonomia nas decisões e confiança nos profissionais.</i>
15	<i>O município deveria focar nesse projeto, efetivamente - e não apenas como um título bonito. Tenho a sorte de trabalhar em uma escola com uma equipe maravilhosa, mas sabemos que esta não é a realidade de todo município. E a gestão democrática e seus aspectos são uma necessidade urgente para a nossa rede - até mesmo para facilitar o acesso de toda comunidade tanto às decisões quanto à realidade do que acontece e se desenvolve dentro da escola.</i>
16	<i>O município de Balneário Camboriú tem uma excelente politica publica na minha opinião.</i>
17	<i>Em primeiro lugar a gestão em BC deveria ser feita por eleição e não por indicação de vereador. Segundo o gestor precisa sim deixar que cada funcionário faça sua função, Se distinguir quem é efetivo ou ACT, sem ameaças de poder, "eu faço".</i>
18	<i>1° eleição para gestor 2° verbas e salários conforme porte de unidade 3° formação para os gestores e equipe de especialistas com todas as leis, normas, decretos e documentos que se refere a função e uma Gestão eficiente. 4° Mindsets 5° valorização das unidades com melhor gestão e desempenho.</i>
19	<i>Eu acredito que para que efetivamente tenhamos uma gestão democrática devemos realizar a eleições para diretores nas escolas municipais, e os concorrentes deveram ter pelo menos uma pós graduação em gestão escolar, um plano de ação que seja viabilizado dentro dos dois primeiros anos de trabalho, período de atuação 4 anos, podendo ser reeleito uma única vez.</i>
20	<i>Eleição direta para diretores, mais tempo para reuniões, elaboração do PPP mais transparente.</i>
21	<i>Escolha democrática de gestores, sem apadrinhamento político. Candidatos preparados e criação de edital.</i>
22	<i>Essa atitude de democratizar a gestão no processo educacional, torna dinâmico e participativo as escolhas feitas pelo grupo e possibilita para o gestor escolar, uma realidade de corresponsabilidades, pois, se todos forem de comum acordo no momento das decisões, também se têm a corroboração de todos na execução das ações pedagógicas que estão asseguradas no plano de metas da instituição e da legislação educacional vigente. Talvez o município tenha dado o primeiro passo com a formação da comissão para normatizar a escolha dos gestores públicos educacionais (DECRETO N. 10.563, DE 13 DE OUTUBRO DE 2021), penso que já é algo a considerar como fomento as mudanças necessárias e implementação de uma GESTÃO</i>

	<i>DEMOCRÁTICA DE FATO, caindo por terra o coronelismo advindo da política partidarista.</i>
23	<i>Percebo a necessidade de inserir-se em nova realidade e efetivar realmente políticas públicas que são muito necessárias a fim de sanar as defasagens que o município apresenta principalmente no âmbito educacional.</i>
24	<i>Acredito que a eleição para gestor escolar é um ótimo caminho a percorrer. Nesses tempos atuais não há mais espaço para indicações políticas e/ou cargo comissionado para àqueles que estão a frente de uma escola.</i>
25	<i>Conseme -- Educação – Prefeito</i>
26	<i>Atender as metas estabelecidas no plano municipal de educação, como a efetivação da Eleições de diretores, entre outras.</i>
27	<i>Vários estudos vêm sendo feito, acompanhei que já foi criado uma comissão para que possam ainda mais democratizar a gestão escolar e atender a Lei prevista pela LDB.</i>
28	<i>Que as pessoas que fazem parte dos instrumentos tais como: conselho de classe etc.. sejam atuantes e participativos em suas atribuições dentro da escola.</i>
29	<i>Conscientização e dialogo</i>
30	<i>Primeiramente a extinção do cargo de diretor como comissionado. Há uma ligação muito forte com a politicagem e o trabalho acaba sendo voltado para os interesses da administração e partidos que naquele momento encontram-se no poder. A real necessidade da escola e de todas as pessoas que ali atuam acabam sendo prejudicadas por interesses que não colaboram efetivamente com nosso objetivo educacional. Como cargo comissionado o gestor não acaba sendo escolhido pelo seu profissionalismo, mas sim pela força da "politicagem", então acabamos enfrentando na gestão da escola pessoas totalmente despreparadas.</i>
31	<i>Acredito que um passo importante seja a escolha de diretores através de eleições na comunidade escolar, procurando-se eleger alguém que tenha como compromisso maior a Educação, a escola, seus caminhos e importância dentro da comunidade a qual está inserida. Depois disse a previsão no próprio calendário escolar para encontros de debate que envolvem a comunidade escolar na priorização e planejamento de ações que visem melhorias. A pura constituição de APP e Conselho Escolar sem tempo para uma reflexão coletiva não é suficiente para caracterizar e efetivar uma gestão escolar democrática.</i>
32	<i>A secretaria de educação já organizou a primeira reunião para instituir a gestão democrática participativa no município, estabelecendo os critérios para a eleição de diretores.</i>
33	<i>Eleição de diretores, especialistas efetivos em todas as unidades, formação contínua e participativa.</i>
34	<i>Eleição para gestores.</i>
35	<i>Melhor comunicação entre a secretaria da educação e unidades escolares e cronograma estabelecido e antecipado de atividades.</i>
36	<i>Colocação de gestores capacitados para atuar no cargo e com conhecimento da comunidade em que a Escola está inserida.</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Os especialistas em educação foram solicitados a indicar os caminhos para a efetivação da gestão democrática/participativa como política pública na rede municipal de Balneário Camboriú. Como resposta, tivemos a reivindicação de 21 especialistas (dois administradores(as), nove orientadores(as), 10 supervisores(as)) em relação à necessidade de eleição para diretores(as), para que efetivamente seja implantada a gestão democrática nas escolas. Essa premissa pode ser comprovada nas falas dos sujeitos da pesquisa: “**Eleição dos diretores escolares**” (S1); “Jamais sendo uma indicação político partidária, realização de **eleições**” (S3); “Construção do conceito de gestão democrática e desvincular o cargo a agentes politiquieiros [...]” (A2); “[...] Ainda falta a **eleição** para diretores. Sem a indicação e interferência política” (S8); “Acredito que deveria haver processos seletivos para Gestão Escolar também, assim como ocorre nos

*demais cargos dos especialistas” (O2); “Acredito que a **eleição** para gestor escolar é um ótimo caminho a percorrer. Nesses tempos atuais não há mais espaço para indicações políticas e/ou cargo comissionado para àqueles que estão a frente de uma escola” (O8).*

No entanto, mesmo tendo conhecimento do conceito atual de gestão democrática/participativa e ainda que concordem com a necessidade de eleição para o cargo de diretor, cinco entrevistados consideram que a gestão democrática/participativa acontece na instituição em que atuam, alegando que: *“Todos nossos problemas, assim como nossos sucessos são amplamente discutidos, analisados e solucionados por toda equipe gestora, professores e funcionários” (S6); “É democrática internamente pois todas as decisões são tomadas em comum acordo com o grupo de profissionais da unidade” (S15); “Todos têm o direito a dar sua opinião nos aspectos que permitem uma opinião” (O2); “Temos um Conselho escolar atuante e comprometido” (O8); “As ações são discutidas e decididas com a participação de vários segmentos da escola” (O12).* Esses especialistas, apesar de não mencionarem a eleição de diretores, trazem muitos elementos que devem estar presentes na gestão democrática participativa de uma escola. O que se identifica é que mencionam, cada um, a “sua” escola, não se referindo a aspectos mais amplos de efetivação da gestão democrática como política pública. Entendemos que é fundamental que a escola funcione na lógica indicada por eles, mas, sem uma política pública, a gestão democrática ou a presença de algumas de suas características nas escolas ficará à mercê do perfil do gestor (indicado) e da comunidade escolar.

Para Souza (2009), é indubitável que a realização de eleições diretas para escolha de dirigentes escolares representa um avanço democrático, uma conquista social; que é um exercício de liberdade, no sentido do livre arbítrio, da manifestação da opinião e da vontade coletiva acerca dos rumos, dos projetos, do método de trabalho e de gestão escolhido pela comunidade para reger a ação institucional por um determinado tempo. Entretanto, o autor afirma, também, que “[...] a realização de tais eleições não assegura, necessariamente, uma decorrente gestão democrática no âmbito escolar. [...] que a existência de marcos legais definidores da democracia como princípio político de gestão não representa garantia, em si, da efetiva prática democrática” (SOUZA, 2009, p. 205). Ainda, Souza (2006), em seus estudos sobre a gestão escolar no Brasil, concluiu que essa questão caminha para a democratização, que nas escolas em que os diretores foram eleitos os conselhos são mais ativos, com maior participação coletiva, apesar de afirmar ainda a existência de um forte controle político no interior das instituições.

Nesse sentido, os especialistas em educação também evidenciaram que é preciso mais engajamento político por parte dos professores; uma maior participação da comunidade;

participação dos pais/responsáveis nos colegiados que compõem a gestão democrática (APP e Conselho Escolar) e formação para a equipe gestora, a fim de que a escola cumpra sua função social e política na formação dos educandos e de fato se constitua como um espaço democrático. Algumas falas dos especialistas demonstram esse desejo de transformação: “É preciso que os professores sejam mais engajados politicamente, que tenham consciência da função social e política da escola [...]” (S2); “O município deveria focar nesse projeto, efetivamente - e não apenas como um título bonito. [...] E a gestão democrática e seus aspectos são uma necessidade urgente para a nossa rede - até mesmo para facilitar o acesso de toda comunidade tanto às decisões quanto à realidade do que acontece e se desenvolve dentro da escola” (S9).

Diante dos estudos das políticas educacionais para a gestão democrática em nível nacional e local, bem como frente aos dados empíricos que trazem elementos essenciais à compreensão da realidade da gestão democrática no município de Balneário Camboriú, constatamos que as determinações previstas em lei não foram implantadas em sua totalidade, não podendo ser considerado que no município há gestão democrática/participativa nas instituições de ensino. Esses resultados corroboram com diversos estudos publicados (LIBÂNEO, 2007; LÜCKE, 2007; DOURADO, 1998; PARO, 2005) em que fica demonstrado que ainda prevalece a concepção da gestão burocrática e controladora, sendo a gestão democrática/participativa e participativa ainda uma utopia. Em contrapartida, verificamos elementos que fazem parte da gestão democrática/participativa nas escolas e por parte de gestores, como ações e atitudes institucionais (de cada escola e de cada gestor) conforme as respostas dos especialistas em educação. Como esses profissionais têm uma circulação intensa nas escolas em que atuam, acreditamos que suas falas são representativas do pensamento da comunidade escolar, especialmente dos professores, que diretamente trabalham e são atendidos em suas necessidades pedagógicas pelos especialistas.

Como demonstrado nos resultados dos estudos de Hora (2002), que trazem percepções relacionadas à escola estudada, a gestão escolar participativa é uma possibilidade, sendo desenvolvida de forma contraditória, ora participativa, ora democrática, ora centralizadora. Ainda, Fraiz (2013), a partir do estudo, através de um grupo focal constituído por diretores escolares, conclui que a atuação desses nem sempre condiz com o desejo de um líder democrático, já que a forma de designação ao cargo, no caso a indicação do diretor, interfere na atuação do profissional.

