



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA
CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA
REFLEXÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES DO
MUNICÍPIO DE RONDINHA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PAULO ROBERTO ANTUNES

**SARANDI, RS, Brasil
2015**

**O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA
CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA
REFLEXÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES DO
MUNICÍPIO DE RONDINHA**

por

Paulo Roberto Antunes

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Profa. Dra. Cristiane Ludwig Araújo

Sarandi, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA
ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO PARA OS GESTORES
ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE RONDINHA.**

elaborada por
Paulo Roberto Antunes

Como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profa. Dra. Cristiane Ludwig Araújo (UFSM)
(Orientadora)

Profa. Ma. Fabiana Regina da Silva (UFSM)
(1ª examinadora)

Profa. Esp. Bruna Dalcin Gattiboni (UFSM)
(2º examinadora)

Profa. Dra. Gládes Tereza Felix (UFSM)
(Suplente)

Sarandi, 27 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao bom Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À Universidade Federal de Santa Maria, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, cultivado com confiança no mérito e ética aqui presentes.

À minha orientadora, professora Dra. Cristiane Ludwig Araújo, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À minha família e amigos, pelo incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*Dedico este trabalho
Primeiramente a Deus, que me deu saúde e
forças para cumprir mais essa jornada em minha
vida, a todos os educadores que acreditam em
uma escola verdadeiramente democrática e
participativa.*

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE RONDINHA.

AUTOR: PAULO ROBERTO ANTUNES

ORIENTADORA: Profa. Dra. Cristiane Ludwig Araújo

Data e Local da Defesa: Sarandi/RS, 27 de novembro de 2015.

Este estudo tem por finalidade realizar uma análise sobre a gestão escolar, tendo como ponto de partida o provimento do cargo do (a) diretor (a) em uma escola pública. Os aportes teóricos da pesquisa amparam-se, em parte, no manancial reflexivo de Paro (1996, 2000, 2001, 2002, 2011) e também nos estudos de Lück (1996), Dourado (2003), Libâneo (2004), Oliveira (2004) e em algumas normativas legais que introduzem a gestão escolar pautada nos princípios democráticos. Sua estrutura base está centrada nos mecanismos de participação e na gestão democrática para a construção da função social da escola. Parte-se do pressuposto de que, parte da função, está articulada ao papel que desempenha o diretor e também do questionamento do processo de escolha do diretor e sua ligação com a qualidade no ensino. A pesquisa segue a perspectiva metodológica da abordagem qualitativa do tipo bibliográfica e tendo, como instrumento de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada. Dividida em três capítulos, procura-se estabelecer as relações entre o político e o administrativo das práticas escolares, a organização do cotidiano escolar e pedagógico, com foco para as formas de provimento do diretor e por fim a gestão sob os princípios da participação. Está última análise conta com uma entrevista realizada com uma diretora de uma escola estadual do município de Rondinha – RS, que aceitou o convite para a entrevista e tem um perfil adequado para este estudo. As respostas dessa profissional serviram de instrumento para coleta de dados, através de um questionário semi-estruturado que posteriormente foi analisado com base nos estudos bibliográficos realizados. Ao final foi possível constatar que o diretor, enquanto articulador da equipe gestora, tem seu papel de destaque na efetivação das mudanças necessárias, clamadas pela sociedade, frente a décadas de influência política e econômica a educação. Porém, é necessária participação efetiva de toda a comunidade escolar para que as mudanças aconteçam.

Palavras-chave: Participação – Democracia – Diretor – Política

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE RONDINHA.

(THE FILLING OF THE POSITION OF DIRECTOR IN THE CONSTRUCTION OF DEMOCRATIC SCHOOL: A REFLECTION FOR THE SCHOOL MANAGERS OF THE MUNICIPALITY OF RONDINHA.)

AUTHOR: PAULO ROBERTO ANTUNES

ADVISER: Profa. Dra. CRISTIANE LUDWIG ARAÚJO

Data e Local da Defesa: Sarandi/RS, 27 de novembro de 2015.

This study aims to carry out an analysis of the school management, taking as its starting point the position of the provision of (a) director (a) in a public school. The theoretical contributions of research to bolster, in part, reflective wealth of Paro (1996, 2000, 2001, 2002, 2011) and also in studies of Lück (1996), Dourado (2003), Libâneo (2004), Oliveira (2004) and some legal regulations that introduce school management based on democratic principles. Its structure is based and focused on the mechanisms of participation and democratic management for the construction of school social function. It starts from the assumption that part of the function, is hinged to the role played by the director and also the questioning of the process of choosing the director and his connection with the quality of teaching. The research follows the methodological approach of qualitative approach to the bibliographical and having, as a data collection tool, the semi-structured interview. Divided into three chapters, it aims to establish the relationship between the political and the administrative practices of the school, the organization of school and everyday teaching, with focus on the forms of provision of the director and finally the management under the principles of participation. Are ultimately has an interview with a director of a public school in the city of Rondinha - RS, who accepted the invitation to the interview and has a suitable profile for this study. The answers that served as a professional tool for data collection, through a semi-structured questionnaire which was later analyzed based on bibliographic studies. At the end it was found that the director, while articulating the management team, has its leading role in effecting the necessary changes, cry out by society, against political influence and decades of economic education. However, it is necessary effective participation of the entire school community for the changes happen.

Keywords: Participation - Democracy - Director - Policy

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Carta de apresentação.....	68
ANEXO 2 - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	69
ANEXO 2 – Questionário.....	71

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1: O CARÁTER POLÍTICO E ADMINISTRATIVO DAS PRÁTICAS ESCOLARES	13
1.1 As influências do pensamento político no dia a dia da escola	13
1.2 As influências do trabalho administrativo na gestão escolar	17
1.3 A união do pensamento político e das práticas administrativas como impulso para a participação.	20
CAPÍTULO 2: A DIMENSÃO POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO DO COTIDIANO ESCOLAR E PEDAGÓGICO	22
2.1 A escolha do dirigente escolar	24
2.1.1 A eleição direta para diretor	25
2.1.2 O sistema eletivo na descentralização e autonomia administrativa escolar.	28
2.2 O modelo gerencialista e sua influência na gestão escolar	31
2.3 A gestão democrática como alternativa para a escola pública	37
CAPÍTULO 3: A GESTÃO SOB OS PRINCÍPIOS DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA: UMA REFLEXÃO	40
3.1 A Gestão Escolar Participativa e Democrática	42
3.2 O Projeto político Pedagógico sob os princípios da gestão participativa.....	46
3.3 Os Mecanismos de Participação na Gestão Escolar	48
3.4 Associação do Estudo	51
3.4.1 O Tipo de Pesquisa	51
3.4.2 Análise dos Dados	53
REFLEXÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	67

INTRODUÇÃO

A realização de pesquisa na área da educação é algo prazeroso e eficaz se for realizado com dedicação e eficiência. Pois no decorrer do caminho do pesquisador vários problemas podem surgir e não se pode perder tempo com pequenas polêmicas frente ao grande número de assuntos que devem ser investigados, para que assim se possa entender melhor a realidade presente e o que virá no futuro. Como lembra André (2001, p. 07), “as questões a serem perseguidas na área de educação são ainda tantas e de tamanha variedade que não podemos nos perder em polêmicas que só nos deixarão cada vez mais distantes da realidade”. Neste sentido, este estudo foi construído com a intenção de compreender o processo democrático na gestão escolar.

O estudo tem como tema “O provimento do cargo do diretor na construção da escola democrática: uma reflexão para os gestores escolares do município de Rondinha”. Ele está direcionado para o processo de escolha do diretor da escola pública. Porém, é impossível estudar a forma de escolha do diretor sem compreender o seu trabalho e as relações que o cercam, pois o diretor tem um papel fundamental na condução de uma escola:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNIO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335).

O provimento, palavra do título, faz relação com as diversas formas de escolha dos diretores, que existem atualmente. Muitos autores se dedicaram ao estudo deste assunto, que com o advento da escolha por meio de eleições não impediu que outras questões sejam debatidas, uma vez que não se pode delegar ao eleito a condução da escola sozinho. É necessário a participação de toda a comunidade escolar, para que o princípio básico da eleição direta seja realmente realizado. Este princípio, segundo Dourado (2003, p. 30), “contribui para uma educação política, um aprendizado de participação do jogo democrático resultando, dentre outros, em conscientização e responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar”.

Outra expressão bastante significativa que está no título deste estudo e também conduz a pesquisa é a palavra “democracia”. Ela, unida com participação, que tem sua origem na Grécia Antiga (demo = povo e kracia = governo) e significa governo do povo, tem em nossa sociedade não um sentido único, mas se reveste de diversas conotações e coube a análise dentro do ambiente escolar, da relação com os membros da comunidade de ensino em relação às políticas públicas educacionais. Para Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”. Nestes termos, essa expressão tem a relação com a participação para o exercício da cidadania dentro da escola.

A escola democrática, foco do estudo, não é algo relativamente novo, mas sim algo que ainda não foi alcançado em sua totalidade, muitas vezes por falta de liberdade de expressão e opiniões diferentes que devem ser respeitadas o que está ligado ao viés democrático:

É o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático (ARAÚJO, 2000 p. 134)

A descentralização do poder, também é algo próprio do processo democrático, afirmado por Araújo. Não existe democracia quando as decisões se concentram nas mãos de uns, sem compartilhamento, ou consideração de decisões da maioria. Bobbio (1994 p.15) esclarece que “uma sociedade é tanto melhor governada, quanto mais repartido for o poder e mais numerosos forem os centros de poder que controlam os órgãos do poder central”. Essa descentralização, assim como as decisões que forem tomadas, podem ser transparentes para que a igualdade de acesso a informação e a ideia de escola como espaço público seja realmente consolidada. A transparência nas decisões e ações relativas à escola faz parte da dimensão política e como tal é associada à participação, conforme o pensamento de Araújo.

A transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola (ARAÚJO, 2000, p.155).

Diante desse contexto é que se insere o problema deste trabalho, com os encaminhamentos apropriados. Desse modo, a pesquisa procurou investigar o processo de escolha dos diretores e diretoras das instituições de educação públicas e a sua contribuição para a construção de um ensino de qualidade. Uma vez que administrar o presente e o futuro de uma Instituição de Ensino sempre foi algo desafiador para os diretores e todos os que se inserem na gestão escolar. Aliado a isso é percebido que nos últimos anos, em algumas instituições de ensino, a forma de dirigir as escolas ficava restrita a servidores indicados, politicamente, para ser o guardião da instituição o qual, muitas vezes, nem conhecimento pedagógico tinha. Também, é necessário considerar que frente às atuais mudanças provocadas pelo processo de globalização que têm modificado o comportamento e o modo de vida das pessoas em busca de um ambiente cada vez mais participativo, o processo de escolha do dirigente escolar é parte da construção da gestão democrática de uma escola.

A partir disso a pesquisa se estruturou em três capítulos, em uma abordagem qualitativa com base em pesquisa bibliográfica, que se julgou mais apropriada para o caso:

Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO, 2006, p. 266).

Além disso, houve leituras exploratórias com apoio de diversos autores, entre os quais está Vitor Henrique Paro, Dalila de Oliveira Andrade, Heloísa Luck e Luiz Dourado. É importante ressaltar que se optou pela pesquisa bibliográfica não só por estar mais adequada ao trabalho a ser elaborado, mas também pelo planejamento realizado e o grande número de referências encontradas, já que essa pesquisa trouxe subsídios próprios para a análise. Entre as escolhas teórico-metodológicas está a análise bibliográfica e documental de leis federais que relacionam a gestão democrática. O conteúdo bibliográfico serve de parâmetro para a relação estabelecida no último capítulo quando há a comparação com a realidade da gestão em entrevista com uma diretora de uma escola estadual do município de Rondinha.

Sendo assim, a monografia está organizada em três capítulos. O primeiro capítulo discute o caráter político e administrativo das práticas escolares, as influências do trabalho administrativo na gestão escolar e a união do pensamento político e das práticas administrativas como impulso para a participação fazendo um resgate das práticas políticas que mais influenciam o trabalho de gestão escolar e o sua realidade.

O segundo capítulo aborda a dimensão política na organização do cotidiano escolar e pedagógico, a escolha do dirigente escolar, o modelo gerencialista e sua influência na gestão escolar e a gestão democrática como alternativa para a escola pública. Esta parte centraliza o estudo no processo de escolha do diretor, suas formas e influência nos objetivos da educação.

O terceiro capítulo debate a gestão sob os princípios da participação política: uma reflexão, a gestão escolar participativa e democrática, o projeto político pedagógico sob os princípios da gestão participativa. Nesta parte o estudo passa do bibliográfico para uma associação de estudo, onde são retomados alguns conceitos básicos e estudos que foram desenvolvidos no decorrer dos trabalhos e compara com a realidade apresentada em uma entrevista realizada com uma diretora, que gentilmente, respondeu ao questionamento.

Por fim, as reflexões finais mostram uma avaliação de todo o estudo desenvolvido esperando que o trabalho sirva para repensar o trabalho não só do diretor de uma escola, mas também que possa mostrar qual é a maneira mais ideal para a escolha do diretor de escola pública, aliada a democracia e a participação de todos da comunidade escolar.

CAPÍTULO 1: O CARÁTER POLÍTICO E ADMINISTRATIVO DAS PRÁTICAS ESCOLARES

1.1 As influências do pensamento político no dia a dia da escola

Este capítulo versará sobre a influência do pensamento político nas práticas escolares, elencando aspectos favoráveis e não favoráveis a gestão democrática e a sua corrente relação com o caráter administrativo. O estudo foi embasado nas obras dos autores: Max Weber, Heloísa Luck, Vitor Henrique Paro, Edmilson Casagrande, Alonso Carvalho e Norberto Bobbio.

A vida em sociedade possui, na sua estrutura, a influência política em quase todos os estabelecimentos organizados. A escola, quando compreendida como espaço democrático, é capaz de ser formadora e transformadora da realidade, além disso, deve ter capacidade de construir a sua própria visão de mundo, embora esteja inserida dentro de uma sociedade e, por isso, acaba por sofrer grandes influências do pensamento político que rege a organização social. Considerando que a política tem em sua essência a busca pelo poder, como afirma Bobbio (1998, p. 954), “O conceito de política, entendida como forma de atividade ou de práxis humana, está estreitamente ligado ao poder”, existem muitas possibilidades de mudança no caminho do pensamento que vigora na escola, e com isso ocorrem mudanças em toda a sua estrutura.

