

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

**DAS LUTAS À CONQUISTA DEMOCRÁTICA: A TRAJETÓRIA  
DA ESCOLHA DIRETA DOS DIRETORES ESCOLARES DA  
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Kátia Thaís Machado**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil**

**2012**

**DAS LUTAS À CONQUISTA DEMOCRÁTICA: A TRAJETÓRIA DA  
ESCOLHA DIRETA DOS DIRETORES ESCOLARES DA REDE  
MUNICIPAL DE ENSINO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

por

**Kátia Thaís Machado**

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  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil**

**2012**

**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

**DAS LUTAS À CONQUISTA DEMOCRÁTICA:  
A TRAJETÓRIA DA ESCOLHA DIRETA DOS DIRETORES  
ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO  
DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

Elaborada por  
**Kátia Thaís Machado**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Oséias Santos de Oliveira, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Daniele Rorato Sagrillo, Ms. (UFSM)**

**Crystina Di Santo D'Andrea, Ms. (UFSM)**

Sapucaia do Sul, RS, 30 de novembro de 2012.

“Daí o tom da raiva, legítima raiva, que envolve o meu discurso quando me refiro às injustiças a que são submetidos os esfarrapados do mundo.”

Paulo Freire

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos eternos...

À minha filha Morgana, princesa amada que deu sentido à minha vida e pela qual me empenho em crescer cada vez mais. Peço-lhe perdão pela ausência;

Aos meus pais, Ledoá e Paulo, que se fizeram pais da minha filha também, para que eu pudesse concluir a especialização. Agradeço-lhes pelo apoio incondicional;

Aos meus amigos-irmãos, que trabalharam junto comigo para a realização desta monografia. Devo-lhes muito.

À Equipe Diretiva da EMEF Auralicia Chaxim Bes, que de colegas passaram à amigas, pela compreensão nos últimos meses. Prometo-lhes não mais deixar a desejar.

## RESUMO

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

### **DAS LUTAS À CONQUISTA DEMOCRÁTICA: A TRAJETÓRIA DA ESCOLHA DIRETA DOS DIRETORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

AUTORA: KÁTIA THAÍS MACHADO

ORIENTADOR: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira  
Sapucaia do Sul, 30 de novembro de 2012

Esta investigação monográfica se caracteriza como um estudo qualitativo acerca da Eleição de Diretores escolares compreendida enquanto um fenômeno essencialmente político. A questão que norteia este trabalho é a análise de como se operacionaliza e se desenvolve a proposta de gestão democrática prevista no Decreto Municipal 3.828/11, que dispõe sobre a indicação direta para as funções de diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS) pelas comunidades escolares. No que tange à legislação, este é um instrumento determinante à democratização do ambiente escolar. Neste sentido, a pesquisa realizada se calca, em um primeiro momento, a partir de um estudo de natureza bibliográfica acerca da gestão democrática, centrada em pensadores que têm como referenciais o estudo sobre a democracia e a participação, tais Rousseau (1997 e 2002), Coutinho (2002), Bobbio (1983 e 1986), Santos (2002) e Touraine (1996). Para vincular a teoria à prática, também se realizou uma pesquisa de campo quando, através de entrevistas contendo questões abertas, foram arrolados professores da rede municipal de ensino e o integrante do sindicato da categoria, os quais apresentaram suas concepções em torno do tema em debate. O desenvolvimento da pesquisa indica que a Eleição de Diretores escolares é uma conquista da categoria, sendo fruto de um complexo contexto político e social que envolve as escolas da rede municipal de educação.

**Palavras-chave:** Eleição de Diretores Escolares; Gestão Democrática; Participação.

## **ABSTRACT**

**Monograph Specialization  
Distance Post Graduation Course  
Lato sensu Specialization in Educational Management  
Federal University of Santa Maria**

**FROM THE DEMOCRATIC STRUGGLES TO CONQUEST:  
THE TRAJECTORY OF A DIRECT CHOICE OF SCHOOL DIRECTORS IN THE  
MUNICIPAL EDUCATION SYSTEM OF  
SAPUCAIA DO SUL (RS)**

**AUTHOR: KÁTIA Thais MACHADO  
SUPERVISOR: Prof. Dr. Oseias Santos de Oliveira  
Sapucaia do Sul, November 30, 2012**

This research monograph is characterized as a qualitative study about the Election of Directors comprehended as an essentially political phenomenon of the school. The question that guides this work is the analysis of how to handle and to develop a proposition of a democratic management according to the city enactment 3.828/11, which provides the direct indication of director and vice director of the municipal schools of education of Sapucaia do Sul (RS) by school communities. Regarding the legislation, this is a decisive instrument for democratization of the school environment. In this sense, the survey is based on, at first, a bibliographic study about the nature of democratic management, Using as a support reputed academic researchers on democracy and participation study, such Rousseau (1997 and 2002), Coutinho (2002), Bobbio (1983 and 1986), Santos (2002) and Touraine (1996). To link theory with practice, a research was also conducted, through interviews containing open-ended questions. Teachers from municipal schools and a member of teachers syndicate were enlisted and presented their ideas around the topic under discussion. The development of the research indicates that the Election of Directors of the schools is an achievement to the category, and it is also a result of a complex political and social context surrounding the municipal schools of education.