Militão (2015) reforça que ao estudar a complexidade da administração/gestão escolar, concluiu que, mesmo tendo uma orientação neoliberal para a educação, ainda há, nas formulações das políticas públicas educacionais, as faces técnicas, políticas e pedagógicas,

mesmo que disfarçadas, mas atuantes e com bastante interferência na forma de gestão, ora democrática, ora gerencial. Nessa lógica, entendemos que, mesmo que conste nas legislações vigentes a gestão escolar democrática, na prática, o contexto é diferente, pelas contradições da sociedade, que também não é democrática. No caso, em muitos momentos, a escola e seus profissionais reproduzem as hierarquias da sociedade capitalista. Quebrar com essas amarras e a reprodução das estruturas autoritárias é o desafio para a construção de uma gestão democrática na escola, entendo que não se fará apenas com leis e regulamentos, também com eles, mas fundamentalmente através de um esforço coletivo e solidário, junto à escola e à sociedade.

Os resultados de pesquisas sobre gestão democrática escolar, desenvolvidas no Brasil, corroboram com os resultados deste estudo, a partir do viés da importância da implantação, propriamente dita, de uma gestão democrática/participativa, baseada nos preceitos de coletividade – dos membros internos e externos à escola –, além de abolir a indicação de diretores de forma política, entre tantos outros pontos presentes na legislação. Silva (2013) observou, no ensino público fluminense, que há interrupção das políticas de gestão democrática e participativa, principalmente na atuação do diretor, não havendo, por parte do poder público, ações específicas de organização, controle e orientação que favoreçam a implantação definitiva da gestão democrática/participativa.

Conclusão que também foi alcançada na pesquisa de Clemente (2015), ao perceber que o ensino em São Luís/MA, caracterizado pela falta de autonomia, de participação coletiva e a de democratização, apresenta forte controle gerencialista. Arce (2018) também chegou à conclusão semelhante quando observou que a estrutura da administração pública da educação paulista não é compatível com a efetivação da gestão democrática, já que distancia a prática dos profissionais de ensino das normativas democráticas.

Em suma, a forma de indicação de gestores, a partir do viés político-partidário demonstra que, no governo, há o privilégio de determinados grupos de pessoas. A comunidade em geral, onde a escola está inserida, bem como os demais profissionais e estudantes, não participam das decisões. Desse modo, inferimos que a gestão democrática/participativa se encontra ainda nos discursos e na legislação, mas longe de se materializar em ações práticas, a começar pela eleição dos diretores(as) das escolas municipais, passo importante para a construção de uma gestão escolar democrática/participativa. Com a eleição, a escola poderá fortalecer todas as suas instâncias constituídas e garantir a participação da comunidade escolar na tomada de decisões,

planejamento, execução e avaliação do projeto político pedagógico da instituição. Mesmo assim, não há dúvida de que a realidade educacional brasileira, especialmente da escola pública, exige ações complexas. Nesse sentido, Paro (1996, p.150) faz uma síntese muito esclarecedora:

Uma análise consistente da realidade escolar brasileira mostra que a atual situação de precariedade da escola pública só poderá ser superada a partir de forte vontade política dos governantes, que se concretize na necessária atenção para com o ensino e no provimento dos recursos imprescindíveis para a realização de uma escola pública de qualidade. A esse respeito, a eleição de diretores não tem o imediatismo que muitos desejariam. Seu papel é apenas o de contribuir para que a população possa contar com um recurso que lhe possibilite exercer alguma pressão sobre o Estado para que ele atue na direção desejada. Em síntese, a razão determinante da opção pela eleição como mecanismo de seleção de diretores é a crença de que, por um lado, pode-se escolher um profissional que se articule com os interesses da escola, e por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, seu compromisso, não com o Estado, como fazem as opções do concurso e da nomeação, mas com os servidores e usuários da escola. Mas, por mais importante que seja esse comprometimento - porque deixa aberta a possibilidade de o diretor, articulando-se com usuários e servidores, pressionar o Estado - ele é apenas um recurso para melhorar a escola, não uma certeza. Tudo dependerá do jogo de forças envolvidas, que não é função, obviamente, apenas da eleição do diretor.

Por fim, a gestão escolar democrática deve ser perseguida como um caminho fundamental para garantir o direito de formação da classe trabalhadora, no sentido de que se aproprie dos conhecimentos social e historicamente acumulados, conforme Saviani (1995, p. 17) afirma:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação brasileira, a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, de 1996, e dos Planos Nacionais de Educação – PNEs, de 2001 e 2014, assumiu importância no espaço público e atual, a partir do momento que regulamentou o princípio da gestão democrática nas escolas do país, já estabelecido na Constituição de 1988 como um dos princípios da educação.

Sendo assim, as políticas públicas educacionais passaram a ser debatidas a partir de diversas abordagens, e não mais apenas por educadores, mas com o envolvimento de setores da sociedade que anteriormente não faziam parte das discussões educacionais.

O objetivo que perseguimos para a realização deste trabalho foi analisar se as propostas de gestão escolar aplicadas na rede municipal de ensino de Balneário Camboriú, no período de 1996 a 2020, caracterizam-se como gestão democrática/participativa. Para tal, caracterizamos e discutimos os conceitos de gestão escolar e a gestão escolar democrática/participativa e as implicações para a escola e a educação de forma ampla. Para compreender as propostas de gestão do município de Balneário Camboriú, analisamos as propostas dos governos municipais, desde os planos de governo dos prefeitos eleitos no período de 2012-2020 e as legislações nacionais e as produzidas no município relacionadas à gestão escolar democrática. Por fim, para entender como a gestão democrática acontece ou não no chão da escola, analisamos o modo como os especialistas em educação compreendem a gestão escolar e de que maneira está sendo objetivada nas demandas diárias.

Como ponto de partida, percorremos o histórico das políticas educacionais no Brasil a partir da Constituição de 1988, da administração à gestão escolar democrática, com o objetivo de analisar como a administração/gestão escolar foi sendo traçada ao longo do tempo.

Na educação brasileira, marcada durante mais de dois séculos pela presença e pela atuação dos Jesuítas, a administração escolar se caracterizou pela definição de regras claras e específicas, sendo a hierarquia o eixo central. Durante muito tempo a educação brasileira esteve estagnada e vinculada a atender os interesses das elites coloniais. Com a chegada da família real, tornou-se necessária uma nova reestruturação educacional. Com a implantação da República, os interesses tanto no campo econômico quanto no político, a favor dos interesses das elites, continuou.

Com a redemocratização do país, no final década de 1980, reformas foram

introduzidas na tentativa de alinhar a educação escolar ao período de liberdade que o país vivenciava. O país caminha para promulgação da sua nova Carta Magna, em 1988, que passa ser uma importante ferramenta na obtenção do direito a gestão democrática no âmbito escolar. A nova Constituição Federal que se caracterizou pelos desejos de uma sociedade ávida por mudanças e que lutava pela construção de um país democrático. A Constituição serviu de alicerce para a elaboração e promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9394/96 – LDB, que estabeleceu o princípio da gestão democrática e da educação como direito dos sujeitos. Após, passamos pelo Plano Nacional de Educação (PNE- 2001-2010) e pelo PNE 2014-2024, os quais reafirmaram a gestão democrática escolar.

Na sequência da pesquisa, o foco foi evidenciar as características de gestão escolar e da gestão escolar democrática/participativa. A temática relativa à forma de acesso ao cargo de diretor/gestor também foi abordada, discutindo a importância da participação da comunidade escolar no processo de gerir a escola e primar pela qualidade do ensino. Assim, analisamos os desafios das escolas públicas frente à gestão democrática. Com base nos resultados, constatamos que atualmente o controle da escola ainda está aprisionado nas mãos dos diretores, mesmo que a legislação preveja que o ensino deva ser ministrado com base no princípio da gestão democrática. É o diretor (não eleito pela comunidade escolar) que controla e fiscaliza as ações de toda a escola e seus membros, sendo que o poder e a autoridade se instalam de forma sutil, revelando uma gestão que não contempla ou completa de forma limitada, a prática democrática e participativa.

O próximo passo foi descrever a gestão escolar no município de Balneário Camboriú, quais as propostas aprovadas, quais as implantadas, qual o percurso que o município percorreu desde 1996 até o ano de 2020, a partir dos planos de governo e das legislações vigentes (ou não) relacionadas ao tema. No entanto, tivemos como base apenas os planos que foram disponibilizados – dos anos de 2012, 2016 e 2020 –, nos quais, em alguns, se percebe preocupação com a gestão democrática e em outros não consta o tema. Isso não quer dizer, contudo, que essa preocupação se transformou, na prática, na aplicação de tal gestão. Nesse sentido, podemos vislumbrar que, com a aprovação da lei n. 4.013/2016, que dispõe sobre eleição para gestores escolares, houve tentativas de implementar a gestão democrática nas escolas do município. Mais uma vez, a contradição se faz presente, pois o candidato Edson Renato Dias (2012-2016), que não pautou a gestão democrática em seu plano de governo, demonstrou interesse em concretizar esse perfil através da eleição para diretores escolares, que é um princípio fundamental da gestão democrática, diferente do outro candidato, Fabrício José Satiro de Oliveira (2016-2020), que fez justamente o inverso.

Algumas mudanças podem ser consideradas parte da gestão democrática, como a criação dos conselhos escolares, que estão presentes em quase a totalidade nas unidades escolares, e dos grêmios estudantis, que, ao contrário, ainda estão longe de alcançar todas as escolas do município, mesmo sendo a entidade regulamentada pela lei n. 3.373/2011.

O tempo necessário para o avanço da gestão democrática no município de Balneário Camboriú pode ser considerado adequado, visto que o prefeito em exercício está em seu segundo mandato, sendo eleito em 2016 e reeleito em 2020. No entanto, ao invés de avançar na questão, o prefeito eleito retrocedeu o processo iniciado pelo seu antecessor (que não tinha em seu plano de governo o tema da gestão democrática), ao impetrar recurso ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina contra a lei ordinária que previa o processo de eleição para diretores e coordenadores, alegando inconstitucionalidade, a qual foi considerada inconstitucional. Novamente, o município deu um passo para trás.

Em 2021, o município de Balneário Camboriú talvez tenha dado o primeiro passo, efetivamente, para a gestão escolar democrática de fato, a partir da formação da comissão para normatizar a escolha dos gestores públicos educacionais, por meio do Decreto n. 10.563, de 13 de outubro de 2021. E se aprofundado no caminho a ser percorrido com a aprovação do Decreto n. 11.108, de outubro de 2022, que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da gestão democrática da Rede Municipal de Educação do Município de Balneário Camboriú, sendo algo a considerar como fomento às mudanças necessárias no âmbito educacional, caindo por terra o coronelismo advindo da política partidarista.

Por fim, nos debruçamos sobre os desafios e as possibilidades de construir uma gestão democrática participativa a partir da análise do que pensam os especialistas em Educação e como a gestão se faz presente e de que maneira está sendo objetivada nas demandas diárias desses profissionais.

A compreensão dos especialistas em educação da rede municipal de ensino de Balneário Camboriú e suas demandas diárias no contexto da gestão, que ocorre em sua unidade escolar, foi foco do questionário aplicado por nossa pesquisa.

Ao longo do trabalho, usamos autores que destacaram a gestão democrática e participativa como sendo um instrumento de mudança e transformação de toda comunidade escolar (pais, professores, alunos) e, principalmente dos especialistas em educação (administradores, orientadores e supervisores), que fazem parte da equipe gestora. Especialistas em educação entendem que, para a realização de uma verdadeira gestão democrática e participativa, é preciso romper com práticas autoritárias, individualistas e centralizadoras, passando às tomadas de decisões e execução de tarefas de forma coletiva.