Pensar na organização e gestão escolar é, dessa forma, pensar nas práticas políticas cada vez mais relevantes no cotidiano, uma vez que este ambiente é formado por seres humanos com suas opiniões e interesses. Neste contexto dessas implicações pensantes está a presença política dentro da escola através de interesses divergentes quando se busca uma forma de educação escolar. Convivemos em um ambiente ligado à disputa pelo poder, mesmo para quem ainda não compreendeu que diariamente estamos praticando uma posição política. Como postulado por Paro.

Se temos como fim da educação escolar a universalização do saber produzido historicamente, de modo que ele seja apropriado pelas amplas camadas trabalhadoras, esta já é uma posição política na medida em que visa dotar amplos grupos sociais de conteúdos culturais que potencializarão sua luta pelo poder que se encontra concentrado em mãos de outros grupos restritos da sociedade. (1992, p. 43)

Dessa forma, a compreensão de política no contexto da escola se remete ao exercício de práticas participativas em decisões que relacionem a instituição escolar.

As práticas políticas, dentro do contexto estudado, surgem em todos os momentos de realização dos trabalhos escolares, mas há fatores que condicionam com maior ou menor grau o exercício dessas práticas. Paro (1992) cita alguns condicionantes imediatos existentes com intenções motivacionais de eclosão da política neste ambiente educativo. Devido à importância desses condicionantes para melhor compreender essa visão das implicações políticas na educação é importante conhecer melhor o pensamento elencado por Paro que segue neste texto.

No cotidiano escolar, o que se percebe é que muitos sujeitos, imersos em ambiente que são propícios para o debate, como é a escola, acabam por se calar, pois cedem a uma manipulação velada pela estrutura burocrática que vivem e que pouco permite a troca de ideias, o questionamento a busca pela autonomia etc. No entanto, as relações de poder parecem estar mudando e cada vez mais a liberdade para confrontar tais ideias manipuladoras são demonstradas através da luta pelos direitos dos trabalhadores em educação.

A situação atual da escola brasileira, aliada a essa pequena abertura do pensamento, torna justificável a união dos educadores em defesa de melhores condições de trabalho e dessa forma, um motivo simples pode ajudar a abrir um questionamento que pode levar a outras questões mais profundas, problemas mais agudos que estão no centro das relações.

Um exemplo é o ambiente físico escolar. Este, como todos sabem, deve ser um ambiente saudável com condições físicas adequadas para desenvolver as atividades escolares. Conforme Paro (1992), as condições físicas ruins de uma instituição podem até unificar os desejos comuns para lutar por soluções mais adequadas, mas são as condições de trabalho e a manutenção do poder, pela elite dominante que se afirma, através da estrutura burocrática existente, que faz com que o tempo escolar seja mal aproveitado inibindo as práticas de participação, uma vez que, a reflexão coletiva pode levar a construção de ações ameaçadoras da posição de uma elite privilegiada.

Essas pequenas e graves situações fazem com que a lógica da má política brasileira se sobreponha ao desenvolvimento educacional de um país e que tenha na conquista e manutenção do poder seu único objetivo. Como afirmado por Casagrande (2009, p.105), “A prática da política está comprometida e na luta pela

conquista do poder vale mentir, manipular, extorquir.” Por isso, não proporcionar espaço adequado para a participação é a lógica de domínio e controle do povo.

Sobre o sentido da prática Casagrande (2009), define a política de origem grega como o cruzamento do pensar e viver, mas como o próprio autor afirma a política no decorrer do tempo perdeu seu sentido original, principalmente se relacionarmos a forma de gestão da escola pública. O poder exercido pela escola para a sua comunidade é algo de grande conhecimento às mais diversas administrações que passam por qualquer unidade federativa. Por isso, o desejo de manter essas instituições educativas sob controle foi, e ainda continua sendo, uma prática antidemocrática da conquista e manutenção do poder, pois “o que se observa é a prevalência de uma organização que privilegia relações verticais, de mando e submissão [...]” (PARO, 1992, p. 42). Essas condições institucionais de tentativa de reduzir os debates e espaços políticos na escola se verificam na velha indicação clientelista de diretores afinados com o pensamento político indicador, onde a comunidade não tem hora, nem vez. Por essa razão é necessário mudar a lógica, como colocado por Paro.

Por isso, na consideração dos determinantes institucionais da participação política na escola é preciso estar consciente de que, mesmos os mecanismos formais com vistas à participação política dos vários grupos e pessoas na vida da escola – processos democráticos de escolha do diretor, colegiados com participação de alunos, pais e pessoal escolar, associações de pais e professores, grêmios estudantis etc. – precisam ser vistos em sua articulação com uma estrutura (administrativa e política) de escola que não labore na direção desses mecanismos. (1992, p. 42).

Dessa maneira, o corpo docente e os diretores, que tem responsabilidade e valores, e a comunidade escolar organizada devem se opor aquilo que se compreende que não irá ajudar a construir uma educação autônoma com seus objetivos e meios de algumas administrações a fim de não permitir a transformação da escola em espaço de práticas manipuladoras de pensamento e de forte ingerência do Estado na gestão escolar. Para que isso aconteça é preciso a abertura do debate dialógico da evolução do conhecimento político.

A participação da comunidade na gestão escolar, como debatido por muitos pensadores, permite refletir outra condição de debate sobre as influências do pensamento político no cotidiano escolar. Não se trata de barrar a participação comunitária, mas sim de conhecer a sua linha de pensamento e o seu modo de agir,

além disso, formar e/ou atualizar os membros dessa comunidade para um viés democrático de acordo com a nossa realidade legal.

A política rompe a barreira estatal e chega a toda a sociedade. Weber (1974) afirma que a política não se restringe ao campo institucional estatal, está dentro e fora dos mais diversos ambientes. Nesta situação, considerando a organização burocrática da gestão escolar, a comunidade escolar: equipe diretiva, docentes, alunos, pais e funcionários em geral, se situam em meio a algumas possíveis posições: participar ativamente do debate expondo sua posição política ou procurar debater as posições sem expor juízo de valor pessoal.

A escola é composta por professores e funcionários que vendem o seu trabalho ao Estado e por alunos e pais que confiam nesse Estado a formação escolar e moral de suas futuras gerações. Ela não tem necessidade de demonstrar suas posições políticas, mas, analisando a estrutura da escola atual, é que se observa a grande atuação política dos diversos grupos que se formam na escola, levando muitas vezes o interesse particular acima do coletivo, para manter o poder. Prática contínua de um ambiente dominado por uma estrutura burocratizada.

O ideal para elevar o debate político, é buscar soluções para o desenvolvimento da escola, é também acabar com esses conflitos pessoais para ir à busca de objetivos comuns, mas como bem afirmado por Paro (1992) os conflitos existentes no interior da escola só serão superados quando forem conhecidos e levados as últimas consequências por uma prática política transparente que reconheça as diferenças e respeite as individualidades. Assim, o interesse coletivo colocado sob o interesse pessoal condiciona um novo rumo para a escola, onde a realização de aspectos pedagógicos seja o início da participação política.

A partir desse conhecimento sobre o que aumenta ou diminui o debate político no âmbito da escola é possível começar a traçar algumas definições e objetivos para aperfeiçoar, atualizar e democratizar a escola que vive sob as influências políticas continuamente.

Assim, a gestão escolar, que se espera ser democrática, é uma construção coletiva, que supõe mudança ou manutenção de uma posição política na forma de compreender os objetivos e os fins da educação e, dessa forma, refletir na organização do trabalho administrativo, pois nenhum trabalho na gestão da escola surge sem um embasamento político que defina o caminho que escola deve seguir.

1.2 As influências do trabalho administrativo na gestão escolar

A escola é o lugar onde se constrói o conhecimento, aprende-se a viver e conviver com diferentes pensamentos e ações. Este ambiente busca alcançar o objetivo pedagógico, que a formação integral de seus alunos, tendo como apoio uma estrutura administrativa que assegure os fins a qual a escola pretende alcançar. Luck (2009, p. 105), afirma que “Zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condições para a realização de processos pedagógicos de qualidade.” Isso está dentro da gestão administrativa, entre tantas outras gestões que a autora afirma coexistir dentro da escola.

Considerando o fator pedagógico, examinar a ação administrativa da escola é analisar como o caráter administrativo influencia o dia a dia escolar e como uma gestão escolar eficiente pode garantir que, administrativamente, a escola alcance seus objetivos. Para isso é necessário uma visão pormenorizada das atividades escolares.

Tomando com base a escola de antigamente – tradicional – as atividades relativas à direção escolar era basicamente, garantir os recursos para a escola. Como afirma Luck (2009, p. 106), “O diretor escolar dedicava a maior parte do seu tempo buscando garantir recursos para a escola, na expectativa de que os processos educativos fluíssem naturalmente.” Além disso, outras decisões de importância pedagógica ficavam restritas ao diretor e seus assistentes que realizavam em pouco espaço e tempo, uma vez que estavam realizando com prioridade as inúmeras tarefas burocráticas.

Os serviços de secretaria, embora sejam importantes para o desempenho da escola, não podem se sobrepuser a realização dos objetivos pedagógicos, por isso a (o) mantenedora (o) deve proporcionar condições para o trabalho da direção escolar. Pois, com um quadro de precariedade física e humana que a maioria das escolas brasileiras tem hoje não é possível desenvolver um trabalho escolar adequado. Como comparado por Paro (1992, p. 40), quando afirma “Diante desse quadro, não é difícil imaginar as dificuldades da direção em coordenar esforços de pessoas cujas atividades dependem de recursos existentes.” Assim os dirigentes escolares passam boa parte do tempo solucionando problemas financeiros e burocráticos para dar condições mínimas para o trabalho da escola, não sequer restando tempo suficiente

para discutir com a comunidade escolar questões pedagógicas. A organização dos registros e documentos escolares tem sua importância e de nenhuma forma a crítica se faz a sua realização, pois esta é essencial para a escola. Como postulado por Luck.

Nenhuma organização pode realizar bem o seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que possa, a qualquer momento, fazer uso das informações correspondentes, tomar decisões objetivas e também prestar contas de seu trabalho. (2009, p. 107).

O que é observado é a inversão das prioridades que se dá neste ambiente de educação e como esse caráter administrativo está influenciando as práticas escolares, não, simplesmente, a realização do trabalho de secretaria que também enfrentam os mesmos problemas do resto da escola: precariedade em recursos humanos e físicos, e atingem os servidores e direção. Paro (1992, p. 40), afirma “As atividades de secretaria também se ressentem das mesmas dificuldades relativas à escassez de recursos e de pessoal [...]”. Por fim, com tanto trabalho burocrático, o ideal seria que o mesmo trouxesse bons resultados para alcançar os objetivos da escola, mas na maioria das vezes esse excesso de trabalho burocrático se torna inútil e sem qualquer relação pedagógica.

O trabalho de orientação e coordenação pedagógica, como o de direção, assim como as atividades de secretaria, já analisados, têm a sua responsabilidade com o propósito final da instituição escolar. Luck diz que:

Qual o principal objetivo da escola? A resposta lógica a essa questão é a de que os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão. Aprendizagem e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar. (2009, p. 94).

Esse é o objetivo principal da escola. Paro (1992, p 41), tem a mesma opinião quando afirma que “As atividades-fim da escola referem-se, obviamente, a tudo o que diz imediatamente respeito à apropriação dos alunos.” Assim, como os autores citados, possuem a mesma reflexão e a partir desse pensamento enfrentamos o dilema que a escola brasileira se encontra, com uma direção engessada e pouca articulação político-pedagógica. É claro que a responsabilidade da direção é zelar

pela melhoria da aprendizagem dos alunos, sem invadir o espaço docente. Em uma comparação bem superficial é aplicar os princípios administrativos da razoabilidade e eficiência ao fazer pedagógico, ou seja: buscar realizar o melhor trabalho possível e de forma equilibrada, mas devido aos problemas enfrentados pela escola pública brasileira isso não ocorre. Como afirma Paro:

Em termos muito simples, o processo não se dá de forma administrativamente válida para o fim social educativo porque as ações desenvolvidas bem como a natureza, o montante e a forma de utilizar os recursos não convergem para o alcance do efeito considerado útil em termos educacionais, ou seja, a apropriação pelos educandos do saber historicamente produzido. (1992, p.41).

Portanto, como os princípios administrativos que nesse caso seria bem relacionado e válido para as práticas escolares não podem ser aplicados. O caráter administrativo tem, assim, influência nas atividades escolares, sempre necessárias, mas que muitas vezes não estão articuladas. É preciso passar de uma administração escolar para uma verdadeira gestão administrativa escolar para amenizar em parte o trabalho de um docente que ganha mal, apresenta formação acadêmica inadequada e uma frustração profissional que contagia o cotidiano escolar, para isso é preciso dar condições para o diretor realizar o seu trabalho. São essas algumas das tarefas que cabem a ele e que vai de encontro ao que Luck pensa.

Ao diretor escolar compete atender as necessidades administrativas da escola, segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos. (2009, p. 114).

Nessa linha de sentido, com todos os “afazeres” burocráticos “destinados” a direção escolar, aliado a problemas físicos, financeiros e humanos, a finalidade da escola fica prejudicada. Esses motivos impedem uma gestão administrativa eficiente. Como declara Paro (1992, p. 42), “Por isso é muito difícil, encontrar-se, no cotidiano da escola pública atividades permeadas por princípios administrativos de racionalidade e eficiência.” Logo ir à busca de soluções que agilizem o trabalho administrativo e que formem um gestor escolar capacitado para implantar uma gestão eficiente, isto é não aquela baseada em números, mas sim que consegue

construir a educação com participação, formando cidadãos para a vida, é um desafio para a educação escolar brasileira.

1.3 A união do pensamento político e das práticas administrativas como impulso para a participação

As influências políticas e administrativas que se realizam dentro da escola demonstram o que as relações sociais e humanas já estruturaram na sociedade. Ou seja, a política perpassando tudo inclusive a prática administrativa e pedagógica. Essa realidade não é algo novo. A educação, historicamente, deu lugar a outros direitos na ordem das prioridades da sociedade, como afirma Bobbio.

A verdade é que esse direito não fora posto no estado de natureza porque não emergira na sociedade da época em que nasceram as doutrinas jusnaturalistas quando as exigências fundamentais que partiam daquelas sociedades para chegarem aos poderosos da Terra eram principalmente exigências de liberdade em face das igrejas e dos estados... (1992, p.75).

No entanto, não há necessidade de oposição das práticas políticas e administrativas para o bom desempenho do trabalho pedagógico. Na verdade, o que é preciso é a união desses fatores mesmo que os objetivos políticos se antecipem aos objetivos administrativos. Aliás: isso é o mais recomendável que aconteça como confirma Paro.

Além disso, a prática administrativa só se faz sobre um mínimo de condições propiciadas pela disponibilidade dos recursos e que na atual situação do ensino, são sistematicamente negadas pelo Estado brasileiro. (1992, p. 44).