Tal entendimento também foi percebido na fala dos especialistas entrevistados – administrador, orientador e supervisor – quando concordam com o conceito de gestão democrática/participativa e dos fatores necessários para o seu desenvolvimento nas escolas municipais de Balneário Camboriú passa pela participação de toda a comunidade escolar – professores, colaboradores, alunos, pais e comunidade, para uma consciência de direitos, deveres e de cidadania. Diante disso, destacam que os cargos de direção escolar não podem ser vinculados à política e, sim, deve haver eleições democráticas, buscando profissionais qualificados e que atuem com base na legislação brasileira vigente, o que também foi sinalizado pelos entrevistados. Fica evidente o descontentamento com a forma de indicação de gestores a partir do viés político-partidário, privilegiando determinados grupos. Desse modo, as eleições para diretores fazem parte das expectativas da maioria dos especialistas entrevistados.

No entanto, tais discursos são construídos em um espaço considerado por muitos não democrático, no qual não são cumpridas todas as exigências para a ocorrência da gestão democrática, conforme previsto em lei. Os especialistas expõem em suas falas que, na maioria das escolas, a gestão é generalista, não havendo participação ativa de todos os atores da escola. Assim, não podemos considerar a gestão escolar municipal como democrática, apesar de mais uma vez encontrarmos a contradição presente nesse aspecto, pois alguns dos pesquisados relatam que em seus ambientes de trabalho (com exceção da eleição para diretores – que para alguns nem é ponto fundamental) a gestão escolar é democrática e satisfaz as necessidades da comunidade escolar.

Cabe aqui destacar que, apesar da coerência nas falas dos especialistas, visualizamos que os supervisores possuem entendimento mais aprofundado sobre o tema, desvinculando-o da sua função, o que difere dos administradores e orientadores, que relacionaram a gestão democrática/participativa com a sua função.

Tais divergências podem ser decorrentes da complexidade da administração/gestão escolar como um todo. A gestão democrática/participativa está inserida, sendo que os especialistas vislumbram a sua ocorrência – ou não – ao indicarem limites e possibilidades para a implantação da gestão democrática/participativa no cotidiano da escola.

Ressaltamos, também, que a gestão democrática/participativa não é tarefa simples de execução, não basta apenas reproduzir as normativas e a legislação vigentes, necessita-se de um entendimento e compreensão aprofundada do seu conceito e importância na sociedade como um todo, sendo a escola um espaço de reelaboração e construção de práticas.

Os caminhos para a gestão democrática efetiva estão claros nas falas dos

especialistas – eleição para diretor, participação da comunidade interna e externa, respeito às leis vigentes, entre outros. Em contrapartida, os descaminhos na trajetória histórica da gestão democrática no município de Balneário Camboriú vislumbram-se em todos os processos que não se concretizaram, quantas tentativas foram feitas e caminhos que não foram construídos, especialmente os que advêm das leis, as vezes aprovadas, as vezes projetos arquivados e por fim até tornadas “sem efeito” através de recursos judiciais, como a lei n. 4.013/2016 e o projeto de lei n. 147/2013.

Com base em estudos já publicados, percebemos que, assim como no município de Balneário Camboriú, a gestão democrática/participativa ainda está, principalmente, presente nas normas e legislações, não tendo sido implantada na prática, nas redes de ensino e nas escolas. Assim, apesar de caminhar para a democratização, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

A democratização ainda depende do poder público, que reluta em definir e implantar ações específicas de organização, controle e orientação da gestão democrática nas escolas, mantendo o controle gerencialista, distanciando a atuação profissional dos educadores dos princípios e normas legais brasileiras. Conforme fala de um dos especialistas: *“Essa atitude de democratizar a gestão no processo educacional, torna dinâmico e participativo as escolhas feitas pelo grupo e possibilita para o gestor escolar, uma realidade de corresponsabilidades, pois, se todos forem de comum acordo no momento das decisões, também se têm a corroboração de todos na execução das ações pedagógicas que estão asseguradas no plano de metas da instituição e da legislação educacional vigente. Talvez o município tenha dado o primeiro passo com a formação da comissão para normatizar a escolha dos gestores públicos educacionais (DECRETO N. 10.563, DE 13 DE OUTUBRO DE 2021), penso que já é algo a considerar como fomento as mudanças necessárias e implementação de uma GESTÃO DEMOCRÁTICA DE FATO, caindo por terra o coronelismo advindo da política partidarista”*.

Entender que a gestão democrática alcança a emancipação da escola pública, que faz pensar do futuro da escola, na formação dos educandos para a cidadania, é primordial para que se atinja uma mudança necessária na educação brasileira. Afinal, será que a escola não deveria ser a propulsora de instigar e de exigir a gestão democrática?

Dessa forma, a gestão democrática/participativa, de modo amplo, se encontra ainda nos discursos e longe de se materializar em ações práticas. Por outro lado, os especialistas em Educação indicaram diversas situações em que os princípios da gestão democrática se fazem presentes, tais como: a presença das Associações de Pais e Professores, os conselhos escolares, a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos, a implementação dos

Grêmios estudantis, a oportunidade de participação nas decisões da escola, entre outras.

Chegamos até aqui buscando demonstrar os caminhos e os descaminhos da gestão escolar no município de Balneário Camboriú, destacando a necessidade e/ou a vontade que os especialistas em educação têm em trabalhar com uma gestão efetivamente democrática e participativa. Constatamos, no percurso dessa jornada, que a rede de ensino tem elementos que podem contribuir para a efetivação da gestão democrática. Nesse sentido, entendemos que dois caminhos são possíveis e complementares para efetivação da gestão democrática: o caminho que decorre de políticas públicas e a aprovação de leis que regulamentem inclusive a eleição de diretores; e o inverso, o caminho que decorre das reivindicações que se dão a partir do chão da escola para a efetivação de políticas públicas que contemplem o processo de gestão democrática previsto desde a Constituição de 1988. Esses movimentos são dialéticos e contraditórios e, independentemente do ponto de partida, o envolvimento da comunidade escolar é princípio fundamental.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: Espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

AGUIAR, Regina Celia Ferreira; GRÁCIO Jussara da Costa. **Grêmios Estudantil: construindo novas relações na escola**. In: BASTOS, João Batista. *Gestão Democrática*. 3. ed., Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

AMADOR, Milton Cleber Pereira. **Ideologia e legislação educacional no Brasil (1946-1996)**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós- Graduação em Educação no Convênio UnC-Unicamp, Universidade do Contestado, Caçador, 2001.

ANDREOTTI, Azilde . A Administração escolar na Era Vargas (1930-1945). In: ANDREOTTI, Azilde ; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil: Do Diretor ao Gestor**. Campinas: Editora Alínea, 2012.

ANDREOTTI, Azilde; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil: Do Diretor ao Gestor**. Campinas: Editora Alínea, 2012.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação e da pedagogia: geral e Brasil**. São Paulo: Moderna, 2012.

ARCE, Damasceno Priscila. **É possível a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino de São Paulo?** 2018. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), 2018.

AZEVEDO, Fernando de. **Manifestos dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores 1959**: Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

AZEVEDO, Fernando de. **A transmissão da cultura: parte 3**. São Paulo: Melhoramentos/INL, 1976. (5.ed da obra "A cultura brasileira").

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. **Lei n. 1799, de 13 de outubro de 1998**. Cria o sistema municipal de ensino de Balneário Camboriú. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/sc/b/balneario-camboriu/lei-ordinaria/1998/180/1799/lei-ordinaria-n-1799-1998-cria-o-sistema-municipal-de-ensino-de-balneario-camboriu?q=LEI+N%C2%BA+1799%2F1998>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. **Projeto de Lei Ordinária n. 147, de 13 de setembro de 2013**. Dispõe sobre a gestão democrática do Ensino Público Municipal de Balneário Camboriú e dá outras providências. Disponível em: <https://www.balneariocamboriu.sc.leg.br/proposicoes/Projetos-de-Leis-ordinarias/2013/3/0/5368>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. **Lei Complementar n. 12, de 23 de dezembro de 2015a**. Dispõe sobre o estatuto e o plano de carreira dos profissionais do magistério público do

município de Balneário Camboriú, revoga a Lei n. 2.084/01 e dá outras providências. 2015b. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/sc/b/balneario-camboriu/lei-complementar/2015/2/12/lei-complementar-n-12-2015-dispoe-sobre-o-estatuto-e-o-plano-de-carreira-dos-profissionais-do-magisterio-publico-do-municipio-de-balneario-camboriu-revoga-a-lei-n-2084-01-e-da-outras-providencias?q=estatuto%20e%20o%20plano%20de%20carreira%20dos%20profissionais%20do%20magisterio>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. Lei Complementar n. 16, de 26 de julho de 2016. Altera dispositivos da Lei Complementar n. 12, de 23 de dezembro de 2015, que "Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreira dos profissionais do Magistério Público do Município de Balneário Camboriú, revoga Lei n. 2.084/01, e dá outras providências.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. Lei n. 3862, de 18 de dezembro de 2015b. Institui o Plano Municipal de Educação - PME, e dá outras providências. 2015a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/sc/b/balneario-camboriu/lei-ordinaria/2015/387/3862/lei-ordinaria-n-3862-2015-institui-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias?q=3862>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. Lei Ordinária n. 4.013, de 26 de dezembro de 2016. Dispõe sobre o processo de eleição para Diretores e Coordenadores das unidades educativas da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú e dá outras providências. 2016a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/sc/b/balneario-camboriu/lei-ordinaria/2016/402/4013/lei-ordinaria-n-4013-2016-dispoe-sobre-o-processo-de-eleicao-para-diretores-e-coordenadores-das-unidades-educativas-da-rede-municipal-de-ensino-de-balneario-camboriu-e-da-outras-providencias?q=processo%20de%20elei%20E7a%20para%20diretores>. Acesso em: 05 fev. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ. Projeto de Lei Ordinária n. 139, de 25 de outubro de 2016. Dispõe sobre o processo de eleição para Diretores/Coordenadores das unidades educativas da Rede Municipal de Ensino de Balneário Camboriú e dá outras providências. 2016b. Disponível em: <https://www.balneariocamboriu.sc.leg.br/proposicoes/Projetos-de-Leis-ordinarias/2016/1/0/6053>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ (SC). Edital de concurso público n 003/2015. [Provimento de Vagas do Quadro Permanente do Magistério Público Municipal]. Balneário Camboriú: Secretaria Municipal de Educação, Balneário Camboriú, set 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/patil/Documents/P%C3%93S%20DEFESA/EDITAL%202015%20BC%203%20Magisterio.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ (SC). Edital de concurso público n. 005/2022. [Provimento de Vagas do Quadro Permanente do Magistério Público Municipal]. Balneário Camboriú: Secretaria Municipal de Educação, Balneário Camboriú, set 2022. Disponível em: https://2022bceduca.fepese.org.br/?go=download&arquivo=2022_005_CP_BC_Educacao.pdf&inline=1. Acesso em: 20 jan. 2022.

BARÃO, Gilcilene Damasceno; GONÇALVES, Leandro Sartori. O Plano Nacional de Educação e a implementação do princípio da gestão democrática: possibilidades e contradições. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 13, n. 33, p. 236-252, 2016.

BITTAR, Marisa; FERREIRA Jr., Amarílio. **História, epistemologia marxista e pesquisa educacional brasileira**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 30, n. 107, p. 489-511, maio/agos 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/rYy9v6j8rD7jRBVfmbTDZxz/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 01 out 2022.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **Plano nacional de educação (PNE - Lei n.13.005/14): comentários sobre suas metas e suas estratégias**. São Paulo: Avercamp, 2014.

BRASIL, **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. **Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania**. Brasília: MEC, 2004.

BRASIL. **Lei n 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm Acesso em: 13 jan. 2022.

BRASIL, **Lei n 5.540/68, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. **Lei n 5.692/71, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm. Acesso em: 07 ago. 2021.

BRASIL. **Lei n 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 10 out. 2021.

BRASIL. **Lei n 9.504, de 30 de setembro de 1997**. Estabelece normas para as eleições. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9504.htm Acesso em: 04 fev. 2022.

BRASIL. **Lei n 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001. PNE I.

BRASIL. **Lei n 12.034, de 29 de setembro de 2009**. Altera as Leis nº9.096, de 19 de setembro de 1995 - Lei dos Partidos Políticos, 9.504, de 30 de setembro de 1997, que estabelece normas para as eleições, e 4.737, de 15 de julho de 1965 - Código Eleitoral. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12034.htm#art3 Acesso em: 11 jan. 2022.

BRASIL. **Lei n 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. PNE II. Brasília, 2014.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006

CLARK, Jorge Uilson; NASCIMENTO, Manoel Nelito Matheus; SILVA, Romeu Adriano da. A administração escolar no período do governo militar (1964-1984). **Revista Histedbr On-line**, Campinas, n.especial, p. 124-139, ago. 2006. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/22/art9_22e.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022

CLEMENTE, Josafá da Conceição. **Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão – São Luís, 2015.

COSTA, Vilze Vidotte. **A supervisão escolar no processo educativo da gestão democrática: busca de re-significado para sua prática no Estado do Paraná**. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.

CUNHA, Célio da; SOUZA, José Vieira; SILVA, Maria Abádia da (Orgs.). **O Método Dialético na Pesquisa em Educação**. Coleção Políticas Públicas de Educação. Campinas: Autores Associados, 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Sentidos da educação na Constituição Federal de 1988. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.29, n.2, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/43518>. Acesso em: 25 nov. 2022.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e Contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo**. São Paulo: Cortez, 1985.

DIAS, Adriana Marques Guimarães. **Gestão democrática, educação e cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas**. 2015. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2015.

DRABACH, Nadia Pedrotti. A trajetória da administração da educação pública no Brasil e a construção da democracia. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 13, n. 51, p. 42–53, 2013. Disponível em: [file:///C:/Users/patil/Downloads/A_trajetoria_da_administracao_da_educacao_publica_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/patil/Downloads/A_trajetoria_da_administracao_da_educacao_publica_%20(1).pdf). Acesso em: 11 mar. 2022.

DAVID, Ricardo Santos. O orientador educacional e a escola: a criação de espaços de participação social e exercício da cidadania. **SABERES**, Natal, v. 1, n. 17, p. 138-152, dez. 2017.

DOURADO, Luís Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio - Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999.

FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho. **O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar**. 2013. 175 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2013.

FRANCA, Padre Leonel Edgard da Silveira. **O Método Pedagógico dos Jesuítas: o “Ratio Studiorum”**. Rio de Janeiro: Livraria Editora Agir, 1952.

FREIRE, Ana Maria Araújo. **Analfabetismo no Brasil. 1534-1930**. São Paulo: Cortez Editora/INEP, 1989.

FREITAS, Fernando Leite. **O plano de governo apresentado no ato e registro de candidatura e o seu não cumprimento durante a gestão**. Âmbito Jurídico. 1 abr. 2020. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-eleitoral/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã: Uma aula sobre a autonomia da Escola**. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

GARCIA, Carlos Alberto Xavier. **Questionando o papel dos especialistas em educação frente à democratização da gestão**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

GIÁGIO, Mônica; RODRIGUES, Maristela Marques (Org.). **Guia de Consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação - PRASEM Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001**. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5313960/mod_resource/content/1/FIN%202020%20-%20Paulo%20Sena%20-%20Jos%C3%A9%20P%C3%B3lo%20-%20PRASEM%20II%20Todos%20os%20textos.pdf#page=275. Acesso em: 27 ago. 2021.

HORA, Genigleide Santos da. **Gestão escolar participativa: um desafio relacional e organizacional**. 2002. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2002.

LIBÂNIO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNIO, José Carlos. Que destino os educadores darão à Pedagogia? *In*: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Pedagogia: ciência da educação**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 127-158.

LORENZET, Deloize; ZITKOSKI, Jaime José. Contribuições pedagógicas em institutos federais: o supervisor escolar, o orientador e o pedagogo técnico-administrativo. **Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 459-468, set./dez. 2017.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Vol. III. Série Cadernos de Gestão. 11. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Vol. II. Série Cadernos de Gestão. 9. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de gestão – vol. I).

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

LUPORINI, Teresa Jussara.; MARTINIAK, Vera Lucia; MAROCHI, Zélia Maria Lopes. Eleição e formação de diretores de escolas municipais: a legislação e as práticas da rede municipal de ensino de Ponta Grossa. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 11, n. 43, p. 214–222, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639938>. Acesso em: 26 jan. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARROCO, Márcia Ângela Patrícia; ZANELATO, Eliéte. Supervisão escolar: um olhar para o contexto histórico brasileiro. **Revista Partes**, nov. 2011. Disponível em: <https://www.partes.com.br/2011/09/05/supervisao-escolar-um-olhar-para-o-contexto-historico-brasileiro/>. Acesso em: 03 out. 2021.

MARTINIAK, Vera Lucia. **A escola normal dos Campos Gerais: a atuação do diretor segundo as diretrizes do Estado**. 2003. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2003.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**. Ano XXII, n. 75, p. 84-108, ago. 2001. Disponível em: <file:///C:/Users/patil/Downloads/22n75a07.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2022.

MILITÃO, Andréia Nunes. **A complexidade da administração/gestão escolar: limites e possibilidades**. 2015. 319 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOROSINI, Marília; SANTOS, Pricila Kohls e BITTENCOURT, Zoraia. **Estado do conhecimento: teoria e prática**. Curitiba: CRV, 2021.

NASCIMENTO, Vanise Panont do; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. O papel do gestor escolar: estudo de caso sobre os desafios da educação pública. **RPGE–Revista online de Política e**

Gestão Educacional, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 238-254, maio/ago., 2019.

NASCIMENTO, Terezinha Aparecida Quaiotti Ribeiro do. **A administração do ensino paulista na Primeira República**. 1980. Dissertação de Mestrado. Campinas: FE/Unicamp, 1980. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/25284>. Acesso em: 22 jul. 2021.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 01 out. 2022

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A qualidade total na educação: os critérios da economia privada na gestão da escola pública**. In BRUNO, Lúcia, *et al.* Poder e trabalho no capitalismo contemporâneo. São Paulo: Arlas, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa. Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001. p. 79-88.

PARO, Vitor Henrique. Eleição 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: <https://profemarli.comunidades.net/eleicao-de-diretores-avancos-e-limites>. Acesso em: 28. set. 2022.

PENTEADO, Ana Elisa de Arruda; NETO, Luiz Bezerra. As Reformas Educacionais na Primeira República (1889-193). In: ANDREOTTI, Azilde ; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil: Do Diretor ao Gestor**. Campinas: Editora Alínea, 2012.

RIBEIRO, Maria Luiza Santos. **História da educação brasileira: a organização escolar**. 15. ed. Campinas: Autores Associados, 1998.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. 8. ed.

Petrópolis: Vozes, 1986.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Trad. de Iracema Gomes Soares e Maria Cristina Nagle. Brasília: Básica Universitária; São Paulo: Ática, 1989.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social**. Trad. Antonio de Pádua Danesi. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**. Genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **ADI:40228288320178240000. 2018**. Disponível em: <https://tj-sc.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/605851637/direta-de-inconstitucionalidade-adi-40228288320178240000-capital-4022828-8320178240000>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SANTOS, Clóvis Roberto. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto n. 27, de 12 de março de 1890. Reforma a Escola Normal e converte em Escolas Modelos as Escolas anexas**. São Paulo. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1890/decreto-27-12.03.1890.html>. Acesso em: 16 jan. 2022.

SARTORI, Giovanni. **A democracia grega e a democracia moderna**. In: SARTORI, Giovanni. *A teoria da democracia revisitada*. Edição de Irene Catarina Nigro. v. 2: As Questões Clássicas. São Paulo: Editora Ática, 1994. Cap. 10, p. 34 - 58. Disponível em: https://www.academia.edu/16075719/A_TEORIA_DA_DEMOCRACIA_REVISITADA_Volume_II_As_quest%C3%B5es_cl%C3%A1ssicas Acesso em: 12 jun. 2022.

SAVIANI, Dermeval. **A lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. 13. ed. Campinas: Autores Associados, 2016.

SAVIANI, Demerval. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto *et al.* (Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

SAVIANI, Dermeval; ALMEIDA, Jane Soares; SOUZA, Rosa Fátima de; VALDEMARIN, Vera Teresa. **O legado educacional do século XX no Brasil**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2014.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 10. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Alessandro Sathler Leal da. **Gestão estratégica e participativa: a política pública de gestão escolar fluminense**. 2013. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Juiz de Fora, Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, José Dujardis. **A supervisão de ensino e o fortalecimento do espaço democrático na escola pública**. 2010. 390 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2010.

SOUZA, Angelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/10567/1/ANGELO%20RICARDO%20DE%20SOUZ> A. Acesso em: 28 jul. 2021.

SOUZA, Antonio Lisboa Leitão de. Gestão Democrática e Eleição de Diretor Do exercício da autonomia à realização do direito. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 199-209, jan./jun. 2009.

SPINK, Peter. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. **Cadernos Fundap**, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr. 1987.

VASCONCELOS, Celso. **Coordenação do trabalho pedagógico: Do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

VIZZOTTO, Liane. **A construção da relação público-privada na educação: um estudo em municípios catarinenses**. 347 f. 2018. Tese (Doutorado), UNISINOS. São Leopoldo 2018. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7016/Liane%20Vizzotto_.pdf?sequence=1&isAllowed%20=y%3E. Acesso em 10 dez. 2022.

VIZZOTTO, Liane; CORCETTI (*sic*), Berenice; PIEROZAN, Sandra. O público e o privado para os serviços sociais. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 543-556, jul./dez. 2017.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.

ZOTTI, Solange Aparecida. Sociedade, Educação e Currículo no Brasil: dos Jesuítas aos anos 80. *Quaestio - Revista de Estudos em Educação*, [S. l.], v. 4, n. 2, 2002. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/quaestio/article/view/1384>. Acesso em: 29 jun. 2021.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADE DE COLETA DE DADOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADE DE PESQUISA

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de uma pesquisa intitulada: OS (DES) CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996 – 2020), conduzida por mim, Patricia Denize da Silva Rosa, aluna da Pós – Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Catarinense, Campus Camboriú, Santa Catarina (IFC), matriculada na linha de pesquisa de Processos Formativos e Políticas Educacionais, com ingresso em 2020, sob orientação da Professora Dr^a. Solange Aparecida Zotti.

Este estudo tem por objetivo analisar se as propostas de gestão escolar aplicadas na rede municipal de ensino de Balneário Camboriú, no período de 1996 a 2020, caracterizam-se como gestão democrática/participativa, assim como identificar como os especialistas em educação compreendem a gestão escolar e de que maneira está sendo objetivada nas demandas diárias. Por isso, caso as questões gerem dúvidas, você poderá solicitar esclarecimentos a qualquer tempo.

Você foi selecionado (a) por fazer parte do quadro de Especialistas em Educação da Secretaria de Educação do município de Balneário Camboriú, o qual é o foco principal desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, o que poderá ocasionar um leve cansaço durante o momento de responder ao questionário. Você não precisará se identificar, com isso não haverá problema relacionado a invasão de privacidade, bem como não haverá a necessidade de autorização prévia para divulgação das informações coletadas.