Assim, é possível compreender que as atividades administrativas e políticas são práticas que se complementam, uma vez que se relacionam diretamente com as atividades pedagógicas que serão desenvolvidas. Por exemplo, na realização de um projeto pedagógico, sob a escolha de valores corretos (político), organizados de forma coerente (administrativo) e desenvolvido de forma a atingir o aluno, ajudando-o a crescer como um cidadão mais humano (pedagógico). Dessa forma o gestor assume um papel de agente articulador diante da comunidade, com o compromisso de oferecer um serviço de qualidade, com habilidade para lidar tanto com a dimensão política, administrativa e com a dimensão pedagógica. É certo, que se

tratando do diretor ou diretora da escola, essa complementaridade de uma dimensão na outra, nem sempre acontece, pois muito vem da sua formação e concepções que têm do cargo que detém. O que será analisado posteriormente.

A união das práticas políticas e administrativas parece ser a lógica sobre esse aspecto, mas não se pode iludir que é algo fácil de conseguir, porém é possível, são inúmeros os interesses que devem ser adequados para um objetivo maior. A configuração política deve ser entendida como o seu próprio significado. Conforme Casagrande (2009, p. 102), “A política exige muito mais que a capacidade de conviver; é preciso pensar sobre o modo como se vive.” Dessa forma uma estrutura política-administrativa terá possibilidades de alcançar seus objetivos, além de conseguir trazer a participação de toda comunidade escolar para o debate na escola, como descrito por Paro (1992, p. 45), diversos mecanismos de participação, tais como: grêmios estudantis, associação de pais, professores e funcionários teriam maior importância e assim seria mais difícil a dominação pelo Estado. Essas organizações seriam possibilidades de espaços de autonomia participativa.

A busca pela união participativa deve ser então uma finalidade para o desenvolvimento da escola, para evitar o emaranhado de interesses contraditórios que ocorrem no cotidiano escolar, mas a percepção pedagógica deve preponderar e, assim todos os setores da comunidade escolar devem alinhar-se para conseguir a superação dos problemas diários da escola. A qualidade do trabalho educativo passa pela decisão participativa dos segmentos escolares. Por isso é necessário fortalecer os conselhos escolares para, através de uma gestão democrática, unir o pensamento político com as ações administrativas, procurando viabilizar um ensino de qualidade.

CAPÍTULO 2: A DIMENSÃO POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO DO COTIDIANO ESCOLAR E PEDAGÓGICO

Esse capítulo, com a colaboração dos renomados autores: Dalila Andrade de oliveira, Edvaldo Piolli, Lúcia Bruno, Vicente Falconi Campos, Vitor Henrique Paro, Moacir Gadotti, Lice Helena Ferreira, e outros, debate as formas de provimento do cargo do diretor escolar na construção de uma escola democrática, bem como analisa a influência do modelo gerencialista na organização político-pedagógica da escola.

A organização do trabalho na escola não é algo que dependa exclusivamente dos ocupantes da direção. Ao contrário, deve ser algo construído com a participação de toda a comunidade escolar. Entretanto, conforme sinaliza Paro (2000), essa não é a realidade de muitas escolas brasileiras. Para esse autor, na medida em que se analisa a falta de participação no âmbito da escola, suscitam-se questionamentos sobre os condicionantes políticos, históricos, econômicos e sociais desta possível não participação.

A realidade da falta da “coletividade” na organização escolar de hoje, não surgiu repentinamente, é um processo histórico que se relaciona diretamente com o desenvolvimento econômico da sociedade. Bruno (2011), explica que há uma constante reprodução das classes sociais e que a escola produz as qualificações necessárias para o exercício do trabalho. A autora vai além, quando demonstra a pouca importância que tinha a educação escolar com o desenvolvimento do capitalismo nos séculos XIX e XX.

Da mesma forma, o trabalho escolar, tanto do professor quanto do aluno, não era visto como uma atividade que tem seu lugar na reprodução ampliada do capital, uma vez que a escola, nas fases iniciais do capitalismo, tinha pouca importância na formação dos trabalhadores. (BRUNO, 2011, p. 546).

A partir do momento em que os trabalhadores se reúnem e passam a exigir seus direitos à jornada de trabalho. Esta é modificada e o resultado é mais tempo livre para o trabalhador. Isso preocupa os capitalistas que procuraram meios de manter o controle do tempo vivido fora do ambiente de trabalho. Neste momento histórico, a escola acaba se reorganizando para atender ao controle do capital, uma

vez que, além do controle do tempo de convívio fora dos locais de trabalho, muitas classes trabalhadoras conseguiam ter acesso à educação escolar. No entanto, como afirma Bruno (2011, p. 546): “No que se refere à educação escolar, o que se observa é que quanto mais se expandia, incluindo camadas vastas da classe trabalhadora, mais aumentava sua subordinação ao controle social”.

O desempenho e a organização escolar no Brasil têm sido mantidos, de uma forma ou outra, sob o controle do capital, até os dias atuais. No entanto, com o fim da ditadura militar em 1985, um pensamento começa a ser construído. A expressão “democracia” e gestão democrática prometem mudar os rumos da maneira como a educação se relaciona com a sociedade. Para Souza (2006), gestão democrática é o processo político que visa à participação das pessoas da escola nas discussões e deliberações das suas próprias ações.

A dimensão política na gestão escolar começa a questionar algo que antes fora sequer tentado interrogar. A decisão democrática dos grupos, em especial as decisões democráticas da escola, não pode ser controlada pelo capital ou pelo governo, uma vez que, essa parte da vontade coletiva da maioria, e isso diminui o poder de controle que se estabeleceu e em alguns casos ainda se estabelece, por parte dos grupos econômicos dominantes que ditam as regras na sociedade e por um governo que se deixa dominar pelos mesmos. Assim, a escola começa a dar seus primeiros passos com autonomia. A princípio o governo dá sinal positivo para que as mudanças ocorram, porém a forma adotada por alguns governos não condiz com a verdade para que educadores e diretores busquem implantar uma compreensão de gestão democrática diferente do desejo das comunidades escolares. Sobre isso Ferreira afirma:

A administração da educação pública, especialmente a gestão escolar, a partir de 1995 até 2002, seguiu as linhas gerais da administração pública gerencial adotada pelo governo federal, assim como as determinações dos organismos multilaterais, os quais incorporam elementos da reestruturação do trabalho capitalista e sua administração, principalmente no que se refere à adoção da gestão por resultados. (2006, p. 56).

Entre o ano de 2003 até o momento atual, alguns avanços foram possíveis conquistar, objetivando contribuir para o processo de descentralização e democratização na gestão da escola. Por exemplo, a criação do PDE, (Plano de desenvolvimento da Educação) FUNDESCOLA, (Fundo de Fortalecimento da

Escola) reestruturação do PDDE, (Programa Dinheiro Direto na Escola) e do programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares, o qual foi instituído pela portaria ministerial nº 2.896/2004. Essas ações políticas educacionais visam maior participação nas decisões escolares. Todas elas de grande importância, com destaque para as ações nos conselhos escolares que devem estar presentes em todo o território nacional, o que é postulado por Dourado (2007, p. 935), na sua afirmação: “À implantação e ao fortalecimento de conselhos escolares nas escolas públicas de educação básica nas cinco regiões do país [...]”. No entanto, ainda estamos na luta para uma escola realmente autônoma e de qualidade, principalmente quando o debate se faz pela dimensão política no ambiente escolar.

Para compreender melhor a relação estabelecida entre a dimensão política existente na organização do trabalho escolar e pedagógico e o provimento do cargo do diretor na construção da escola democrática no momento atual foram elencados três itens que ajudam nessa compreensão em aspecto histórico do trabalho em gestão até o que se coloca como alternativa para a escola pública de hoje. Esses itens se referem à forma de escolha do dirigente escolar frente ao atual panorama sócio-educacional que vivemos.

2.1 A escolha do dirigente escolar

A escola, no cumprimento de sua função social de construir sujeitos críticos e reflexivos, constitui um lugar de sociabilidade e socialização do conhecimento, sendo necessária na formação e na inserção das pessoas nas relações sociais.

A participação de dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade em geral constituem a escola como espaço real, além das estruturas físicas. Neste contexto, a conciliação de ideias entre os diversos segmentos, que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação, são fundamentais, para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos.

Na sociedade atual é quase impossível existir decisões educacionais exclusivamente monocráticas, pois a grande maioria das escolas conta com conselhos escolares, agremiações estudantis, círculo de pais e mestres e outros órgãos coletivos que auxiliam nas resoluções escolares. É nesta linha de raciocínio que anda a comunidade do século XXI superando processos de decisões

centralizadas por uma gestão colegiada nas quais muitas decisões nascem de debates coletivos, envolvem todos os segmentos da escola, e orientam o sentido político e pedagógico, presente nessas práticas. Além disso, a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional – LDB, Lei nº 9.394/96, em seu artigo 14 sugere a participação da comunidade escolar na gestão da escola.

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as 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 pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.15.).

A instituição escolar para realizar uma efetiva gestão democrática precisa criar e manter ações e espaços de construção coletiva do projeto educativo, entre elas estão a maneira de provimento do cargo de diretor que nas escolas brasileiras se dá de diversas formas como: diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); diretor de carreira; diretor aprovado em concurso público; diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos e eleição direta para diretor.

Cada uma das formas de provimento citadas acima, bem como outras possuem seus argumentos, mas devido à complexidade do processo de gestão é impossível existir uma que garanta o cumprimento de forma isolada das funções do diretor na gestão democrática da escola. Assim, o debate sobre as formas de escolha do diretor não é uma tarefa simples, pois envolve posições político-ideológico bem diferentes. É necessário muito estudo, para, dentro de cada realidade escolar, exista, uma participação efetiva de todos os segmentos da escola em um ambiente democrático e respeitoso, e assim, cada comunidade possa decidir como deve ser a forma mais democrática para o provimento do cargo do diretor.

2.1.1 A eleição direta para diretor

Ao analisar, com cuidado, cada uma das modalidades de escolha de diretores das escolas percebe-se que quando o diretor é indicado diretamente pelo poder público sem uma construção coletiva com a comunidade escolar, apenas fundamentando-se na confiança da administração pública em uma pessoa que

compartilha a mesma visão de educação que o grupo político que governa o estado ou município não há total aceitação do público que diariamente convive no ambiente escolar. Essa forma de provimento, historicamente, contempla em muitas administrações públicas as formas mais usuais do “[...] clientelismo, do favoritismo e da marginalização das oposições [...]”, (BRASIL, 2004, p. 37), uma vez que a escola se torna um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias. Em algumas administrações, o diretor indicado como cargo de confiança ou função gratificada parece ter mais responsabilidade com o grupo político que o indicou e não com a comunidade escolar. Dessa forma, tão pouco a comunidade desassistida se estimula a auxiliar na gestão do indicado sem consenso dos segmentos constituintes da instituição escolar. Esse pensamento está de acordo com que Paro afirma em seu artigo “Escolha e Formação do diretor escolar”:

A nomeação por critério político, em que o secretário de educação ou o chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo, tendo como base o critério político-partidário, é comumente considerada a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município. (2011, p.37).

Apesar da grande polêmica que gera o processo eleitoral dentro de uma escola, esta tem sido a modalidade que considera a opinião de todos os professores, pais, alunos e funcionários através de um processo eleitoral. Analisando a história, percebe-se que a reivindicação da escolha de diretores escolares por meio de processo eletivo é fenômeno que se inicia com a redemocratização política do país. Em muitos estados, os processos de eleição de diretores escolares iniciam-se nos primeiros anos da década de 90, com o fim da ditadura militar e a posse dos primeiros governadores estaduais eleitos.

Um fenômeno histórico ocorreu em meados de 1989, onde vários estados inscrevem em suas leis máximas a obrigação da eleição como forma de escolha dos diretores nas escolas públicas. No entanto, após alguns anos, verifica-se um certo retrocesso da escolha por eleições por parte de alguns estados, isso se deve a produto da ação de governos pouco comprometidos com a democracia, que entram com ADIs - (Ações Diretas de Inconstitucionalidade) contra a prática democrática das eleições.

O principal argumento para a realização de eleições diretas para o cargo de diretores se alicerça na esperança e na capacidade do sistema eletivo de terminar com práticas do clientelismo e no favorecimento pessoal, que impedem posturas universalistas, reforçadoras da cidadania. Neste caso, é possível observar que as eleições tiveram um papel importante na redução ou eliminação, da marcante influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos), etc. na nomeação do diretor. No entanto, isso não acaba definitivamente com o clientelismo e as influências que ele deixa na escola, pois em alguns estados e municípios que já adotaram a prática de eleger os diretores de suas escolas públicas, acaba por existir uma espécie de controle da autonomia da escola com indicações para cargos estratégicos dentro da escola. Aliado a isso, nota-se também práticas clientelistas que passam a fazer parte do interior da própria escola, seja no processo de eleição do diretor, seja durante o exercício de seu mandato, muitos desses fatos são enraizados no tradicionalismo existente na sociedade. Sobre isso Paro adverte:

As eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, de sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. (2001, p. 65 – 67).

Embora, com a ação contra a democracia, o que se observou foi a expansão da prática de eleições diretas para o cargo de diretor devido ao caráter participativo que envolveu as comunidades e exigiu dos governantes uma maior colaboração e voz neste processo de escolha.

Na escola ensina-se a democracia, o respeito às opiniões contrárias o caráter republicano de participação. Nesta escola, não há lugar para indicações políticas de dirigentes escolares, mas sim a escolha participativa e cidadã de todos aqueles que praticam da vida da escola. É preciso liberdade com responsabilidade, como afirma Heller.

A liberdade é uma relação e, como tal, deve ser continuamente ampliada. O próprio conceito de liberdade contém o conceito de dever, o conceito de regra, de reconhecimento, de intervenção recíproca. Com efeito, ninguém pode ser livre se, em volta dele, há outros que não o são. (1982, p. 155).

A abertura democrática que iniciou no Brasil em meados de 1989, passou grande influência para a escola, para que este também se tornasse um ambiente

democrático, por isso a instituição de um sistema eletivo para prover o cargo de diretor vai de encontro a esta proposta de mudança no país e também é uma forma de ensinamento as futuras gerações para os diversos pleitos que, durante a vida, terão que enfrentar. Assim resta conhecer melhor o sistema eletivo e qual é a proposta dele para dividir o poder de decisões entre os segmentos escolares.

2.1.2 O sistema eletivo na descentralização e autonomia administrativa escolar

A realização de consultas à comunidade escolar através dos conselhos escolares ou outros organismos escolares instituídos são importantes, porém não deve ser a única forma de participação. Essas só ganham sentido quando fazem parte de um grupo de medidas visando à democratização da gestão. Como afirma Moacir Gadotti:

A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma prática de formação para cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo. Mas eles fracassam se forem instituídos como uma medida isolada e burocrática. Eles só são eficazes num conjunto de medidas políticas, num plano estratégico de participação que vise à democratização das decisões (1993, p.100).

Nesta linha de pensamento, compreende-se também que a forma de democratização sugere a necessária descentralização da gestão educacional, pois há uma obrigatoriedade de uma nova relação de poder que surge. As eleições diretas para o cargo de diretor são exemplos dessa descentralização, em que o escolhido adquire a tarefa e a responsabilidade de representar e gerir uma instituição educacional, que deve ser conciliado com todos os segmentos da escola, realizando a autonomia da escola, uma vez que “de certa forma” foge dos organismos políticos educacionais de cada esfera do governo as decisões que somente o diretor, representando a escola pode fazer. Essa divisão de poder é o sentido da democracia na escola, como diz Bordignon.

A democratização e a descentralização da gestão educacional são processos necessariamente indissociáveis e trazem de forma implícita a necessária mudança nas relações de poder. A descentralização se constitui em processo necessário à democratização e ambas são meios para se alcançar a efetiva participação dos cidadãos nas decisões que dizem respeito à sua vida individual e coletiva. Assim, essas se constituem em processos necessários para o exercício da cidadania. (1993, p.72).

Da mesma forma que a descentralização, a autonomia que se pretende cultivar na escola, aliada a uma gestão democrática, representa decisões objetivas, independentes, capaz de traçar um caminho próprio para a comunidade escolar. Gadotti (2001, p.47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes, por isso a escola não atua de forma isolada, mas sim busca uma ligação profunda com a comunidade, a fim de garantir essa autonomia.

O Projeto Pedagógico da escola, construído de forma participativa, é o instrumento que materializa a autonomia pedagógica da escola, atendendo os anseios de seus agentes participantes e também ao que afirma o artigo 206* da Constituição Brasileira quando garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação.

No entanto, não há uma autonomia absoluta, todas as escolas são dependentes de uma legislação e de manutenção pelo poder público ou entidade mantenedora. Mas o que se busca é uma autonomia pedagógica que permita a construção da sua filosofia própria, sua maneira de trabalho, sua interlocução com a sociedade e para a formação do educando. Uma autonomia financeira que defina recursos financeiros suficientes para o desenvolvimento dos projetos e manutenção da escola.

* Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

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

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

III - 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, garantido, na forma da lei, plano 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;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, 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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

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

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Por fim, busca-se uma autonomia administrativa, que garanta a eleição dos Gestores Escolares, constituição dos Conselhos Escolares e a organizações associativas de pais e de alunos. Dessa forma, este estudo foca as formas de provimento do cargo do diretor dentro da autonomia administrativa e, por isso entender a escolha de diretores de forma direta pode ajudar a construir a democracia e a verdadeira autonomia da escola. Daí, como afirma Paro (1996, p. 20), “A relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública”.

A forma de escolha de diretores por eleições diretas pode não ser a melhor forma, pode ter alguns problemas, mas ainda é a maneira republicana** de participação e aquela que a maioria dos segmentos escolares deposita a sua confiança.

A concretização de uma gestão escolar democrática que vai ao encontro de uma concepção humanista e evolucionista de educação, em que todas as pessoas são consideradas como cidadãos com direitos a serem respeitados, pelos poderes públicos e a participação em todas as questões escolares, constitui-se em exercício da cidadania. Exercício este de relevância, para o desenvolvimento da sociedade, assim como para o melhor funcionamento e gerenciamento da organização escolar nesse meio e neste tempo.

A eleição de diretores e a gestão democrática não resolverão todos os problemas da educação no Brasil, mas a introdução de práticas de gestão altamente participativa é hoje uma exigência da própria sociedade, que se quer mais justa e participativa, por isso é necessário que exista a garantia de mecanismos, inclusive adoção de leis mais claras, para o exercício de uma forma de gestão mais humana e popular, bem como a formação de políticas públicas educacionais, que surjam de dentro da escola, atendendo assim às suas necessidades e assegure a descentralização do processo de tomada de decisão.

É certo que, o processo de eleição de diretores escolares de forma direta com a participação de todos os segmentos e componentes da comunidade escolar é apenas um dos componentes da gestão democrática do ensino público, que só conseguirá obter efeito prático significativo para a escola se forem associada a

** Maneira republicana entendida aqui como liberdade participação direta dos cidadãos na vida política de forma representativa onde cada um tem poder para exercer a sua escolha.

outras medidas: como a participação na gestão de conselhos escolares e na elaboração da proposta político pedagógica, que tenham como fundamento a participação efetiva dos segmentos escolares e da comunidade.

Por isso, que depois de estudado diversas formas de provimento para o cargo de diretor, é possível entender que a forma de escolha e a atuação do diretor escolar contribui para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para a qualidade do ensino. Esse é o primeiro passo, mas não é o único há também a necessidade de conjugar a eleição com outras mudanças, tais como a maior participação da comunidade escolar em processos decisivos e consultivos, para a elaboração e aplicação de novos programas que visam à redução dos indicadores negativos que permeiam a educação, e que se aprofundam na própria estrutura da escola e nas relações que nela se mantêm.

Conhecer com maior profundidade os diversos modelos de gestão, procurando desenvolver a noção de democratização na escola é fundamental. Para isso, cada pessoa que esteja em contato com a escola deve procurar participar e exigir um respeito e valorização das decisões colegiadas, construindo o caminho para a escolha democrática de diretores, nas escolas que ainda não há e consolidando este processo nas que já existem.

Assim, o provimento do cargo de diretor aliado à participação de agremiações estudantis e conselhos escolares pode levar a escola ao seu objetivo de forma mais rápida e participativa, além disso, educa melhor o aluno que vai se deparar com uma comunidade que precisa de ações de construção democrática, formando o ser reflexivo e social para os tempos de hoje e do futuro.

2.2 O modelo gerencialista e sua influência na gestão escolar

A partir dos anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas. Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam também para organizações públicas em todas as esferas de governo.

No Brasil, assim como em muitas partes do mundo, é adotado o modelo gerencialista para o comando do governo. Secchi (2009, p. 354), define esse modelo da seguinte forma: “A administração pública gerencial é um modelo

normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.” Esse modelo influenciou a organização da sociedade como um todo, uma vez que se estabeleceu no meio empresarial e foi praticamente adotado pelo governo brasileiro para organizar o Estado que vinha passando por algumas mudanças políticas importantes. Secchi afirma que as principais características desse modelo eram:

- ✓ Desagregação do serviço público em unidades especializadas, e centros de custos;
- ✓ Competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas;
- ✓ Uso de práticas de gestão provenientes da administração privada;
- ✓ Atenção à disciplina e parcimônia;
- ✓ Administradores empreendedores com autonomia para decidir;
- ✓ Avaliação de desempenho;
- ✓ Avaliação centrada nos outputs (2009, p. 355)

O movimento gerencialista ganhou força como debate da reforma gerencial do Estado, frente ao grande número de críticas que surgiram devido ao estado autoritário que era vivido até então, uma vez que o Brasil acabava de sair de uma ditadura militar e muitos ainda acreditavam que aquele modelo era o melhor para continuar no Estado Brasileiro. Nesse contexto surge um contexto político econômico que, segundo De Paula (2005), se baseia em estratégias para modificar o cenário da época:

A crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal que, segundo nossa análise, se baseou na articulação das seguintes estratégias: a estratégia de desenvolvimento dependente e associado; as estratégias neoliberais de estabilização econômica; e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado. (2005, p. 38)

A reforma do estado, deixando-o mais parecido com a iniciativa privada. Um estado “mínimo”, com estabilização econômica, mas com o sustendo da classe média e alta, desprezando as classes mais baixas trouxe algumas vantagens e muitas desvantagens para as áreas sociais do país. A educação, como todas as áreas sociais, foi fortemente impactada pelo advento desse modelo, principalmente a partir de 1990 quando a educação, no Brasil, passa por grandes reformas. Havia necessidade de organização da economia e o Estado brasileiro opta pelo projeto de caráter neoliberal atendendo as exigências do capitalismo mundial. Esta realidade

influencia diretamente na realização do trabalho dos professores, atingindo todo o sistema escolar. Conforme Oliveira:

As reformas educacionais iniciadas na última década no Brasil e nos demais países da América Latina têm trazido mudanças significativas para os trabalhadores docentes. São reformas que atuam não só no nível da escola, mas em todo o sistema, repercutindo em mudanças profundas na natureza do trabalho escolar. (2004, p. 1.128).

Todas as políticas educacionais oriundas daquela época tinham como norte o viés financeiro, baseado em um conceito equidade social, corte de despesas públicas e orientação para a qualidade do serviço público a partir de práticas gerenciais, como se a escola fosse uma empresa em busca do que Campos (2004), chama de qualidade total. Nesta linha de pensamento a escola, como organização humana, é relacionada ao ambiente empresarial, que busca seus objetivos, a realização das necessidades das pessoas. Segundo Campos (2004, p.14): “Como o objetivo de uma organização humana é satisfazer as necessidades das pessoas, então o objetivo, o fim, o resultado desejado de uma empresa é a Qualidade Total.”

Neste contexto, ganha espaço o gerencialismo. Essa ideologia se constrói buscando nas atividades humanas índices de desempenho e tem nas ciências exatas a sua legitimidade. O educando é formado para servir o mercado de trabalho e com isso reduzir a pobreza do povo, já que neste momento econômico ter educação é ter possibilidade de garantir emprego e salário. De acordo com Oliveira:

Passa a ser um imperativo dos sistemas escolares formar os indivíduos para a empregabilidade, já que a educação geral é tomada como requisito indispensável ao emprego formal e regulamentado, ao mesmo tempo em que deveria desempenhar papel preponderante na condução de políticas sociais de cunho compensatório, que visem a contenção da pobreza. (2004, p.1.129).

Observando superficialmente o gerencialismo colocado pelo capitalismo defensor da alienação do povo para a manutenção de alguns nas classes mais altas, parece que o Estado encontrou a maneira correta de condução da sociedade: uma instituição que produz uma ideologia de “aceitação” da realidade sem possibilidade de mudanças. Para Piolli (2013, p.122): “Sob o signo da colaboração de classes e da harmonia social ela favorece a reprodução da força de trabalho, sua acomodação e submissão.”

Com o advento de novos governos, novas políticas públicas para a educação no Brasil surgem, porém o viés do gerencialismo teima em continuar. Oliveira (2004, p.1.130), diz: “É possível identificar nessas reformas no Brasil uma nova regulamentação das políticas educacionais.” Há mudanças nas palavras e no tipo de gestão, novos conceitos são formados para práticas antigas, neste ponto o gerencialismo é visto como uma prática inovadora como uma liberdade assistida, mas que não engana um bom observador. De acordo com Oliveira:

O modelo de gestão escolar adotado será baseado na combinação de formas de planejamento e controle central, na formulação de políticas, associado à descentralização administrativa na implementação dessas políticas. (2004, p. 1131).

A manipulação da subjetividade e a fragmentação do trabalho coletivo para servir a uma forte adesão a individualização e responsabilização do professor são práticas dessa ideologia. A centralidade do êxito da escola nas mãos dos professores acaba por prejudicar o desempenho do trabalho pedagógico. É preciso reconhecer que o professor assim como o diretor não são os “salvadores do mundo” e colocar tamanha responsabilidade neles é ato desumano que prejudicará o objetivo da escola, assim como a saúde do profissional. Segundo Oliveira (2004, p. 1131–1132): “São, em geral, considerados os principais responsáveis pelo desempenho dos alunos, da escola e do sistema.”

Embora não seja o foco do trabalho a abordagem do trabalho docente, convém destacar que o Estado acaba por transferir a sua responsabilidade para as mãos da escola, com a falsa promessa de autonomia em busca de atingir metas. Para isso, usa como recurso paliativo a meritocracia, uma premiação por produtividade, mas não dá a escola e a sociedade condições para que a comunidade escolar exerça aquilo que é de sua responsabilidade e assim acaba desqualificando e sobrecarregando o trabalho do gestor escolar para atingir a referida meta estabelecida:

Muitas vezes esses profissionais são obrigados a desempenhar funções de agentes públicos, assistente social, enfermeiro, psicólogo, entre outras. Tais exigências contribuem para um sentimento de desprofissionalização, de perda da identidade profissional, da constatação de que ensinar às vezes não é o mais importante. (NORONHA 2001 apud OLIVEIRA, 2004, p. 1132)

Este sistema gerencialista, adotada a prática de uma autonomia controlada, é desempenhado por diversos estados e municípios, o que vem ocasionando profundas modificações no trabalho escolar e transformando os espaços escolares em campo de conflito. Como diz Piolli.

Esse processo vem produzindo mudanças significativas na configuração do trabalho e exigindo de todos os trabalhadores uma nova atitude mental. Essas novas regulações no âmbito dos sistemas e das escolas, introduzidas pelos programas e políticas de governo, tem elevado as tensões e conflitos no espaço de trabalho. (2013, p. 124).

Mesmo assim, parte da sociedade, parece não se importar com as tensões e conflitos existentes, e como diz Oliveira (2004, p. 1132), parecem estar “amplamente aceitas”, é necessário analisar o trabalho do diretor da escola e procurar compreender como este profissional se coloca frente a esta realidade.

Na realidade de um sistema gerencialista em que a escola funciona como qualquer empresa, e por isso deve atingir alguns objetivos previamente estabelecidos pelo governo, a fim de ter um bônus financeiro para si ou para seus docentes, fica a responsabilidade do diretor e sua equipe o comprometimento com os resultados, assim como os processos para o seu alcance. Desta forma a gestão passa a ser exercida sob um controle total, que no vocabulário empresarial tem um sentido menos autoritário. De acordo com Campos (2004, p. 15): “Controle total é o controle exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica.” É necessário, nesse contexto atingir os objetivos, não se importando com as condições de trabalho e com a saúde do docente. O profissional indicado a dirigente escolar precisa adequar-se a esse sistema, que não tem nenhuma característica de democracia. Geralmente o indicado a este cargo não tem sua escolha aprovada pela comunidade escolar, é um diretor/gerente a serviço de seu patrão. Para Piolli (2013, p. 130): “O diretor de escola emerge como agente responsável no cumprimento de metas, estabelecidas para cada escola e que repercute em uma bonificação particularizada aos servidores”.