A você estará garantido o direito de se recusar a responder quando não se sentir confortável com o questionamento. Também será garantida a confidencialidade e privacidade, pois nenhuma identificação será divulgada durante ou após a realização da

pesquisa, a não ser que seja sua vontade requerer a identificação. Nesse caso, você deverá autorizar por escrito as pesquisadoras. Todos os dados dos pesquisados serão mantidos em sigilo e as informações e opiniões socializadas serão utilizados somente para fins acadêmicos, de acordo com os procedimentos éticos da pesquisa. Tendo em vista o exposto, as pesquisadoras buscarão minimizar riscos ou danos que possam decorrer de sua participação na pesquisa com as seguintes medidas: assegurar a confidencialidade das informações pessoais, durante todas as fases da pesquisa; armazenar os dados em local seguro e de acesso exclusivo das pesquisadoras (mestranda e orientadora) e a utilização exclusivamente para fins acadêmicos; a não estigmatização das pessoas e/ou das escolas pesquisadas na utilização das informações, garantindo o anonimato dos participantes e das escolas envolvidos na pesquisa.

Ao responder ao questionário você autoriza as pesquisadoras responsáveis por este estudo a disponibilizar os dados ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense para fins de estudos científicos. O nome do pesquisado não será divulgado, contudo corre-se o risco de divulgar informações que o identifiquem. Como existe a remota possibilidade da quebra de sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, as consequências serão tratadas nos termos da lei.

Os benefícios para os integrantes desta pesquisa serão indiretos, pois objetiva-se contribuir para a construção de conhecimento científico e também para o conhecimento da realidade da gestão escolar da educação nas escolas da rede municipal de Balneário Camboriú. Evidenciamos que as motivações que provocaram a escrita deste projeto de pesquisa vêm ao encontro de aspectos que pretendem compreender como a forma gestão escolar vem sendo objetivada nas demandas diárias dos Especialistas em Educação.

É importante que você esteja ciente que sua participação nesta pesquisa é voluntária, e não implicará em gastos para você. Caso ocorra alguma despesa inesperada decorrente de sua participação nesta pesquisa, você será devidamente ressarcido. Sua participação consistirá em responder a um questionário, com perguntas que não envolverão seus dados pessoais, apenas os dados profissionais, com questões que abordam temáticas como a sua visão sobre a gestão escolar, se a gestão democrática e participativa está presente e de que forma é objetivada nas demandas diárias da escola, como você se sente inserido no tipo de gestão presente na escola em que atua.

Você terá garantia de acesso em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer dúvida com relação à pesquisa. Os resultados estarão à sua disposição durante a execução da pesquisa e quando a mesma for finalizada. Em caso de recusa, você não será

penalizado(a) de forma alguma. Os questionários serão respondidos via formulário Google Forms. Para ser respondido, você terá que concordar com o TCLE, que constará no corpo do questionário como etapa obrigatória. O prazo para realização do questionário será de 15 dias. Os questionários serão, obrigatoriamente, guardados pelo prazo mínimo de 5 anos, contados a partir do término da pesquisa. Os formulários realizados pelo Google Forms serão armazenados no drive do e-mail das pesquisadoras. Todas as etapas da pesquisa que envolve a aplicação dos questionários serão feitas por e-mail e pelo formulário Google Forms, em virtude do momento vivido pela pandemia – COVID 19, a fim de resguardar a integridade da saúde das pesquisadoras e dos pesquisados.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) do Instituto federal Catarinense (IFC). O Comitê tem por objetivo assegurar os interesses dos sujeitos participantes de pesquisas científicas, em sua integridade e dignidade. Caso persistam dúvidas, sugestões e/ou denúncias após os esclarecimentos dados pela equipe científica desta pesquisa, o Comitê estará disponível para atendê-lo. O CEPSH do IFC está localizado no IFC- Campus Camboriú, atendendo pelo telefone (47) 2104 0882 e através do endereço eletrônico cepsh@ifc.edu.br. Seguem abaixo, também, os contatos das pesquisadoras para que você possa tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele a qualquer momento.

As pesquisadoras se comprometem a utilizar os dados coletados somente para a pesquisa e os resultados serão veiculados através da dissertação desenvolvida no curso de Pós-graduação em Educação do IFC – Campus Camboriú e publicações decorrentes.

Sinta-se absolutamente a vontade para deixar de participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento e por qualquer razão, sem ter que apresentar qualquer justificativa. Caso decida deixar de participar da pesquisa, você não terá qualquer prejuízo e os dados gerados através de suas respostas ao questionário serão descartados.

***Obrigatório**

1-Estou ciente de todas as informações constantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e ao clicar em “CONCORDO”, manifesto que aceito participar desta pesquisa. *

Concordo

**OS (DES) CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE
BALNEÁRIO CAMBORIÚ (1996 – 2020)**

2-Qual função você exerce na escola atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Administrador Escolar
- Orientador Escolar
- Supervisor Escolar

3-Tempo de atuação na função indicada acima: *

Marcar apenas uma oval.

- até 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

4-O que você entende por Gestão Escolar Democrática? *

5-Cite, no mínimo, 3 (três) aspectos que caracterizam, na sua opinião, uma boa gestão escolar. *

6-Você tem conhecimento se o Município de Balneário Camboriú possui legislação própria que oriente/regulamente a Gestão Escolar Democrática? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Desconheço

7-Em caso positivo, cite qual legislação ou documento orienta /regulamenta a Gestão Escolar Democrática no Município de Balneário Camboriú.

8-No seu entendimento, quais dos instrumentos abaixo fazem parte de uma Gestão Escolar Democrática? *

Marque todas que se aplicam.

- Associação de Pais e Professores - APP
- Cargo Comissionado
- Conselho Escolar
- Conselho de Classe Participativo
- Projeto Político Pedagógico - PPP
- Grêmio Estudantil
- Eleição de diretores
- Outros

9-Se você marcou "OUTROS" na questão anterior, descreva abaixo quais outros instrumentos fazem parte de uma Gestão Escolar Democrática.

10-A escola em que você trabalha possui Associação de Pais e Professores (APP) constituída? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

11-A escola em que você trabalha possui Conselho Escolar constituído? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

12-A escola em que você trabalha faz Conselho de Classe Participativo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

13-A escola em que você trabalha possui Grêmio Estudantil constituído? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14-Você considera a gestão da escola em que atua democrática? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

15-Justifique sua resposta.

16-Como você considera seu relacionamento com a direção/gestor(a) da Escola? *

Marcar apenas uma oval.

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

17-As suas opiniões são ouvidas e levadas em consideração pela direção/gestor(a) da Escola?

*Marcar apenas uma oval

Sempre

Às Vezes

Raramente

Nunca

18-Você tem autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas a sua área de trabalho? *

Marcar apenas uma oval

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

19-Como a direção/gestor(a) relaciona-se com as suas atribuições de Especialista nas demandas diárias em relação a autonomia da sua função? *

20-Indique, na sua opinião, quais os caminhos para a efetivação da gestão democrática/participativa como política pública da rede municipal de Balneário Camboriú.

*

21-Este espaço está aberto para qualquer comentário que considere importante e não foi contemplado nas questões anteriores. Agradecemos a participação!

**APÊNDICE B - MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA E AS
FORMAS DE PROVIMENTOS DOS GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS²⁸**

Nº	MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA	ELEIÇÕES DE DIRETORES	NOMEAÇÃO DO PODER EXECUTIVO "COM CRITÉRIOS"	"LIVRE" NOMEAÇÃO DO PODER EXECUTIVO	CONCURSO PÚBLICO
01	Abdon Batista				
02	Abelardo Luz				
03	Agrolândia	Não		X	
04	Agronômica				
05	Água Doce				
06	Águas de Chapecó	Não		X	
07	Águas Frias	Não			
08	Águas Mornas	Não	X		
09	Alfredo Wagner	Não			
10	Alto Bela Vista	Não		X	
11	Anchieta	Sim			
12	Angelina				
13	Anita Garibaldi				
14	Anitápolis				
15	Antônio Carlos	Não	X		
16	Apiúna	Não		X	
17	Arabutã				
18	Araquari				
19	Araranguá	Sim			
20	Armazém	Não		X	
21	Arroio Trinta				
22	Arvoredo	Não			
23	Ascurra				
24	Atalanta				
25	Aurora				
26	Balneário Arroio do Silva	Não		X	
27	Balneário Barra do Sul	Não		X	
28	Balneário Camboriú	Não		X	
29	Balneário Gaivota				
30	Balneário Piçarras	Não			
31	Balneário Rincão				

²⁸ Municípios que não responderam a nossa solicitação (via e-mail) estão com as linhas em destaque.

32	Bandeirante				
33	Barra Bonita	Não	X		
34	Barra Velha	Não	X		
35	Bela Vista do Toldo	Não		X	
36	Belmonte				
37	Benedito Novo				
38	Biguaçu	Não		X	
39	Blumenau	Sim			
40	Bocaina do Sul	Não		X	
41	Bom Jardim da Serra	Não		X	
42	Bom Jesus	Não		X	
43	Bom Jesus do Oeste				
44	Bom Retiro				
45	Bombinhas	Não			
46	Botuverá	Não	X		
47	Braço do Norte				
48	Braço do Trombudo				
49	Brunópolis	Não		X	
50	Brusque				
51	Caçador	Não	X		
52	Caibi	Não	X		
53	Calmon				
54	Camboriú	Não			
55	Campo Alegre	Não		X	
56	Campo Belo do Sul				
57	Campo Erê				
58	Campos Novos				
59	Canelinha	Não	X		
60	Canoinhas				
61	Capão Alto	Não		X	
62	Capinzal	Não	X		
63	Capivari de Baixo	Não	X		
64	Catanduvas	Não	X		
65	Caxambu do Sul	Não			
66	Celso Ramos				
67	Cerro Negro				
68	Chapadão do Lageado	Não		X	
69	Chapecó	Não			

70	Cocal do Sul	Não		X	
71	Concórdia	Sim			
72	Cordilheira Alta	Não			
73	Coronel Freitas	Não			
74	Coronel Martins	Não	X		
75	Correia Pinto	Não		X	
76	Corupá	Não		X	
77	Criciúma	Sim e Não ²⁹		X	
78	Cunha Porã				
79	Cunhataí	Não		X	
80	Curitibanos	Não		X	
81	Descanso				
82	Dionísio Cerqueira				
83	Dona Emma				
84	Doutor Pedrinho				
85	Entre Rios	Não	X		
86	Ermo				
87	Erval Velho	Não		X	
88	Faxinal dos Guedes				
89	Flor do Sertão	Não		X	
90	Florianópolis	Sim			
91	Formosa do Sul	Não			
92	Forquilha				
93	Fraiburgo	Não		X	
94	Frei Rogério				
95	Galvão				
96	Garopaba	Não		X	
97	Garuva				
98	Gaspar	Sim			
99	Governador Celso Ramos				
100	Grão-Pará				
101	Gravatal				
102	Guabiruba	Não		X	
103	Guaraciaba				
104	Guaramirim	Não		X	
105	Guarujá do Sul				

²⁹ O município de Criciúma respondeu que **SIM** e **NÃO** porque “teve eleições para diretores”, sendo que; após a lei ser aprovada e as eleições acontecerem, no ano letivo seguinte não “poderiam mais manter os cargos eleitos”, a lei foi declarada inconstitucional e o cargo passou a ser novamente por indicação do poder executivo.