O gerencialismo acaba por não conscientizar da possibilidade de discussão política no ambiente escolar, porque desqualifica o diretor e seus docentes colocando-os em constante busca pela profissionalização, não que os mesmos não possuam, mas pelas políticas desenvolvidas acabam por destruir esse parâmetro, uma vez que quando se é profissional autonomia é algo que está junto com esse

estado e o que se coloca aqui é a perda dessa posição por uma ideologia de trabalho que não é natural da escola, por isso é preciso proteger a condição que coloca muitas pessoas como educadores em nossas escolas. Segundo Oliveira (2004, p. 1.133): “A discussão que se coloca à época está relacionada, então, à busca de uma autoproteção dos professores e demais trabalhadores da educação, por meio da luta pela profissionalização.”

Dessa forma a perda da dimensão política sob o modelo do gerencialismo fica claro na perda da autonomia pelo controle do trabalho que embora não fique visivelmente demonstrado nos discursos políticos são exercidos na prática com ações como a padronização de livros didáticos, propostas curriculares centralizadas, avaliações externas, etc. Essas medidas gerenciais, assim como a meritocracia e a bonificação são levadas a tal extremo que no pensamento de alguns gestores públicos acaba por prestar a aplicação de alguns direitos conquistados pelo magistério no decorrer do tempo:

O mais relevante é que esses planos de gerenciamento do Estado, inspirados no mercado, vem se constituindo como uma espécie de matriz paradigmática para a aplicação e cumprimentos dos preceitos legais relativos, por exemplo, a valorização do magistério. (PIOLLI, 2013, p. 123).

Assim, embora alguns possam negar o modelo gerencialista, não só existe, como também está em plena atividade, principalmente demonstrado através de programas educacionais mais que chegam as nossas escolas, desqualificando os profissionais envolvidos com o trabalho escolar e influenciando diretamente no ambiente escolar e na saúde desses profissionais. Como afirma Piolli (2013, p. 124): “Os programas governamentais para melhoria da qualidade da escola, tem se constituído como um aspecto indutor dos problemas relacionados a saúde e a qualidade de vida dos docentes”.

Portanto, é necessário compreender que muitas escolas brasileiras estão ainda controladas sob um modelo taylorista^{***} empresarial, qualificada pelo gerencialismo que tem sua realização nas ações dos programas orientados por algumas políticas públicas escolares e estes tem influência direta na condução dos

^{***} Toyotismo – um processo industrial, regulado por tarefas diárias, utilização de pequeno estoque, altos índices de terceirização. O espaço industrial é descentralizado, as peças são entregues diariamente e o controle sobre todo processo é mais dinâmico e simplificado. (CAMPOS, 2004, p. 104)

trabalhos pedagógicos, principalmente do diretor da escola. Esse aspecto deve ser considerado em qualquer estudo que pretenda debater o provimento do cargo do diretor, na organização do trabalho escolar e pedagógico para construção de uma nova educação.

2.3 A gestão democrática como alternativa para a escola pública

Com o advento da Constituição Federal de 1988, principalmente em seu artigo 206, passou-se a exigir a gestão democrática no ensino público como requisito legal. Era necessário modificar a gestão para que todos pudessem contribuir, essa prática vem a cada ano aumentando e hoje é sinônimo de uma escola pública de qualidade:

A preocupação com a criação e o fortalecimento de mecanismos mais participativos e democráticos de decisão nas escolas vem sendo uma constante não só entre os gestores dos sistemas públicos de ensino no Brasil, mas, sobretudo, nos movimentos sociais em defesa da educação pública, gratuita e de qualidade para todos. (OLIVEIRA, 2004, p. 1.134 – 1.135).

A gestão democrática faz aparecer o que o gerencialismo tenta encobrir, uma dimensão política centrada na construção participativa que reorganiza a gestão atendendo a exigência legal. Oliveira (2004, p. 1.136), diz: “A participação dos profissionais docentes e da comunidade na elaboração e decisão das políticas públicas para a educação passa a ser uma exigência da gestão escolar.” A presença desse tipo de gestão consegue uma autonomia mais verdadeira que aquela definida pelo discurso gerencialista. Através de ações como elaboração de projetos pedagógicos, definições de calendários escolares e eleição de diretores com participação ativa dos colegiados modifica a gestão e coloca a comunidade escolar com possibilidades de opinar no trabalho escolar. É o que Oliveira (2004), afirma como “ameaça a supostas garantias de exclusividade.”

Nenhuma teoria existe totalmente sem nenhum ponto que seja possível questionar. A atual gestão democrática que é pregada por muitos especialistas, como se fosse a salvação para impedir o movimento gerencialista, acaba por caracterizar a não profissionalização dos profissionais envolvidos com o trabalho escolar, algo que é defendido com muita vivacidade pela classe. Segundo Oliveira.

A ideia de que o que se faz na escola não é assunto de especialista, não exige um conhecimento específico, e, portanto, pode ser discutidos por leigos, e as constantes campanhas em defesa da escola pública que apelam para o voluntariado, contribuem para um sentimento generalizado de que o profissionalismo não é mais importante no contexto escolar. (2004, p. 1.136).

Embora a gestão democrática possa não representar, na prática, uma solução “milagrosa”, em virtude de que não basta dizer-se democrático, é preciso agir democraticamente, e isso implica a participação de todos na concretização dos objetivos traçados pela escola. Por isso, se for bem aplicada, ela é considerada a mais ideal para despertar um sentimento de coletividade e cooperação para os objetivos finais da escola, principalmente com as novas políticas sociais e educacionais que iniciaram no Brasil a partir de 2003, aonde a educação também é oferecida para todos, mesmo para quem não possui recursos, os que se encontram hoje dentro da classe trabalhadora.

Para Paro (2003), essa lógica leva a uma crise de identidade da escola que existe até então, pois a mesma não mais se destina somente as classes privilegiadas e a instituição de uma democracia que socialize o saber irá enfrentar as desigualdades e a lógica capitalista/gerencialista que ainda existe em algumas escolas públicas. Isso porque ainda se observa práticas gerencialistas muito tradicionais em muitas instituições públicas, e dependendo da ideologia de governo elas tendem a perder força ou voltar, já que em momentos de crise, para muitos governantes o único remédio são as velhas práticas de diminuir o tamanho do Estado, mesmo sabendo que milhões de brasileiros dependem desse estado para ter saúde, segurança, educação e construir suas vidas.

Também é preciso ficar claro que, embora não se possa falar em gestão democrática sem eleição para diretor, está não pode ser a única prática democrática que deva existir no ambiente escolar, já que com a simples realização de eleições alguns estados e municípios acabam encobrendo a falta de participação no interior da escola. A gestão democrática, de origem nas reformas na educação, tem como fator principal a participação. Conforme Oliveira (2004, p. 1.134): “O contexto das reformas educacionais ensejado pelos movimentos que propugnavam a gestão democrática é marcado pelo aumento da participação da comunidade, na escola em processos decisórios”.

Dessa forma, a democracia na gestão, o voto colegiado, a decisão coletiva são apenas algumas expressões que caminham para a construção de uma escola mais igualitária. Esta ainda precisa de ajustes e vigilância constante para não cair

CAPÍTULO 3: A GESTÃO SOB OS PRINCÍPIOS DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA: UMA REFLEXÃO

O presente capítulo mostra, de forma sucinta, uma reflexão sobre os temas já elencados nos capítulos anteriores, formando uma categoria de análise para a articulação do conteúdo desse estudo com os resultados obtidos em entrevista realizada com uma diretora de uma escola estadual do município de Rondinha. Para a realização deste trabalho encontram-se presente as reflexões dos reconhecidos autores Miguel Arroyo, Maria Auxiliadora Araujo, Luiz Fernandes Dourado, Maria Lúcia Fortuna, Moacir Gadotti, Libâneo e outros.

Quando teve início a organização da administração pública no século XIX e com isso a burocracia que era controlada pelos políticos, surge uma grande dúvida: “É possível confiar em quem controla a burocracia para o desenvolvimento do Estado?” Essa dúvida paira até o momento atual, uma vez que práticas de superação, controle e auditoria tem se mostrado ineficazes.

O cenário dos últimos trinta anos levou a busca de formas alternativas para enfrentar esse problema, dependendo do momento histórico que era vivido:

Desde meados dos anos de 1980, as respostas ao dilema “necessidade de políticas públicas efetivas versus garantia de controles democráticos” têm sido múltiplas, dependendo sempre de contextos históricos distintos, visto que a evolução das burocracias nacionais conheceu variações importantes. (MILANI, 2008, p. 553, grifos do autor).

Uma alternativa era buscar a maior participação nas decisões, para que aquilo que fosse decidido pudesse ser transparente e de acordo com os dispositivos institucionais. Pessoas ligadas ao governo e ligadas a entidades não-governamentais chegam a ser consultadas, mas pela ambição da concentração do poder em poucas mãos isso fracassa. Uma prática, desse momento, era consultar quem tinha opinião parecida. Conforme Milani (2008, p. 555) “[...] os atores não-governamentais (e somente alguns deles) são consultados e solicitados durante o processo de tomada de decisão [...]”.

A alternativa para tentar resolver o problema da “desconfiança” nos governos e na manutenção da máquina pública é democratizar a gestão trazendo a participação efetiva como algo natural.

O caminho seguido pelo Brasil tem origens desde sua constituição colonial até os dias atuais. No entanto, para melhor compreensão é preferível analisar os últimos 30 anos, pois é a partir daí que começa a ter grande influência ao modo atual de organização de toda a sociedade.

Nas décadas de 80 e 90 vivemos um falsa democracia, organizada e comandada por grupos econômicos e políticos através da gestão de trabalho que vai direcionar todos os campos das atividades humanas no Brasil, inclusive na educação. Isto chega ao ponto de dirigir uma política em nome do povo, mas com intenção de beneficiar interesses particulares.

Com efeito, a combinação do neoliberalismo com a ideologia da globalização criou disposições ideológicas assentadas em valores, normas e atitudes, aptidões que, apesar de aparentemente corresponderem ao interesse de todos, interessa mais particularmente ao grupo dirigente. (LEHER, 2002, p.197).

Algumas mudanças que ocorreram na época levavam a modernização ao passo que outras legitimavam a prática do gerencialismo e a dominação. O que Araújo (2012, p. 03), chama de “caráter ambíguo”. Entre as mudanças orientadas para uma visão mais inovadora está a descentralização da educação para melhor gerir os sistemas educacionais. A prática do “estado mínimo” (AGUIAR, 2004, p. 02) que neste ponto as consequências foram bem encaminhadas para a constituição da democracia na gestão escolar.

As contradições na realização das ações políticas para a gestão da educação acentuam-se cada vez mais a partir da década de 90. Os governos da época optam pela política neoliberal e logo o Estado brasileiro é dominado pelas organizações internacionais que orientam a abertura e realização de práticas sociais mais humanas, como a “universalização” do acesso a educação quando desejam o domínio econômico mais rentável para si. Como confirma Kuenzer:

Assim é que comandadas pela racionalidade financeira, as políticas direcionadas para a educação brasileira vigentes repousam não mais no reconhecimento da universalidade do direito à educação em todos os níveis, mas no princípio da equidade, cujo significado real é tratamento

diferenciado e a negação desta universidade de acordo com as verdadeiras intenções dos que manipulam as regras do jogo econômico. (1998, p. 08).

Através destes princípios econômicos, políticos e sociais a educação brasileira se encaminha para uma gestão inovadora ao passo que se mantém sob o domínio de grupos financeiros mundiais. No entanto, sob o caráter descentralizador, a discussão sobre a gestão democrática se amplia e a luta por uma reforma educacional que dê qualidade a educação ganha espaço.

No embate entre tradição privatista e mercantil das necessidades e a tradição social, progressista e pública dos direitos e das liberdades, o movimento de renovação social e pedagógica se situa na concepção pública de qualidade na educação. (ARROYO, 1995, p. 03).

Os princípios que sustentam a gestão democrática e como a gestão da escola vai se inserir nessa democratização serão os pontos de reflexão neste capítulo, em busca de possíveis respostas as perguntas de Milani (2008, p. 559), relacionando-as à gestão escolar quando afirma: “De que tipo de participação se trata? Participação em quê? Para quê? Como?”. O trabalho é árduo e inconcluso, já que não existe entendimento pacífico sobre este tema até os dias atuais. Contudo, sempre é possível ter uma direção a seguir e auxiliado por autores renomados que se dedicaram a compreender a gestão escolar democrática vamos à busca de algumas explicações.

3.1 A Gestão Escolar Participativa e Democrática

A lei brasileira, na constituição de 1988, deu destaque especial à educação, com uma seção inteira e muitos artigos que foram aperfeiçoados com a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, os planos nacionais de educação e demais leis que passaram a vigorar nos últimos anos. Todos os diplomas legais buscam contemplar a melhoria na qualidade de ensino em todos os níveis, elevando a escolaridade da maioria da população e reduzindo as desigualdades sociais e regionais, além de outros objetivos gerais para o país. Como é destacado na LDBen 9394/96, nos seus fins e princípios:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o

pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1996, p. 02)

A compreensão do conceito “gestão escolar” resulta de uma organização diferente, que se evidenciou a partir dos anos 90, mas já em nossa Carta Magna em 1988, no seu artigo 206, elege a gestão democrática, como princípio básico da educação pública. Porém, não é possível falar em “gestão democrática” sem compreendê-la, uma vez que a lei brasileira não aprofunda muito essa questão. Sobre essa superficialidade Bordignon e Gracindo nos dizem:

A referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e segundo, garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, além da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (2004, p. 148).

Dessa forma, a lei abre a oportunidade para que novas doutrinas sobre o assunto sejam construídas no debate contínuo. É importante compreender que a ideia de gestão democrática é um produto de ações e vontades ligado a função social da escola com finalidade de orientação de uma política pedagógica e administrativa para a participação da comunidade escolar. É pacífica a ideia, entre diversos autores, que as práticas dessa gestão podem ser: transparências das informações, dos controles, das avaliações, debate e votação, das decisões coletivas, normas de gestão democrática mais amplas, vigilância e controle da efetividade das ações. Além de todas essas práticas e ações, outras vão sendo construídas aos poucos, como bem afirmado por Fortuna:

Dessa forma, em especial a gestão democrática faz parte de um processo coletivo e totalizante, cujo requisito principal é a participação efetiva de todos, o que sugere um embricamento entre as dimensões sociais e subjetiva, na construção das regras do jogo democrático e no exercício das práticas administrativas. Principalmente, por que não se concebe mais a democracia como um produto acabado, mas como um processo em permanente construção, historicamente definido e eternamente inacabado. (2002, p. 149).

A interpretação do termo “democracia na gestão” ainda é algo muito debatido no mundo acadêmico. Mas todos são unânimes em afirmar que é necessária uma gestão participativa valorizando a presença ativa da comunidade escolar nos

processos de decisão através de diálogo e consenso. Essa participação, de forma alguma toma espaço dos educadores, mas sim os ajuda na sua missão de diálogo com a comunidade. Como é lembrado por Luck (2009, p. 70): “A gestão democrática é proposta como condição de aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade”.

Estudar e compreender algumas ações para a implantação de princípios políticos participativos na gestão parece ser algo simples e fácil, uma vez que parece ser o meio mais justo de conduzir a educação. O problema ocorre quando saímos do campo teórico e chegamos à prática. Nesse momento é possível compreender porque muitas escolas e administrações públicas teimam em continuar com as mesmas ações. A escola é um ambiente carregado de posições diferentes. Daí que quando se estabelece um princípio democrático para estudos e decisões com respeito às diferenças, diálogo e liberdade de expressão é preciso também deixar claro que para haver não só direitos, mas também deveres, e ambos devem ser exercidos com responsabilidade. Como postulado por Luck:

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. (2009, p. 70).

Nessa linha de sentido é que construir uma escola traduzida por atos políticos de participação e ação de todos é caminhar para a direção da responsabilidade social de toda a comunidade escolar. Como exemplo está o diretor de escola pública que foi eleito pela maioria do colégio eleitoral escolar, democraticamente constituído, para desempenhar a sua função. Ele não só tem responsabilidade em si, pelo seu trabalho, como a confiança de toda a escola para promover a democracia participativa com responsabilidade. De acordo com Luck (2009), a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente a expressão da democracia.

É verdade que de nada adianta falar em responsabilidade social como resultado de uma gestão democrática, sem levar em conta a concepção da democracia que se possui. A responsabilidade social só terá lugar quando houver de fato a participação em ações concretas que leve a escola ao seu objetivo social, por

exemplo, o processo de escolha do diretor, pois há escolas com forma de escolha do diretor por eleição direta, mas em seu cotidiano não realizam ações democráticas, como também há escolas com diretores nomeados que buscam e exercem ações altamente democráticas. Enfim, o provimento do cargo não define a forma de gestão. Como é indicado em alguns documentos de programas de governo, “as causas do autoritarismo existentes nas unidades escolares não advém exclusivamente do provimento do diretor pela via da nomeação política”. (BRASIL, 2005, p. 40).

A percepção de direitos e deveres de todos, possivelmente vai interferir na aplicação de atos pró-democráticos, por isso que embora, como já estudado, não necessariamente exista correspondência obrigatória a forma de escolha do diretor representará a maneira como aquela administração pública define democracia na gestão escolar. Sobre isso Luck afirma:

Cabe lembrar que, não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um movimento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. (2006, p. 77).

As opiniões e conceitos sobre práticas na gestão democrática, como visto, são inúmeras e nem sempre concordáveis em si. Mas o que é pacífico entre muitas teorias é que para ter uma gestão democrática e participativa, deve haver mudanças profundas que vão desafiar as organizações tradicionais.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, requer mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente do que hoje é vivenciada. Ela precisa estar além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidas pelas organizações burocráticas. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 147).

É importante saber, também, que não é só a dificuldade de por em prática a gestão democrática pela complexidade da constituição da escola ou pela comodidade de muitos em deixar a escola inserida como está no sistema. O que existe é uma grande resistência do tradicionalismo educacional, incorporado pelas organizações burocráticas, em manter a tendência de adesão a democratização na gestão cada vez mais afastada da realidade. Assim Gadotti afirma:

A democratização da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo

corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos do Estado, muitas vezes associados à luta contra a inovação educacional. (1994, p. 06).

A gestão escolar participativa precisa, além de responsabilidade social, consciência de deveres e direitos ser organizada e competente, pois de outra forma somente será encontrada na teoria. Todo o trabalho participativo para ser eficiente, e não termine em infundável discussão de ideias, é preciso organização e preparação, pois isso é próprio da democracia. Como escrito por Luck (2009, p. 71): “A participação inerente a gestão democrática pressupõe que haja a necessária preparação e organização que deem efetividade as suas ações”.

Uma escola comprometida com a democracia na gestão deve proporcionar aos membros de sua comunidade escolar meios para capacitar a todos, para alcançar objetivos que se julguem mais justos. Esses meios não precisam ser chamados de fora da escola. O próprio dirigente escolar e sua equipe podem estabelecer ações que organizem e capacitem: pais, professores, funcionários e alunos para a educação democrática. Heloísa Luck aponta algumas ações para isso:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades. (2009, p. 72).

Assim, com ações que valorizem a responsabilidade social, com organização e competência, a mudança de paradigma que é necessário para atender os dispositivos legais da educação e sob a consciência de democracia participativa os objetivos de uma educação mais humana não será resumida apenas em poucas ações ou pequenos eventos, mas sim serão decisivos para a construção do futuro da nação.

3.2 O Projeto político Pedagógico sob os princípios da gestão participativa

Para que a construção de uma nova identidade para a escola, participativa e democrática, seja possível é preciso que uma proposta pedagógica também seja elaborada considerando a opinião de todos. Uma construção coletiva de verdade. Para isso, alguns princípios precisam ser considerados:

Deve ter em conta um projeto pedagógico assegurado por organização do trabalho escolar colegiado, envolvendo, se possível, todos os personagens que atuam na escola, pois uma prática que dê respostas a alguns problemas existentes é uma construção coletiva na qual devem comprometer-se diferentes ações individuais. (DE ROSSI, 2004, p. 36 – 37).

Uma proposta pedagógica mais democrática também está descrita na legislação brasileira. O artigo 12 da LDBen (lei nº 9394/96), diz: “os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Este artigo retrata claramente a liberdade para a construção da proposta pedagógica, principalmente para a gestão, a partir de então a escola passa ter responsabilidade para definir qual linha teórica pedagógica deseja seguir. No entanto, para que a construção seja realmente eficaz é necessário agir de maneira democrática na elaboração desse projeto, buscando trazer toda a comunidade escolar para o centro do debate de elaboração da proposta, aceitando opiniões do corpo docente, funcionários e com a importante participação de pais e alunos.

Outro artigo da LDB, que traz referência a Proposta Política Pedagógica se encontra no artigo 13 que fala sobre os profissionais de educação que devem participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. Essa parte da lei deixa clara a importância da participação do professor ou professora na elaboração do PPP, e mais uma vez chama atenção para os que ainda pensam que a construção desse documento é exclusivo das equipes diretivas das escolas. O que se observa é uma disputa de posições entre o que deseja os grupos dominantes e o que se deseja em uma escola democrática com princípios participativos:

A crítica que se pode fazer a concepção conservadora de administração escolar que aceita a aplicação na escola dos mesmos princípios e métodos da empresa mercantil (porém com as devidas adaptações, pois se reconhece tratar-se de empresas diferentes) é a observação de que os objetivos da escola não são apenas diferentes, mas antagônicos aos da empresa capitalista. (PARO, 2002, p. 21).

Dessa forma, a elaboração do projeto político pedagógico, de forma coletiva, deve ser o resultado de um alto debate que possa projetar uma vivência democrática crescente para o futuro da escola e da educação em geral.

3.3 Os Mecanismos de Participação na Gestão Escolar

Para que a gestão democrática se consolide como uma realidade na estrutura educativa é preciso garantir a participação de toda a comunidade escolar através de mecanismos organizados para este fim. Como bem postado nos documentos governamentais que tratam desse assunto, para este incentivo.

Os mecanismos de participação são resultados da mobilização e do envolvimento de todos no partilhamento do poder e no compromisso com o aprendizado político desse processo que se efetiva no exercício de construção cotidiana de várias formas de participação. (BRASIL, 2005, p. 47 – 48).

Neste sentido, para que ocorra a participação sob os princípios políticos é necessário que todos que formam a comunidade escolar conheçam as leis e as políticas governamentais para a educação. Esta tarefa, nem sempre é fácil em função da grande diversidade nas relações que são estabelecidas no interior da escola. Mesmo assim a democracia participativa inicia dentro da instituição de ensino com espaços para que os docentes, alunos, funcionários e pais possam debater o cotidiano escolar e dessa forma contribuir para que este ambiente educativo possa atingir uma de suas funções “preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos”. (RODRIGUES, 1987 apud DOURADO, 2003, p. 21).

Desempenhar esta função na escola significa partilhar de um processo de decisão participativa efetivando alguns mecanismos de participação, como a criação e o fortalecimento de órgãos colegiados na escola (conselho escolar, círculo de pais e mestres), criação de grêmios estudantis, construção coletiva do projeto político pedagógico da escola e o aprimoramento do processo de escolha ao cargo de dirigente escolar.

Contudo, esses mecanismos não podem ser somente de ordem burocrática, há necessidade que todos os envolvidos realmente participem, mais infelizmente,

são muitas as famílias que são indiferentes na gestão da escola, ignorando-a quase por completo. Sobre isso Libâneo diz:

A partir do momento em que a escola é uma instituição da sociedade, nenhum componente da sociedade pode se omitir em contribuir com os projetos idealizados por ela. Como a família é a base da sustentação, pois é dela que sai os alunos, suas responsabilidades são ainda maiores. (2001, p. 316).

Essa estrutura organizacional, quando altamente ativa contribui para o fim de processos centralizados e a implantação de uma gestão democrática eficiente, à medida que conferem poder a órgãos colegiados. Essa estrutura também confere autonomia pedagógica e financeira, que só será exercida dessa forma com responsabilidade de todos. Conforme Veiga (2003, p. 115), “Esse é um desafio: o compromisso e a participação ativa dos integrantes da comunidade escolar, mobilizados pela reflexão crítica, de projetarem-se para o futuro”.

Dessa forma uma gestão democrática e participativa implica em estabelecer novos processos de organização para favorecer o processo coletivo de decisão e nisso compreender que a participação responsável implica em mudanças culturais do povo por ela afetado.

Uma das características principais da gestão democrática é seu poder de organização e como visto, a escola sabe se organizar colocando cada agente em sua função própria, e contando com órgãos colegiados, como mecanismos para uma gestão eficiente. De acordo com Weiss (1994.p 59), a gestão democrática consiste em delegar tarefas e discutir ações a ser implementadas a partir da vontade do coletivo. Para melhor compreender os mecanismos já citados é preciso algumas considerações mais pontuais.

O conselho escolar é o órgão máximo de decisão no interior da escola. Constitui-se de representantes de pais, alunos, funcionários e professores e tem como ação as discussões de caráter deliberativo e consultivo para as realizações escolares. O ideal é que o acesso a ele seja por escolha eletiva em cada segmento e que sua presença seja uma importante ferramenta para as deliberações escolares. Sobre isso Veiga escreve:

Embora a participação de pais e alunos nas decisões do Conselho de Escola nem sempre se faça de forma intensa que muitos poderiam esperar, o fato de ser aí o local onde se tomam ou se ratificam decisões de

importância para o funcionamento da unidade escolar tem feito com que este órgão se torne a instância onde se explicita e procura resolver importantes contradições da vida escolar (PARO, 1995 apud VEIGA, 2003 p.116).

O conselho escolar tem variadas formações e organizações, que variam até mesmo entre escolas, porém o mais importante até que haja participação efetiva e contínua.

Outro mecanismo de participação é o conselho de classe. Este espaço se caracteriza por ser um momento de estudar o desempenho do aluno, colhendo a sua própria opinião a respeito. Não se trata de decidir se este aluno foi aprovado ou reprovado, mas sim de analisar questões pedagógicas, com visão ao alcance dos objetivos da escola. Geralmente este tipo de conselho tem reuniões a cada final de período avaliativo e contam com a presença dos professores e alunos, em algumas escolas os familiares também são convidados.

O círculo de pais e mestres (CPM), também conhecido como associação de pais e mestres (APM) é mais um mecanismo de participação para a construção de uma gestão democrática. Geralmente este órgão é responsável pelas questões financeiras da escola e com isso gerindo todo o andamento das atividades escolares. Veiga afirma a sua importância:

A APM, com a participação de pais, professores, alunos e funcionários, seria o órgão mais importante de uma escola autônoma, estando envolvido na organização do trabalho pedagógico e no funcionamento administrativo da escola. (2003, p. 120).

Nas reuniões do círculo de pais e mestres, composto por representantes de todos os segmentos escolares, todos tem voz e vez e como sua função é de sustentar as verbas públicas recebidas e aplicá-las corretamente, a responsabilidade dos seus membros é muito grande o que faz muitos desistirem de compor este grupo quando são escolhidos.

O grêmio estudantil, também se constitui em um mecanismo para democratizar a gestão escolar. Esse órgão, muitas vezes, é composto somente por alunos, com orientação de um docente. Tem uma estrutura e objetivos bem definidos, além disso, sua legitimação está em lei federal que assegura a autonomia desse órgão.

Art. 1º Aos estudantes de estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurado a organização de estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas, esportivas e sociais. (BRASIL, 1985, p. 01).

A sua implementação e fortalecimento é mais uma ação para construir uma escola participativa e democrática, ao passo que contribui para o jogo democrático, também ensina aos estudantes na sua inserção na sociedade atual.

Após estudos de muitos mecanismos que ajudam a construir uma escola democrática e participativa, o processo de escolha do dirigente escolar, com a participação da comunidade escolar, é apenas uma consequência dos trabalhos realizados pelos mecanismos de implementação da democracia participativa. A forma escolhida do provimento do diretor será de acordo com o grau de atuação, de conhecimento de suas funções, e de responsabilidade com a escola que os diversos órgãos colegiados de decisão estiverem para sua comunidade escolar.

3.4 Associação do Estudo

3.4.1 O Tipo de Pesquisa

Quanto aos procedimentos o caminho metodológico adotado está diretamente relacionado ao problema colocado para a investigação. Neste contexto realizou-se a pesquisa bibliográfica analisando diversos meios escritos sobre posições acerca do tema, confrontando o conhecimento prévio do pesquisador com o que irá descobrir:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32).

Este foi o tipo mais adequado de pesquisa para o problema que se evidenciou neste trabalho, uma vez que esse é o primeiro tipo de pesquisa realizado por qualquer pesquisador e vai ser base para a elaboração da análise.

Quanto aos objetivos, optou-se pela pesquisa exploratória. Esta pesquisa para Gil (1995, p. 44), “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos

ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. A pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema e se torna adequado ao instrumento de pesquisa do tipo entrevista, que foi realizada com uma diretora de uma escola pública estadual de Rondinha para relacionar os conhecimentos adquiridos e trabalhados.

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa. Esta se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Minayo (2001), afirma que pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Por isso a pesquisa se relaciona perfeitamente ao campo da educação, principalmente para esta especialização em gestão educacional, e para este estudo, notadamente, no levantamento de informações sobre o processo de escolha de dirigentes escolares de escolas públicas, bem como a prática diária do viés político e administrativo na vida dos gestores escolares.