106	Guatambu	Não			
107	Herval d'Oeste				
108	Ibiam	Não		X	
109	Ibicaré	Não	X		
110	Ibirama	Não		X	
111	Içara	Não		X	
112	Ilhota	Não			
113	Imaruí	Não		X	
114	Imbituba				
115	Imbuia				
116	Indaial	Não		X	
117	Iomerê	Não		X	
118	Ipira	Sim			
119	Iporã do Oeste	Não		X	
120	Ipuaçu	Não		X	
121	Ipumirim	Não	X		
122	Iraceminha				
123	Irani	Não		X	
124	Irati				
125	Irineópolis				
126	Itá	Não		X	
127	Itaiópolis	Não		X	
128	Itajaí	Não			
129	Itapema	Não			
130	Itapiranga				
131	Itapoá				
132	Ituporanga				
133	Jaborá	Não		X	
134	Jacinto Machado	Não	X		
135	Jaguaruna	Não		X	
136	Jaraguá do Sul				
137	Jardinópolis	Não			
138	Joaçaba	Não	X		
139	Joinville	Não	X		
140	José Boiteux	Não	X		
141	Jupiá	Não		X	
142	Lacerdópolis	Não		X	
143	Lages	Sim			

144	Laguna				
145	Lajeado Grande				
146	Laurentino				
147	Lauro Müller				
148	Lebon Régis				
149	Leoberto Leal				
150	Lindóia do Sul	Não		X	
151	Lontras	Não		X	
152	Luiz Alves	Não			
153	Luzerna	Não	X		
154	Macieira				
155	Mafra				
156	Major Gercino	Não		X	
157	Major Vieira	Não		X	
158	Maracajá				
159	Maravilha	Não		X	
160	Marema	Não		X	
161	Massaranduba	Não	X		
162	Matos Costa	Não		X	
163	Meleiro	Não		X	
164	Mirim Doce	Não		X	
165	Modelo	Não	X		
166	Mondaí	Não		X	
167	Monte Carlo	Não		X	
168	Monte Castelo	Não	X		
169	Morro da Fumaça				
170	Morro Grande	Não	X		
171	Navegantes	Não			
172	Nova Erechim	Não			
173	Nova Itaberaba	Não			
174	Nova Trento	Não		X	
175	Nova Veneza	Não	X		
176	Novo Horizonte				
177	Orleans	Não		X	
178	Otacílio Costa	Não		X	
179	Ouro	Não		X	
180	Ouro Verde				
181	Paial	Não			

182	Painel				
183	Palhoça				
184	Palma Sola				
185	Palmeira				
186	Palmitos				
187	Papanduva				
188	Paraíso				
189	Passo de Torres				
190	Passos Maia				
191	Paulo Lopes				
192	Pedras Grandes	Não		X	
193	Penha	Não			
194	Peritiba	Não			X
195	Pescaria Brava	Não		X	
196	Petrolândia	Não		X	
197	Pinhalzinho	Não			
198	Pinheiro Preto				
199	Piratuba				
200	Planalto Alegre	Não			
201	Pomerode	Não	X		
202	Ponte Alta				
203	Ponte Alta do Norte	Não		X	
204	Ponte Serrada	Não		X	
205	Porto Belo	Não			
206	Porto União	Sim			
207	Pouso Redondo	Não		X	
208	Praia Grande				
209	Presidente Castello Branco	Não			
210	Presidente Getúlio	Não		X	
211	Presidente Nereu				
212	Princesa				
213	Quilombo				
214	Rancho Queimado	Não		X	
215	Rio das Antas	Não	X		
216	Rio do Campo	Não	X		
217	Rio do Oeste	Não		X	
218	Rio do Sul	Não		X	
219	Rio dos Cedros				

220	Rio Fortuna				
221	Rio Negrinho				
222	Rio Rufino	Não		X	
223	Riqueza				
224	Rodeio	Não		X	
225	Romelândia	Não		X	
226	Salete	Não		X	
227	Saltinho	Não	X		
228	Salto Veloso				
229	Sangão				
230	Santa Cecília	Não	X		
231	Santa Helena				
232	Santa Rosa de Lima				
233	Santa Rosa do Sul	Não		X	
234	Santa Terezinha	Não	X		
235	Santa Terezinha do Progresso				
236	Santiago do Sul	Não			
237	Santo Amaro da Imperatriz	Não	X		
238	São Bento do Sul	Não	X		
239	São Bernardino				
240	São Bonifácio				
241	São Carlos	Não			
242	São Cristóvão do Sul	Não	X		
243	São Domingos	Não	X		
244	São Francisco do Sul	Não		X	
245	São João Batista	Não		X	
246	São João do Itaperiú	Não		X	
247	São João do Oeste	Não		X	
248	São João do Sul	Não		X	
249	São Joaquim				
250	São José	Sim			
251	São José do Cedro				
252	São José do Cerrito				
253	São Lourenço do Oeste	Não		X	
254	São Ludgero	Não	X		
255	São Martinho				
256	São Miguel da Boa Vista				
257	São Miguel do Oeste				

258	São Pedro de Alcântara				
259	Saudades	Não	X		
260	Schroeder	Não	X		
261	Seara	Não	X		
262	Serra Alta	Não			
263	Siderópolis				
264	Sombrio				
265	Sul Brasil	Não			
266	Taió	Não		X	
267	Tangará	Não		X	
268	Tigrinhos	Não		X	
269	Tijucas	Não	X		
270	Timbé do Sul	Não		X	
271	Timbó	Não		X	
272	Timbó Grande	Não		X	
273	Três Barras	Não		X	
274	Treviso	Não		X	
275	Treze de Maio				
276	Treze Tílias				
277	Trombudo Central	Não	X		
278	Tubarão	Sim			
279	Tunápolis	Sim			
280	Turvo	Não		X	
281	União do Oeste	Não			
282	Urubici	Não		X	
283	Urupema	Não	X		
284	Urussanga				
285	Vargeão	Não	X		
286	Vargem				
287	Vargem Bonita				
288	Vidal Ramos				
289	Videira	Não		X	
290	Vitor Meireles				
291	Witmarsum	Não		X	
292	Xanxerê	Não		X	
293	Xavantina	Não		X	
294	Xaxim				
295	Zortéa	Não	X		

Fonte: Elaborado pela autora

**ANEXO A – LEI COMPLEMENTAR N. 12/2015 - ESTATUTO E O PLANO DE
CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO PÚBLICO DO MUNICÍPIO
DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ³⁰**



1/61

LEI COMPLEMENTAR Nº 12, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2015.

(Vide Lei nº 4023/2017 e Decreto nº 9087/2018)



**DISPÕE SOBRE O ESTATUTO E O PLANO DE CARREIRA DOS PROFISSIONAIS
DO MAGISTÉRIO PÚBLICO DO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ,
REVOGA A LEI Nº 2.084/01 E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

Prefeito Municipal de Balneário Camboriú, Estado de Santa Catarina, Faço Saber que a Câmara Municipal aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I
DO OBJETIVO

Art. 1º Esta lei dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreira dos Servidores do Magistério Público da Educação Infantil, anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e suas modalidades de Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos do Município de Balneário Camboriú, regulamenta suas atividades específicas, estabelecendo normas sobre seus direitos, vantagens e deveres.

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 2º O regime jurídico dos servidores do Magistério Público Municipal é o estabelecido neste Estatuto e, subsidiariamente, o do Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Balneário Camboriú (Lei 1069/91).

Art. 3º Para os efeitos desta Lei, entende-se por:

I - Cargo - é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em Lei;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

³⁰ Esta lei é composta por 61 páginas. Para fins deste trabalho a lei não será apresentada na íntegra, apenas parte dela. Após as duas páginas iniciais direcionamos o texto para as atribuições das funções dos especialistas. A lei integral esta disponível no link: <https://leismunicipais.com.br/a2/sc/b/balneario-camboriu/lei-complementar/2015/2/12/lei-complementar-n-12-2015-dispoe-sobre-o-estatuto-e-o-plano-de-carreira-dos-profissionais-do-magisterio-publico-do-municipio-de-balneario-camboriu-revoga-a-lei-n-2084-01-e-da-outras-providencias?q=12%2F2015>.

II - Rede municipal de ensino - o conjunto de instituições e órgãos que realiza atividades de educação sob a coordenação da Secretaria Municipal de Educação;

III - magistério público municipal - o conjunto de profissionais da educação, titulares do cargo efetivo de Professor, Administrador Escolar, Orientador Escolar e Supervisor Escolar, da rede municipal de ensino, organizados em carreiras, de acordo com a habilitação profissional, e escalonados em níveis conforme o termo de conformidade com os anexos desta lei;

Art. 4º Consideram-se especialistas em educação, as funções que oferecem suporte pedagógico direto, assim entendidas:

- I - Administrador escolar;
- II - Orientador educacional;
- III - Supervisor escolar;

Art. 5º Fica assegurado aos servidores do magistério público municipal:

- I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III - remuneração condigna;
- IV - progressões na carreira baseadas nas titulações e habilitações;
- V - período reservado a estudo, formação continuada, planejamento e avaliação incluídos na jornada de trabalho;
- VI - ambiente de trabalho com instalações e material pedagógico que propiciem o exercício eficiente e eficaz de suas atribuições;
- VII - liberdade de escolha e utilização de procedimentos didáticos para o desempenho de suas atividades, desde que haja previsão nas diretrizes

XLVII - solicitar a presença e/ou prestar atendimento aos pais e responsáveis, no que se refere ao processo de proteção e cuidado/ensino-aprendizagem e desenvolvimento das crianças, sempre que necessário;

XLVIII - adotar estratégias gerenciais que favoreçam a prevenção de problemas na unidade de ensino;

XLIX - Assegurar visibilidade às ações da unidade de ensino;

L. Expressar confiança na capacidade de eficácia da escola;

LI. Identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola, assegurando a integração e adotando uma postura participativa nas ações de planejamento e execução das atividades curriculares, visando à promoção de práticas e projetos criativos e inovadores na unidade de ensino;

LII. Socializar os resultados das ações pedagógicas, através da participação em programas e premiações, que reconheçam o mérito dos profissionais no avanço da qualidade de ensino;

LIII. propor ao gestor a infraestrutura necessária para a escola, a fim de atender educandos com deficiência;

LIV. É dever dos profissionais da educação comunicar ao Gestor da Unidade Escolar sempre que necessitar se ausentar da Unidade Escolar;

ATRIBUIÇÕES DO ESPECIALISTA EDUCACIONAL - ADMINISTRADOR ESCOLAR

São atribuições específicas do Administrador Escolar, além das previstas na legislação vigente, corresponsabilizar-se, junto ao Gestor de Unidade de Ensino, por: participar na elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto político pedagógico, de planos, programas e projetos eficazes de qualificação do processo ensino-aprendizagem; participar da elaboração do plano de metas anual da unidade de ensino, visando o posterior acompanhamento dos recursos envolvidos no processo de proteção e cuidado e ensino-aprendizagem:

I - planejar, coordenar e executar, em conjunto com o gestor, as atividades escolares no que concerne a calendário escolar, composição de turmas, distribuição de carga horária, lista de materiais, escolha de livros didáticos, recreio pedagógico, entre outros;

II - planejar, coordenar e executar as atividades referentes à matrícula, transferência, adaptação de estudos, equivalência, reclassificação e conclusão de estudos do educando;

III - assegurar a autenticidade, guarda, preservação e o sigilo de todos os documentos que tramitam no estabelecimento de ensino;

IV - articular, facilitar, mediar e motivar o processo de autodesenvolvimento da equipe docente, através de ações que promovam evolução positiva

no desempenho pedagógico, nas relações de trabalho e nas atitudes frente às suas funções;

V - levar ao conhecimento do gestor a necessidade de aquisição ou recuperação de materiais, equipamentos e recursos pedagógicos necessários à prática eficaz;

VI - promover ações, em articulação com o gestor, que estimulem a utilização dos espaços físicos da unidade, como salas de aula, de informática, laboratórios, sala de leitura, biblioteca e outros;

VII - elaborar e manter atualizados os registros e informações estatísticas, analisando, interpretando e divulgando os índices de desempenho da unidade como aprovação, reprovação, frequência e evasão, a fim de estabelecer novas metas para alcançar a eficiência institucional;

VIII - zelar pela conservação, recuperação e manutenção da estrutura predial, móveis, material de ensino, de aprendizagem e equipamentos da unidade de ensino;

IX - participar reuniões de conselho de classe, pedagógicas, de avaliação de desempenho e administrativas;

X - manter o controle e registro da assiduidade, pontualidade, frequência e férias dos profissionais da unidade de ensino;

XI - zelar pelo cumprimento das normas da unidade, bem como pelo cumprimento das atribuições registradas na legislação vigente;

XII - administrar o estoque de materiais didáticos, de limpeza e higiene, expediente e alimentícios solicitando a sua reposição, bem como a aquisição de novos;

XIII - prestar assessoria ao gestor nas tomadas de decisões;

XIV - presidir o funcionamento dos serviços administrativos, orientando-os, acompanhando-os e executando-os;

XV - realizar a gestão da unidade de ensino nos impedimentos do Gestor da Unidade de Ensino;

XVI - organizar o processo de integração escola-família-comunidade, por meio de reuniões, festividades e eventos;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

XVII - participar da elaboração, execução e avaliação do Plano de Metas Anual;

XVIII - planejar a composição do quadro de profissionais junto ao Gestor de Unidade de Ensino;

XIX - elaborar relatórios administrativos relacionados ao funcionamento da instituição;

XX - promover a gestão e otimização dos recursos públicos repassados pelo Poder Público e recursos advindos de promoções e eventos promovidos pela unidade por meio da Associação de Pais e profissionais do magistério (APP);

XXI - otimizar o uso de recursos financeiros da unidade, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;

XXII - participar de reuniões, palestras, formação continuada e encontros promovidos pela Secretaria Municipal de Educação;

XXIII - assegurar e acompanhar a aplicação das avaliações externas;

XXIV - realizar junto com o Gestor a avaliação de Estágio Probatório dos profissionais da unidade;

XXV - substituir as ausências dos docentes em suas funções, em casos de necessidade;

XXVI - manter-se atualizado na área de atuação, por meio de pesquisas, cursos de extensão, seminários, congressos, leitura de livros especializados, entre outros, para a permanente melhoria da formação acadêmica e da qualidade do ensino;

XXVII. colaborar com as atividades de articulação da unidade com a comunidade, participando de reuniões com pais, recebendo-os pessoalmente, individualmente ou em grupo;

XXVIII - cumprir prazos estabelecidos pela gestão para a entrega de documentos, projetos, relatórios, planejamentos, avaliações e outros;

XXIX - participar das formações continuadas, buscando o auto aperfeiçoamento;

XXX - agir com ética, respeito e solidariedade perante os profissionais, contribuindo com o bom clima organizacional;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

- XXXI - primar pelo bom relacionamento com educandos, pais, responsáveis e demais servidores da unidade;
- XXXII - zelar pela conservação do material didático, dos equipamentos e do imóvel junto à comunidade escolar;
- XXXIII - cumprir suas funções com assiduidade e pontualidade;
- XXXIV - seguir as normas e determinações da unidade e/ou Secretaria Municipal de Educação;
- XXXV - participar de eventos extraclasses estabelecidos no calendário escolar, bem como participar dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- XXXVI - apresentar linguagem adequada à compreensão dos educandos e dos profissionais;
- XXXVII - promover o envolvimento da comunidade escolar, fazendo uso da liderança e dos meios de comunicação disponíveis, com base na cooperação e compromisso, favorecendo a qualidade das relações interpessoais;
- XXXVIII - estimular a promoção de programa e projetos de hábitos e atitudes de sustentabilidade, conservação ambiental, educação para o trânsito, saúde, entre outros;
- XXXIX - incentivar a prática desportiva, cultural e recreativa, promovendo eventos internos e externos;
- XL - participar de reuniões de planejamento, supervisão, da Associação de Pais e profissionais do magistério (APP), Conselhos Escolares (CE) e campanhas educativas junto à comunidade, entre outras atividades extraclasses promovidas pela Gestão da unidade;
- XLI - adotar estratégias gerenciais que favoreçam a prevenção de problemas na unidade de ensino;
- XLII - zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos de trabalho;
- XLIII - atender às normas de higiene, saúde e segurança do trabalho;
- XLIV - Dar visibilidade às ações da unidade de ensino;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

- XLV - Expressar confiança na capacidade de eficácia da unidade de ensino.
- XLVI - Comunicar antecipadamente ao Gestor da Unidade Escolar a ausência na escola e/ou de suas funções.
- ATRIBUIÇÕES DO ESPECIALISTA EDUCACIONAL - ORIENTADOR ESCOLAR**
- São atribuições específicas do Orientador Escolar, além das previstas na legislação vigente:
- I - participar na elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do projeto político pedagógico, de planos, programas e projetos eficazes de qualificação do processo ensino-aprendizagem;
- II - planejar, coordenar e/ou participar de projetos, planos e programas, objetivando atender as necessidades apresentadas pelos profissionais do magistério, bem como acompanhar o educando no que se refere aos aspectos sócio-psico-pedagógicos;
- III - participar na elaboração do Plano de Metas Anual e Planejamento Curricular da unidade de ensino;
- IV - realizar o planejamento e coordenação das atividades de orientação educacional na unidade de ensino participar de ações educativas que estabeleçam o inter-relacionamento entre educandos, profissionais do magistério, família, serviços especializados e outros da comunidade escolar, participando da coordenação educacional da unidade de ensino e do Regime Interno;
- V - contribuir com a elaboração e/ou reformulação dos dispositivos do Regimento Interno da unidade de ensino;
- VI - orientar o trabalho do professor para a elaboração de um currículo escolar contextualizado que garanta a adoção de conhecimentos atualizados, relevantes e adequados à legislação vigente;
- VII - avaliar, com os profissionais do magistério, o resultado de atividades pedagógicas, analisando o desempenho escolar e propondo novas oportunidades de aprendizagem aos educandos que apresentam dificuldades, objetivando a superação das complexidades;
- VIII - promover e participar do processo de caracterização da comunidade escolar;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

IX - atender as necessidades dos profissionais do magistério, pais e educandos, esclarecendo dúvidas e identificando as causas que dificultam o processo ensino-aprendizagem, tendo em vista a ação interdisciplinar preventiva;

X - facilitar o desenvolvimento do educando no processo ensino-aprendizagem, promovendo o intercâmbio de informações e estabelecendo uma comunicação adequada entre todos os segmentos da comunidade escolar;

XI - coordenar e sistematizar as informações necessárias ao conhecimento global do educando, atendendo as solicitações dos pais e/ou responsáveis, participando de reuniões de avaliação dos educandos, em temas relacionados ao processo ensino-aprendizagem;

XII - realizar o processo de acompanhamento dos educandos, encaminhando-os a outros especialistas quando identificada a necessidade;

XIII - promover o autoconhecimento, desenvolvimento interpessoal, criatividade e capacidade de autogestão de educandos, proporcionando atendimento e orientação a eles, oferecendo subsídios que favoreçam estas condições;

XIV - promover e/ou realizar sessões individuais ou em grupo de orientação, possibilitando a tomada de decisões por parte do educando no que se refere à profissionalização;

XV - participar, acompanhar e motivar os educandos na orientação e formação de grupos representantes culturais, sociais, recreativos, grêmios, conselhos escolares e outros;

XVI - contribuir com o desenvolvimento das lideranças, coordenando e orientando o processo de escolha via eleição direta de representantes de turma;

XVII - favorecer a adaptação de novos educandos na instituição escolar, visando facilitar o processo de ensino aprendizagem;

XVIII - promover programas de orientação familiar, troca de experiências e informações sobre os orientandos, visando ao atendimento preventivo e/ou terapêutico no que se refere ao processo educativo;

XIX - dar suporte ao professor quando houver necessidade, em virtude de quaisquer atos, praticados por educandos,

XX - que desabonem o trabalho do professor e prejudiquem o rendimento dos demais;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

XXI - participar na orientação de programas culturais, de lazer ou outros, visando o desenvolvimento da comunidade

XXII - escolar;

XXIII - organizar/participar de reuniões de conselho de classe, pedagógicas, de avaliação de desempenho e

XXIV - administrativas;

XXV - assegurar o cumprimento da função precípua da escola pública quanto à garantia do acesso, da permanência e

XXVI - êxito no percurso escolar do educando;

XXVII. participar de reuniões, palestras, formação continuada e encontros promovidos pela Secretaria Municipal de

XXVIII - Educação;

XXIX - assegurar, acompanhar e aplicar as avaliações externas;

XXX - substituir ausências dos docentes em suas funções, em casos de necessidade;

XXXI - desempenhar as funções do supervisor escolar em caso de inexistência desse profissional na unidade;

XXXII - manter-se atualizado na área de atuação, por meio de pesquisas, cursos de extensão, seminários, congressos,

XXXIII - leitura de livros especializados, entre outros, para a permanente melhoria da formação acadêmica e da qualidade

XXXIV - do ensino;

XXXV - participar das atividades de articulação da unidade com a comunidade, participando de reuniões com pais,

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

- XXXVI - recebendo-os pessoalmente, individualmente ou em grupo;
- XXXVII - acolher o educando e seus responsáveis passando segurança, para que tenham confiança na unidade de ensino e
- XXXVIII - nos profissionais que o compõem;
- XXXIX - cumprir prazos estabelecidos pela gestão para a entrega de documentos, projetos, relatórios, planejamentos,
- XL - avaliações e outros;
- XLI - Participar das formações continuadas, buscando o autoaperfeiçoamento;
- XLII - agir com ética, respeito e solidariedade perante os profissionais da unidade de ensino contribuindo com o bom
- XLIII - clima organizacional;
- XLIV - primar pelo bom relacionamento com educandos, pais, responsáveis e demais servidores da unidade de ensino;
- XLV - zelar pela, conservação do material didático, dos equipamentos e do imóvel junto à comunidade escolar;
- XLVI - cumprir suas funções com assiduidade e pontualidade,
- XLVII - criar situações que elevem a autoestima da criança, tratando-o com afetividade, melhorando o vínculo com ela e,
- XLVIII - conseqüentemente, facilitando o processo de acolhimento e ensino-aprendizagem;
- XLIX - seguir as normas e determinações da unidade e/ou Secretaria Municipal de Educação;
- L - participar de eventos extraclasses estabelecidos no calendário escolar, bem como participar dos períodos
- LI - dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

- LII - apresentar linguagem adequada à compreensão dos educandos e dos profissionais da unidade de ensino;
- LIII - promover o envolvimento da comunidade escolar, fazendo uso da liderança e dos meios de comunicação
- LIV - disponíveis, com base na cooperação e compromisso, favorecendo a qualidade das relações interpessoais;
- LV - promover a formação do educando para o exercício pleno da cidadania;
- LVI - respeitar as diferenças dos educandos possibilitando, a cada um, o encaminhamento metodológico adequado que o auxilie no processo proteção e cuidado/ensino-aprendizagem, conforme o disposto no Plano Municipal de Educação (PME);
- LVII - estimular a promoção de programas e projetos de hábitos e atitudes de sustentabilidade, conservação ambiental,
- LVIII - educação para o trânsito, saúde, entre outros;
- LIX - incentivar a prática desportiva, cultural e recreativa, promovendo eventos internos e externos;
- LX - participar de reuniões de planejamento, supervisão, da Associação de Pais e profissionais do magistério (APP),
- LXI - Conselhos Escolares (CE) e campanhas educativas junto à comunidade, entre outras atividades extraclasses
- LXII - promovidas pela Gestão da unidade de Ensino;
- LXIII - estabelecer comunicação de ordem afetiva com os educandos, procurando interpretar seus gestos, expressão
- LXIV - fisionômica, corporal e outras formas de comunicação;
- LXV - identificar quaisquer problemáticas relacionadas aos educandos, e levá-las ao conhecimento do Gestor da
- LXVI - Unidade de Ensino;

LeisMunicipais.com.br - Lei Complementar 12/2015 (<http://leismunicipa.is/nuqao>) - 15/01/2023 16:20:21

- LXVII - solicitar a presença e/ou prestar atendimento aos pais e responsáveis, no que se refere ao processo proteção e
- LXVIII - cuidado/ensino-aprendizagem e desenvolvimento dos educandos, sempre que necessário;
- LXIX - adotar estratégias que favoreçam a prevenção de problemas na unidade de ensino;
- LXX - zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos de trabalho;
- LXXI - atender às normas de higiene, saúde e segurança do trabalho;
- LXXII - Dar visibilidade às ações da unidade de ensino;
- LXXIII - Expressar confiança na capacidade de eficácia da escola;
- LXXIV - Orientar os alunos quanto à proibição do uso de equipamentos eletrônicos em sala de aula salvo solicitado pelo professor para subsidiar estudos e pesquisas.
- LXXV - Comunicar antecipadamente ao Gestor da Unidade Escolar sempre que necessitar ausentar-se da escola e/ou de suas funções.