A pessoa entrevistada para a realização da pesquisa é profissional da educação, especialista em área educacional com mais de vinte e cinco anos de experiência docente. Optou-se na entrevista por um único profissional que atendeu a solicitação, que está ativamente realizando suas funções e que se distingue dos demais diretores do município de Rondinha, por ser indicada através de eleição direta na chapa com demais professores de sua escola. Também foi analisado os critérios como: formação, tempo de trabalho em escolas, a relação com a atual gestão democrática que se aplica ou se aplicou em algumas escolas do município, além de seu perfil frente às questões políticas e pedagógicas da atualidade.

Como instrumento de pesquisa, optou-se pela entrevista semi-estruturada, que foi realizada mediante um roteiro de perguntas previamente elaboradas com base em tópicos guia, entre eles: eleição, participação, democracia, dimensão política, cotidiano de um diretor. Foram elaboradas questões pertinentes à pesquisa, tendo como base estes tópicos-guia. Segundo Lüdke e André (1986, p.34), a grande vantagem dessa técnica em relação às outras “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Para esta pesquisa, a entrevista com uma diretora de uma escola estadual do município foi agendada com antecedência, sendo realizadas na própria escola e registradas por meio de gravação. Posteriormente, foram transcritas e analisadas, com a finalidade de que o participante pudesse rever suas narrativas, acrescentando ou retirando o que julgassem necessário.

Ao concluir a entrevista, iniciou-se o processo de análise e interpretação dos dados obtidos, buscando compreender os elementos presentes no ato de provimento do cargo do diretor na escola pública e as relações desse fato com democracia, participação, a questão do político na gestão na perspectiva do sujeito entrevistado. A análise das narrativas foi organizada com base em tópicos guias. Após o levantamento das recorrências destacaram-se evidências narrativas que possibilitaram a unitarização e a construção de uma categoria com suas múltiplas dimensões. A categoria participação foi constituída por quatro dimensões: a democracia, o político, a tomada de decisões e a gestão, dentro desta foi analisado os modelos de organização: gerencialismo/neoliberalismo e a burocracia. A participação ocorre quando há um ambiente coletivo, aberto a participação de todos. Na escola, esse ambiente acontece quando há oportunidade de cada pessoa expor a sua opinião, e esta ser considerada nas decisões finais.

3.4.2 Análise dos Dados

Do conjunto de narrativas selecionadas conforme a entrevista realizada, destaca-se as recorrências significativas que direcionaram à organização da categoria participação. Quando referido ao cargo de diretor, questionou-se ao sujeito entrevistado sobre os elementos que estão presentes no ato de provimento desse cargo e evidenciou-se claramente a categoria participação com as perguntas: o que é necessário para ser diretor? O que esse cargo exige?

O sujeito entrevistado destacou aspectos relevantes, tais como:

Ser diretor é ter características de liderança, de trabalho em grupo, proatividade, visão e flexibilidade. É ser um articulador dos interesses e motivador dos diversos grupos envolvidos na escola. Ter visão administrativa, capacidade de diagnosticar o perfil da clientela atendida pela escola e as expectativas dos pais dos alunos, fornecendo um serviço de qualidade. O diretor deve cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, promover a integração escola-comunidade, coordenar a implementação do

PPP e garantir a integração pedagógica e administrativa da escola. (S.P.A, 2015).

A resposta dada vem de encontro ao pensamento de Libâneo.

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo (2004, p. 217).

Administrar a escola, planejando questões pedagógicas e procedimentos administrativos, dando condições para favorecer o trabalho docente é uma tarefa realizada pelo sujeito entrevistado e que está de acordo com o que é esperado do profissional que detêm o cargo de diretor de escola, embora essa não seja a realidade de muitas escolas que ainda preferem adotar modelos gerenciais de organização que não valorizam a opinião de todas as pessoas envolvidas no processo.

O diretor deve ter clareza de suas atribuições regidas pelas leis e pela sua posição frente à escola, saber as suas responsabilidades e o que se exige do ocupante dessa função.

As questões, em uma escola, devem ser discutidas e resolvidas de forma coletiva. O diretor tem o seu papel, que só se torna forte com um conselho representativo e participativo. É necessário partilhar a responsabilidade formando um conselho com força política com capacidade de conquistar muito mais que um diretor sozinho. Sobre isso Paro afirma:

Dessa forma, o responsável último pela escola deixaria de ser o diretor, passando a ser o próprio conselho, em co-responsabilidade com o diretor, que dele também faz parte. A vantagem desse tipo de solução é que o conselho, na condição de entidade coletiva, fica menos vulnerável, podendo tomar medidas mais ousadas, sem que uma pessoa, sozinha, corra o risco de ser punida pelos escalões superiores. Supõe-se que, assim, o dirigente da escola (o conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que representa todos os setores da escola. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola, seriam, também, superiores aos do diretor isolado. (2001, p. 81-82).

A escola democrática, que por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação, é uma alternativa para enfrentar os problemas vivenciados, hoje, pela

escola. Esta trará bons resultados para a comunidade do século XXI, pois legitima as decisões participativas em organizações colegiadas sobre decisões monocromáticas sem a aprovação da maioria do grupo.

Quando questionado sobre a exigência de ser diretor a pessoa entrevistada, também atribuiu essa qualidade a categoria da participação aliada ao conceito de competência:

Exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários, pensamentos estratégicos e conhecimento. Um dos maiores desafios reside no gerenciamento de recursos, observando todas as legislações. Reiterando que os aspectos pedagógicos e humanos da escola precisam ser bem gerenciados para que a participação dos envolvidos seja uma evidência da democracia em todos os espaços educativos. E por fim, ressalto que exige muita vontade e o desejo de acertar, buscando respaldos em conhecimentos importantes para a função e respeitando os sujeitos da escola, condições importantes para o exercício da gestão nas escolas. (S.P.A, 2015).

A partir dessa resposta e analisando a categoria elencada: gerencialismo é possível perceber que a entrevistada não assume os ideais do modelo gerencialista colocado nos capítulos anteriores, uma vez que reitera os aspectos pedagógicos e humanos, enquanto o gerencialismo é tido como uma burocracia tradicional com uma estrutura rígida e centralizada voltada para o cumprimento de procedimentos administrativos. Pode-se perceber que a entrevistada deixa implícito que na escola há setores bem definidos, mas que não há posição sobrepondo outra e todas são respeitadas, além disso o que mais se observa na escola é a cooperação. A entrevistada usa a expressão “gerenciamento” como sinônimo para controle e execução de projetos para equilibrar as necessidades da escola. O que vem de encontro ao que Paro (1990, p. 18), diz: “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Essa prática não impede e pouco influencia na condução pedagógica mais livre do corpo docente. Quando é usada a expressão “liderança organizacional” esta pode ser relacionada com a burocracia que pelas expressões usadas está sob controle, embora já se saiba que a burocracia como é colocada nas escolas de hoje, é apenas um sintoma do sistema administrativo que está vigorando no mundo em especial no nosso país.

Em resumo, a resposta nos leva a entender que o que mais se exige é competência para gerenciar as funções, para ser líder, para conseguir promover a participação e a democracia. Esse pensamento encontra base nas palavras de Luck quando afirma a relação da competência para ser diretor:

Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro. (2009, p. 12).

O que se observa também é que, nessas duas respostas, a associação dos interesses, pela via administrativa permite compreender que o entrevistado tem noção geral e específica do caráter democrático que o seu trabalho exige. Como afirma Teixeira (2003, p. 6), “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”.

Quando questionado sobre o que ele entende por dimensão política a sua resposta foi:

É essencial em qualquer instância. Acontece em todos os momentos, ações de nossa vida. Na escola podemos citar: participar ativamente da construção da gestão democrática na escola; mobilizar a comunidade externa e interna na perspectiva de garantir a participação efetiva na escola; convocar assembleias gerais dos segmentos da comunidade escolar; promover relações de cooperação e intercâmbio com outros conselhos. (S.P.A, 2015).

Não houve exemplos da mobilização colocada na resposta através dos mecanismos de participação como grêmios estudantis, conselhos, etc. Além disso, a resposta foi pequena e pouco detalhada, o que configura a falta de compreensão do tema, ou como explica Demo (1996), a opção pela neutralidade, que em política não existe. Porém, é certo que tanto a pessoa entrevistada, como qualquer outro tem consciência dos problemas e vai à busca de soluções como o homem político postulado por Demo:

O homem político é aquele que tem consciência histórica, sabe dos problemas e busca soluções. Não aceita ser objeto. Quer comandar seu próprio destino. E amanhece o horizonte dos direitos, contra os dados e contra a imposição. Ator, não expectador. Criativo, não produto. Distinguimos nas civilizações e nas culturas a marca do que o homem foi e é capaz de fazer. (1996, p.17).

Vale ressaltar aqui a política como meio no qual estamos inseridos e ligeiramente envolvidos de forma racional e emotiva. A política como colocado no primeiro capítulo está em todas as relações escolares estabelecidas e sempre pode

haver quem queira manipulá-la. O perigo é grande, uma vez que alguns elementos emotivos podem predominar sobre o pensamento racional. Como colocado por Weber:

A “massa” como tal (independentemente das camadas sociais que a compõem em qualquer exemplo particular) só é capaz de pensar a curto prazo. Pois, como toda experiência mostra, ela está sempre exposta a influências diretas puramente emocionais e irracionais (2004, p.82, grifos do autor).

Pela entrevista, é possível compreender que há uma clara concepção da importância da “política” nas relações escolares, embora não se prefira afirmar claramente essa palavra, devido as suas múltiplas relações, ela é observada nas conversas e reuniões dos conselhos, equipes, associações escolares e nas decisões de forte posição política que vivemos no nosso cotidiano escolar.

Embora a entrevistada, em suas respostas anteriores, entra na dimensão ‘democracia’, o que é natural, quando o tema maior da entrevista é a direção de escola. Foi perguntado qual era a sua concepção de democracia. A resposta foi a seguinte:

Democracia é o governo no qual o poder e a responsabilidade cívica são exercidos por todos os cidadãos diretamente ou através dos seus representantes livremente eleitos. Conjunto de princípios e práticas que protegem a liberdade humana. A democracia na escola é estar aberto e possibilitar o diálogo contínuo e intenso de comum acordo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. (S.P.A, 2015).

A entrevistada conceituou muito bem a palavra “democracia” e, embora tenha ficado implícito, fez a relação com a sua função de diretor e com a sua escola. Este pensamento vai de encontro ao que Ferreira e Aguiar afirmam:

Como gestor escolar, o diretor, tem que aprender a ouvir e respeitar opiniões das pessoas da comunidade escolar, mesmo que essas pessoas sejam consideradas por ele inferiores intelectualmente. Porque, direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva de um projeto que reflita o projeto de homem e da sociedade que a comunidade quer. (2006, p. 113).

A democracia na escola foi um dos pontos mais trabalhados neste estudo, mesmo que o foco tenha sido o diretor e o seu processo de escolha na escola

pública. No entanto, quando se fala em democracia, muitos ainda se restringem a um conceito simples, que se deseja muito, mas que na realidade pouco acontece. Essa noção é compreendida aqui como participação paritária, ordenada e livre que entra em toda a escola.

A democracia na escola é a participação de todos os que nela convivem de forma representativa, isto é, uma forma de exercício do poder, baseada na participação dos cidadãos nas tomadas de decisão política. Essa democracia é, assim, definida por Sell:

Por democracia participativa podemos entender um conjunto de experiências e mecanismos que tem como finalidade estimular a participação direta dos cidadãos na vida política através de canais de discussão e decisão. A democracia participativa preserva a realidade do Estado. (SELL, 2006, p. 93).

O problema é que os canais que viabilizam a integração entre representantes e representados não conseguem atingir seu objetivo, devido, muitas vezes, ao descaso que muitos têm pela escola pública, falta vontade e um sentimento de “pertencimento” de todos da comunidade escolar pela instituição Escola.

A força da expressão “democracia participativa”, quando tem origem na união dos agentes que participam da realidade escolar pode conquistar aquele lugar que tanto se deseja. É isso que entendemos por “democracia” quando associada à escola em apoio ao que Paro diz:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (2001, p. 12).

A “pressão” indicada por Paro deve ser contínua, até que os governantes entendam que a escola não se contenta simplesmente com elogios a profissão e o bem da educação para a sociedade, mas que desejam atitudes reais. O diretor também deve entrar nessa luta pela democracia, para que sua função seja motivo de orgulho e realização e não mais ter problemas físicos originado pelo excesso de trabalho administrativo que, segundo Oliveira (2010), acaba por ocasionar a perda da dimensão política, devido à sobrecarga de trabalho burocrático. São inúmeros diretores que não conseguem realizar o trabalho pedagógico e se preparar para administrar melhor as suas decisões, devido às demandas, com prazos curtos e

determinados, envidas pelas secretarias de educação ou outro órgão superior, acabando por transformar o trabalho do diretor, exclusivamente, em tarefas administrativas. Esse fato faz com que a paradigma neoliberal, isto é, um Estado regulador, controlador do funcionamento das instituições, prepondere no trabalho da direção escolar. Como afirmado por Paro:

O que o cargo tem valido a muitos diretores são preocupações, dores de cabeça, úlceras duodenais, tensões nervosas e quase nada de realização pessoal, quando percebem sua impotência para realizar, na escola, os objetivos de democracia e divulgação do saber com as quais por ventura sonharam e que esperavam concretizar com sua posição de comando na instituição escolar. Por isso uma real consciência crítica da situação por parte dos diretores deveria fazê-los rebelar-se contra essa migalha de poder, lutando por um efetivo poder para a escola, que seja aí distribuído entre todos os seus agentes e usuários. (2001, p. 24).

Essa concepção de democracia defendida nesse estudo deseja que ela vá além da sala de aula, como afirmado pela entrevistada “reflita o projeto de homem” para uma sociedade diferente, talvez em forma de conflito já que o conflito é inerente a democracia, mas, sobretudo, de união de um governo aberto e livre e uma escola que faça a diferença, em fim que não tenha limites burocráticos. Nas palavras de Paro

[...] a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se ao limites do próprio estado, — promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior — mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral [...]. (1998, p.08)

A entrevista também contou com uma pergunta sobre o cotidiano do diretor. Foi feito o seguinte questionamento à entrevistada “Quais os desafios enfrentados no cotidiano de um diretor?” Depois de uma profunda reflexão a resposta foi a seguinte:

Garantir a gestão democrática e participativa nas instituições de ensino para que ocorra a melhoria efetiva nas escolas. Manter a equipe diretiva, os docentes e os funcionários engajados nos objetivos e desafios da escola. Entender os anseios da comunidade escolar e propor ações diversificadas a fim de atender as solicitações. Como posicionar a escola com relação à tecnologia. Falta de infraestrutura e de recursos financeiros. O engajamento de toda comunidade escolar em atividades coletivas. (S.P.A, 2015).

A resposta relaciona a gestão democrática ao engajamento de toda a comunidade. Esta opinião é respaldada no pensamento de Heloísa Luck quando afirma:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (2006, p.21).

A posição da entrevistada em defender a gestão democrática, considerando nossa reflexão, é correta, uma vez que até hoje não existe um entendimento geral e pacífico a respeito do tema. Muitas vezes há opiniões bem contraditórias, que no fundo são de mais opiniões pessoais para se manter no poder.

Por fim, foi questionada a pessoa entrevistada: “Em sua opinião: como mobilizar a comunidade para participar das decisões a serem tomadas?” Como resposta se obteve:

Atividades comunitárias na escola como: reuniões, palestras, encontros de famílias, apresentações de atividades desenvolvidas pelos alunos, encontros com o CPM (Círculo de pais e Mestres) e Conselho Escolar. (S.P.A, 2015).

A participação é o eixo condutor e toda a gestão escolar que se propõe democrática. Quando a escola abre as portas para que sua comunidade participe das decisões administrativas e dê sua opinião quanto às decisões de cunho pedagógico está compartilhando os valores e reconhecendo o papel da comunidade para o seu desenvolvimento como instituição de ensino. A entrevistada cita várias ações para mobilizar a comunidade a participar, frente à condição de sociedade que vivemos nos dias atuais. Essas iniciativas podem ser muito importantes, pois a escola sozinha não consegue chegar ao seu objetivo. Além disso, os órgãos de representação parecem não estar mais conseguindo realizar a sua função. Sobre isso Paro diz:

[...] a APM tem existência meramente formal e o conselho de escola, apesar de importante local de discussão e explicitação de conflitos, não tem logrado constituir um foro significativo de decisões, de modo a promover qualquer tipo de democratização das relações no interior da escola. (1996, p. 25).

Porém, bom seria se todos da comunidade escolar tivessem a iniciativa de buscarem a escola, visitarem mais, sem necessidade de promoção de palestras ou apresentações. O ideal seria que a participação fosse de forma espontânea e que isso fosse considerado como algo ruim.

Ao finalizar esta análise é necessário esclarecer que a entrevistada é professora estadual e, pelas respostas que expressou, mostra que tem opinião própria, mas se rende ao ambiente burocrático, capitalista e gerencialista da sociedade mostrando de forma velada os objetivos desse ambiente. No entanto, a busca pelo que se entende por “melhor” é algo desejado e procurado pela diretora.

Portanto, conforme aborda Sergiovanni (1976, p. 54), “todas as organizações existem para realizar propósitos”, a escola é assim. Embora os tempos mudarem e com isso muitos valores também, o sistema que comanda a sociedade mundial ainda se estrutura em torno do capital e utiliza de todos os meios para continuar a exercer o seu poder. A escola ainda é dominada por esse sistema, mas a busca de uma identidade/diversidade melhor e o caminho para construir um mundo melhor já foi identificado no que Libâneo mostra como:

A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho e da reflexão conjunta sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição. (2007, p. 316)

Essa comunidade democrática que estamos a caminho e que com certeza conquistaremos com a participação de todos, é fruto de uma trajetória histórica, com muita dedicação e luta de muitos educadores que apostam suas teorias na qualidade de uma educação sem preconceitos e sem distinções.

REFLEXÕES FINAIS

O trabalho realizado possibilitou mais que ampliar o conhecimento sobre as formas de provimento do cargo do diretor, foi possível entender o cotidiano de quem faz parte das equipes diretivas das escolas. Quando a pesquisa foi iniciada, buscou explicações para entender o problema de pesquisa, e isso foi realmente alcançado, mas também aprofundou outras questões que no momento não estavam tão claras. A investigação através da pesquisa proporcionou encontrar respostas que confirmaram as hipóteses traçadas, mas também ampliou o entendimento de que não há nada acabado, mas sim, que estamos em uma constante construção do conhecimento.

Foi possível compreender que a construção da escola democrática passa pelo diretor da escola, e a forma de escolha do profissional que ocupará esta função tem influência direta no seu trabalho. Porém, a pessoa que estará disposta a atender essa função deve compreender que democracia é a participação de todos com responsabilidade de forma igualitária e, dessa forma, o processo de escolha será definido de forma espontânea sem interferência de governos. A escola precisa de autonomia, confirmada não só pelas leis, mas também pela comunidade escolar.

Este estudo permitiu conhecer a opinião de diversos autores sobre o cotidiano da escola na visão do diretor e como acontece a participação nas decisões escolares, revelando a importância que os conselhos têm para reforçar a ideia de democracia, para trazer a comunidade para dentro da escola, não para interferir no trabalho da escola, mas para ajudar no que for preciso. Esta realidade foi confirmada com a entrevista realizada a partir das respostas da diretora que atestou o que tínhamos estudado. Essa entrevista foi muito importante, pois, mesmo sendo a pesquisa bibliográfica, a confirmação na prática das teorias estudadas complementa o estudo ao mesmo tempo em que permite pensar em possibilidades reais para entender e sugerir possíveis soluções.

Um dos assuntos de maior destaque no estudo foi a participação e como ela ocorre no ambiente escolar. O que foi possível observar é a preocupação das equipes diretivas em conquistar a presença de pais e alunos nas reuniões escolares. A comunidade deveria vir para a escola de forma natural e ajudar sem preconceito e

com alegria pela ação que faz. No entanto, na grande maioria das vezes, é a própria escola que tem que encontrar formas e meios para buscar a participação da comunidade escolar.

Por fim, é ressaltada a importância da participação democrática de todos os segmentos escolares, para que cada escola encontre sua forma ideal de escolha do profissional para a função de diretor que consiga levar sua instituição estudantil rumo ao alcance dos seus objetivos individuais e coletivos para a sociedade humana.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L.S. **Neoliberalismo total e educação.** In <http://www.cefetsp.br/edu/ero/qualidadetotaleducação.html>. Acessado em 01/09/2015.
- ANDRE, M. **Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade.** Porto Alegre. Cadernos de Pesquisa, n. 113, p. 51-64, julho/2001.
- ARAÚJO, A. C. de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeo., 2000.
- ARAÚJO, M. A. M. de L. **Gestão democrática da educação brasileira.** UFPA. Belém, 2012.
- ARROYO, M. G. **Educação e exclusão da cidadania.** 5. Ed. São Paulo. Cortez, 1995.
- BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- _____. **Dicionário de política.** 11. Ed. Brasília – DF, 1998.
- _____. **A era dos direitos.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V **Gestão da educação: município e escola.** In Ferreira. N.S.C; Aguiar. M.A da S. (Org.) **Gestão da educação: impasses perspectivas e compromissos.** 4. Ed. São Paulo. Cortez, 2004.
- BORDIGNON, G. Democratização e descentralização: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 9, n.1, p.71-86, jan/jun, 1993.
- BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96.** Brasília, 1996.
- BRASIL. Senado Federal. **Lei nº 7.398/85.** Brasília, 1985.
- _____. **Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares.** Caderno 05. Brasília, 2004.
- BRUNO, L. Educação e desenvolvimento econômico no Brasil. **Revista Brasileira de Educação** v. 16 n. 48 set.-dez, 2011.
- CAMPOS, V.F. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês).** INDG. Nova Lima/MG, 2004.
- CASAGRANDA, E. A. et al. **Filosofia na praça.** 1. Ed. Passo Fundo: UPF, 2009.
- COUTINHO, C. M. **Cultura e Sociedade no Brasil.** 2. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- DEMO, P. **Pobreza Política.** Autores Associados, 1996.
- DE PAULA, A. P. P. de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** CEPEAD-UFMG, 2005.
- DE ROSSI, V. L. S. **Gestão do projeto político pedagógico.** Entre corações e mentes. 1. Ed. São Paulo. Ed. Moderna, 2000.
- DOURADO, L. F. (Org.) **Gestão escolar democrática.** Goiânia. Alternativa, 2003.
- _____. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos debates.** São Paulo: Cortez, 2000. p. 77-95.

- _____. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out, 2007.
- FERREIRA, L. H. **Os mecanismos de controle e da organização capitalista contemporânea na gestão escolar pública**. Paranaense (1995 – 2002) dissertação de Mestrado, 2006.
- FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FORTUNA, M. L. **A dimensão subjetiva das relações escolares e de sua gestão**. In OLIVEIRA, D. & ROSAR, M (Org.). Política e gestão da educação. Belo Horizonte. Autêntica, 2002. p 145 – 173.
- GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In Brasil Ministério da educação. Seminário Internacional: gestão democrática da educação e pedagogias participativas. Caderno de textos. Brasília. DF. 2006.
- _____. Organização do trabalho na escola e autonomia. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 9, n. 1, p.87-107, jan./jun, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUENZER, A. Z. **Globalização e educação: novos desafios**. Encontro nacional de didática e práticas de ensino. Anais. Águas de Lindóia. SP, 1998.
- HELLER, A. **Para mudar a vida: felicidade, liberdade e democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- LEHER, R. Movimentos sociais, democracia e educação. In FÁVERO. O & SMERADO. G (Org.). **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis. Ed. Vozes. 2002. P 187 – 211.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia. Alternativa, 2001.
- _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- _____. OLIVEIRA, J. F. de. TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.
- _____. OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2003.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. V1. Petrópolis. RJ. Vozes, 2006. Série cadernos de gestão.
- _____. **A gestão participativa na escola**. 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- _____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 1. Ed. Curitiba – PR: Positivo, 2009.
- LÜDKE, M; A, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MILANI, C R. S. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias**. Rio de Janeiro. RAP, pg. 551 a 579. Maio/Jun, 2008.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OLIVEIRA. D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA. D. A.; ROSAR, M. de F. F. (Org.). **Política e gestão da educação**. p. 127-144. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

- OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez, 2004.
- PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.
- _____. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2000.
- _____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- _____. **Escolha e Formação do diretor escolar**. São Paulo. Feusp, 2011
- _____. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**. São Paulo. V. 28, nº 2, p 11 – 23. Julho/Dezembro, 2002.
- _____. **Por dentro da Escola Pública**. 2. Ed. São Paulo. Xamã, 1996.
- _____. **O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública**. **Em Aberto**. Brasília, ano 11, nº 53, jan/ mar, 1992.
- PIOLLI, E. **Gerencialismo e heteronomia**. **Comunicações**. Piracicaba SP, nº 2. P. 117 – 132. Jul/Dez, 2013.
- SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rio de Janeiro, 2009.
- SELL, C. E. **Introdução à Sociologia Política: política e sociedade na modernidade tardia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 200
- SERGIOVANNI, T. J; C. e F. D. **O novo executivo escolar: uma teoria de administração**. São Paulo: EPU, 1976.
- SOUZA, Â. R. **Organização do trabalho pedagógico**. SEED, 2010. Curitiba PR.
- TEIXEIRA, H. J. **Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública**. São Paulo SP: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.
- WEBER, M. **A política como vocação**. Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- _____. **Ciência e política – duas vocações**. 12. Ed. São Paulo: Cultrix, 2004.
- WEISS, D. **Como se relacionar bem no trabalho**. Nova Iorque. São Paulo. Nobel, 1994.

ANEXOS

Anexo 1- Carta de apresentação



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/UFSM vem apresentar o acadêmico Paulo Roberto Antunes, matrícula 201470571, à Direção desta Instituição de Ensino. O referido acadêmico está na fase de elaboração da monografia intitulada **“O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE RONDINHA.”**

O objetivo da inserção do acadêmico na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de curso, cujo objetivo é realizar entrevista com a diretora desta escola e assim poder atender a finalidade de seu estudo em refletir sob a luz das recentes teorias as novas demandas da gestão escolar em relação às formas de escolha da direção da escola pública e sua contribuição para a construção de um ensino de qualidade e de uma escola democrática, no município de Rondinha. Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Rondinha, setembro de 2015.

Prof^a. Dra.Cristiane Ludwig Araújo

Orientadora

Anexo 2 - Termo de consentimento livre e esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFMS
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIO

Título do estudo: “O PROVIMENTO DO CARGO DO DIRETOR NA CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO PARA OS GESTORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE RONDINHA.”

Pesquisador responsável: Paulo Roberto Antunes

Contato: probertoantunes@yahoo.com.br

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Ludwig Araújo

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Centro de Educação

A Diretora do Centro Estadual de Educação Básica Conde D’Eu de Rondinha-RS, está sendo convidada a responder às perguntas deste questionário em forma de entrevista, de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que vossa senhoria compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes de decidir participar. Tens o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Esclarecemos que a pesquisa acima declarada tem como objetivo: refletir sob a luz das recentes teorias as novas demandas da gestão escolar em relação às formas de escolha da direção da escola pública e sua contribuição para a construção de um ensino de qualidade e de uma escola democrática, no município de Rondinha. A coleta das informações será efetivada por meio auditivo, o qual irá

versar sobre questões que envolvam: Os desafios enfrentados pelo diretor, a participação dos segmentos escolares nas decisões da escola e o conceito de democracia na gestão escolar.

A presente pesquisa, não coloca em risco a vida de seus participantes e não tem caráter de provocar danos morais, psicológicos ou físicos. No entanto, o envolvimento diante das assertivas apresentadas poderá suscitar diferentes emoções, de acordo com a significação de seu conteúdo para cada sujeito. Por outro lado, consideramos que os benefícios são relevantes, em nível pessoal, por oportunizar momentos de reflexão pessoais e institucionais.

O sujeito da pesquisa tem, desde agora, assegurado o direito de: receber resposta para todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa; retirar o seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento e sem sofrer nenhum tipo de represália; ter a sua identidade preservada em todos os momentos da pesquisa.

O pesquisador responsável e a orientadora deste projeto reconhecem e aceitam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Res. CNS 196/96.

Ciente, e de acordo com o que foi exposto, eu, Silvana Pertuzzati Ársego, concordo em participar desta pesquisa, assinando este termo em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Rondinha, 28, de setembro de 2015.

Silvana Pertuzzati Ársego - Sujeito

Paulo R. Antunes - Pesquisador

Anexo 3- Questionário

Questionário semi-estruturado aplicado com a diretora de uma escola da rede estadual do município de Rondinha – RS.

1. O que é ser diretor?
2. O que exige ser diretor?
3. O que você entende pela dimensão política?
4. Qual sua concepção sobre democracia?
5. Quais os desafios enfrentados no cotidiano de um diretor?
6. Em sua opinião: como mobilizar a comunidade para participar das decisões a serem tomadas?