ATRIBUIÇÕES DO ESPECIALISTA EDUCACIONAL - SUPERVISOR ESCOLAR

São atribuições específicas do Supervisor Escolar, além das previstas na legislação vigente:

- I - orientar, acompanhar e avaliar os profissionais do magistério no desenvolvimento de todas as atividades que envolvem o processo de proteção e cuidado/ensino-aprendizagem, planejando as reuniões, esclarecendo os objetivos do plano anual de ensino, coordenando atividades, tomando decisões e promovendo o aperfeiçoamento do corpo docente;
- II - orientar o corpo docente na elaboração de projeto atrativo e aplicável à unidade de ensino com relação à proposta pedagógica, sugerindo objetivos gerais e específicos, definindo metodologias, estratégias de ensino, temas transversais, interdisciplinares, entre outros, de modo a cumprir com a legislação vigente;

- III - orientar os docentes no planejamento, segundo a proposta político pedagógica do estabelecimento na unidade de ensino;
- IV - orientar os docentes sobre os registros e avaliações das crianças em documentação apropriada, conforme regras preestabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação;
- V - coordenar a elaboração e o cumprimento do Plano Anual da Unidade de Ensino, compreendendo os objetivos da unidade, dos diversos graus de ensino e de cada setor;
- VI - assegurar o cumprimento da função precípua da escola pública quanto à garantia do acesso, da permanência e êxito no percurso escolar do educando;
- VII - articular, facilitar, mediar e motivar o processo de autodesenvolvimento da equipe docente, por meio das ações que promovam a evolução positiva no desempenho pedagógico, nas relações de trabalho e nas atitudes frente às suas funções;
- VIII - estimular o aperfeiçoamento e a atualização do corpo docente, incentivando a participação em cursos de formação, grupos de estudo, reuniões, palestras, simpósios, seminários e fóruns, a fim de contribuir para o crescimento pessoal e profissional;
- IX - integrar os profissionais do magistério admitidos na organização, orientando-os adequadamente;
- X - assessorar o gestor nas decisões pedagógicas, bem como participar da análise e aprovação dos planos, projetos e outras atividades referentes aos processos de ensino aprendizagem;
- XI - participar de reuniões, palestras, formação continuada e encontros promovidos pela Secretaria Municipal de Educação;
- XII - organizar/participar de reuniões de conselho de classe, pedagógicas, de avaliação de desempenho e administrativas;
- XIII - assegurar, acompanhar e aplicar as avaliações externas;
- XIV - realizar junto com o Gestor a avaliação de Estágio Probatório dos profissionais da unidade;

- XV - substituir a ausências dos docentes em suas funções;
- XVI - desempenhar as funções do orientador escolar em caso de inexistência desse profissional na unidade;
- XVII - manter-se atualizado na área de atuação, através de pesquisas, cursos de extensão, seminários, congressos, leitura de livros especializados, entre outros, para a permanente melhoria da formação acadêmica e da qualidade do ensino;
- XVIII - participar das atividades de articulação da unidade de ensino com a comunidade, por meio de reuniões com pais, recebendo-os pessoalmente, individualmente ou em grupo;
- XIX - acolher o educando e os responsáveis, passando segurança para que tenham confiança na unidade de ensino e nos profissionais que o compõem;
- XX - cumprir prazos estabelecidos pela gestão para a entrega de documentos, projetos, relatórios, planejamentos, avaliações e outros;
- XXI - participar das formações continuadas, buscando o autoaperfeiçoamento;
- XXII - agir com ética, respeito e solidariedade perante os profissionais, contribuindo com o bom clima organizacional;
- XXIII - primar pelo bom relacionamento com educandos, pais, responsáveis e demais servidores do unidade de ensino;
- XXIV - zelar pela conservação do material didático, dos equipamentos e do imóvel junto à comunidade escolar;
- XXV - cumprir suas funções com assiduidade e pontualidade, promover situações que elevem a autoestima da criança, tratando-o com afetividade, melhorando o vínculo com ela e, conseqüentemente, facilitando o processo de acolhimento e ensino-aprendizagem;
- XXVI - seguir as normas e determinações da unidade e/ou Secretaria Municipal de Educação;
- XXVII. participar de eventos extraclasses estabelecidos no calendário escolar, bem como participar dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

- XXVIII - apresentar linguagem adequada à compreensão dos educandos e dos profissionais da unidade de ensino;
- XXIX - promover o envolvimento da comunidade escolar, fazendo uso da liderança e dos meios de comunicação disponíveis, com base na cooperação e compromisso, favorecendo a qualidade das relações interpessoais;
- XXX - promover a formação do educando para o exercício pleno da cidadania;
- XXXI - respeitar as diferenças dos educandos possibilitando, a cada um, o encaminhamento metodológico adequado que o auxilie no processo proteção e cuidado/ensino-aprendizagem, conforme o disposto no Plano Municipal de Educação (PME);
- XXXII - orientar a promoção de programas e projetos de hábitos e atitudes de sustentabilidade, conservação ambiental, educação para o trânsito, saúde, entre outros;
- XXXIII - planejar e orientar a prática desportiva, cultural e recreativa, promovendo eventos internos e externos;
- XXXIV - participar de reuniões de planejamento, supervisão, da Associação de Pais e profissionais do magistério, Conselhos Escolares e campanhas educativas junto à comunidade, entre outras atividades extraclasses promovidas pela Gestão da unidade de ensino;
- XXXV - estabelecer comunicação de ordem afetiva com os educandos, procurando interpretar seus gestos, expressão fisionômica, corporal e outras formas de comunicação;
- XXXVI - planejar e orientar de forma agradável e acolhedora a recepção e entrega dos educandos;
- XXXVII - promover projetos educacionais visando a formação integral da criança;
- XXXVIII - identificar quaisquer problemáticas relacionadas aos educandos e levá-las ao conhecimento do Gestor da unidade de ensino;
- XXXIX - na ausência do Orientador Escolar, solicitar a presença e/ou prestar atendimento aos pais e responsáveis, no que se refere ao processo proteção e cuidado/ensino-aprendizagem e desenvolvimento dos educandos, sempre que necessário;
- XL - adotar estratégias que favoreçam a prevenção de problemas na unidade de ensino;

XLI - zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos de trabalho;

XLII - atender às normas de higiene, saúde e segurança do trabalho;

XLIII - dar visibilidade às ações da unidade de ensino;

XLIV - expressar confiança na capacidade de eficácia da escola;

XLV - comunicar antecipadamente ao Gestor da Unidade Escolar sempre que necessitar ausentar-se da escola e de suas funções.

ATRIBUIÇÕES DO PROFESSOR DE ENSINO FUNDAMENTAL

São compreendidos por: Professor de Anos Iniciais e Professor de Anos Finais. São atribuições específicas do Professor de Ensino Fundamental, além das previstas na legislação vigente:

I - elaborar projeto atrativo e aplicável à unidade de ensino com relação à proposta pedagógica, sugerindo objetivos gerais e específicos, definindo metodologias, estratégias de ensino, temas transversais, interdisciplinares, entre outros, de modo a cumprir com a legislação vigente;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta político pedagógica da unidade de ensino, avaliar os educandos quanto ao processo acolhimento/ensino aprendizagem, conforme resoluções do CONSEME;

III - planejar atividades sistematizadas, desafiadoras e condizentes com as habilidades propostas, estimulando os educandos e contribuindo com seu desenvolvimento, bem como utilizar diferentes estratégias durante a realização das aulas, atendendo a todos através de atividades diversificadas;

IV - adequar os conteúdos buscando recursos práticos na realidade vivida pelos educandos;

V - zelar pela aprendizagem dos educandos, estabelecendo estratégias de aceleração no desenvolvimento para os educandos de maior rendimento e de recuperação para os educandos de menor rendimento, utilizando as técnicas e recursos disponíveis;

VI - manter-se atualizado na área de atuação, através de pesquisas, cursos de extensão, seminários, congressos, leitura de livros especializados,

ANEXO B – LEI N. 1.799/1998 – SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ



1/2

LEI Nº 1799/1998



CRIA O SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ.

O Prefeito Municipal de Balneário Camboriú, Estado de Santa Catarina. Faço saber que a Câmara Municipal aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica criado o Sistema Municipal de Ensino de Balneário Camboriú.

Art. 2º O Sistema Municipal de Ensino de Balneário Camboriú compreende:

- I - O Conselho Municipal de Educação;
- II - A Secretaria Municipal de Educação;
- III - As Instituições de Ensino Fundamental e de Educação Infantil mantidas pelo Poder Público;
- IV - As Instituições de Educação Infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada.

Art. 3º Ao Conselho Municipal de Educação compete, além das atribuições conferidas em legislação própria, as seguintes:

- I - Baixar normas complementares para o Sistema Municipal de Ensino;
- II - Autorizar séries, cursos;
- III - Aprovar bases curriculares;
- IV - Aprovar Regimentos Escolares;
- V - Fiscalizar o funcionamento dos Estabelecimentos de Ensino;
- VI - Exercer outras atribuições que lhe forem conferidas.

Art. 4º À Secretaria Municipal de Educação compete, além das atribuições conferidas em legislação própria, as seguintes:

- I - Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do Sistema Municipal de Ensino, integrando-o às políticas e planos educacionais da União e do Estado de Santa

Catarina;

II - Exercer ação redistributiva em relação as suas clientelas;

III - Credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu Sistema de Ensino;

IV - Oferecer a Educação Infantil em creches e pré-escolas e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino;

V - Exercer outras atribuições que lhe forem conferidas.

Art. 5º O Sistema Municipal de Ensino obedecerá as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, expressas na Lei Federal Nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1.996.

Art. 6º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Balneário Camboriú, 13 de outubro de 1998.

LEONEL ARCÂNGELO PAVAN
Prefeito Municipal



Emitido em 12/12/2022

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC N° 4/2022 - CGES/CAM (11.01.03.56)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 17/02/2023 09:13)
FILOMENA LUCIA GOSSLER RODRIGUES DA
SILVA
COORDENADOR DE CURSO - TITULAR
CCPGE (11.01.03.47)
Matrícula: ###555#6

(Assinado digitalmente em 17/02/2023 09:14)
LEONARDO CAPARROZ CANGUSSU
TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS
CGES/CAM (11.01.03.56)
Matrícula: ###288#8

Visualize o documento original em <https://sig.ifc.edu.br/documentos/> informando seu número: **4**, ano: **2022**, tipo:
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC, data de emissão: **17/02/2023** e o código de verificação:
2cdb759011