**Keywords:** Elections of School Directors, Democratic Management, Participation

## **LISTA DE SIGLAS**

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SINTESA – Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul

MEC – Ministério da Educação

SMED – Secretaria Municipal de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 COMPREENSÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA E SUAS RELAÇÕES COM A EDUCAÇÃO</b> .....	16
<b>1.1 Discutindo o conceito de democracia</b> .....	16
<b>1.2 Democratização da sociedade brasileira e os reflexos sobre as políticas educacionais</b> .....	20
1.2.1 Gestão educacional e gestão escolar: novos sentidos para a democracia no âmbito da educação .....	21
<b>2 ELEIÇÕES DE DIRETORES: AS BASES EXPOSTAS NA LEGISLAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)</b> .....	23
<b>2.1 Participação: o alicerce da eleição de diretores</b> .....	23
<b>2.2 A legislação municipal referendando a participação</b> .....	28
<b>3 A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE SAPUCAIA DO SUL (RS): AS CONCEPÇÕES DOS SUJEITOS QUE VIVENCIAM O PROCESSO DE ESCOLHA DE DIRETORES</b> .....	35
<b>3.1 O município de Sapucaia do Sul (RS)</b> .....	35
<b>3.2 O município e a educação</b> .....	36
<b>3.3 As escolas e os sujeitos participantes da amostra</b> .....	39
<b>3.4 A análise dos questionários</b> .....	40
3.4.1 A avaliação dos professores .....	42
3.4.2 A visão da Comissão de Indicação .....	46
3.4.3 A apreciação do SINTESA .....	48
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55

## INTRODUÇÃO

Professora da rede pública municipal de ensino de Sapucaia do Sul/RS há quase treze anos, estive presente junto com o grupo que formou o Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul – SINTESA, mesmo antes dele existir de fato. Entre tantas reivindicações trabalhistas e pedagógicas, a principal bandeira sempre foi a eleição de diretores, que foi levantada pela categoria durante uma década antes de sua efetivação. Fizemos, com muitos outros colegas, manifestações em frente à Prefeitura Municipal e à Câmara de Vereadores, caminhadas pelas ruas da cidade, paralisações, distribuição de panfletos e incontáveis discussões com os setores da Secretaria Municipal de Educação no sentido de viabilizar um desejo de toda a cidade.

Senti esse processo na pele, pois fiz parte da última leva de diretores indicados e, para minha satisfação, agora sou membro do primeiro grupo de direções eleitas nesta rede municipal. Enfim, proponho nesta monografia um aprofundamento deste estudo de caso porque a trajetória da eleição de diretores escolares em Sapucaia do Sul (RS), do desejo à realidade, passando inclusive pela luta, é também a minha trajetória profissional. Como muitos colegas da área da educação, entendo que “a luta dos professores em defesa de seus direitos e de sua dignidade deve ser entendida como um momento importante de sua prática docente, enquanto prática ética”. (FREIRE, 1998, p. 74)

A democratização do ambiente escolar é resultado de um processo constante, que engloba a formação dos Conselhos Escolares (já efetivado por Decreto Municipal), a criação dos Grêmios Estudantis e, por fim, a indicação direta de diretores pela comunidade, considerada o auge da democracia escolar no que se refere à legislação municipal. Esta pesquisa se propõe justamente a compreender como se deu o processo de indicação direta das direções das escolas municipais de Sapucaia do Sul, ocorrida pela primeira vez em novembro de 2011, através do voto de cada comunidade escolar, dividida em três segmentos: professores/funcionários, responsáveis pelos alunos e estudantes.

A escola democrática é o caminho para que a escola pública seja realmente da população, de modo que esta se aproprie do que é seu por direito, utilize-a para o

fortalecimento de suas características específicas e exija que a escola supra as suas necessidades. Para tanto, se faz necessária uma mudança de mentalidade de todos os segmentos que envolvem a escola, de forma que todos os indivíduos, equipe diretiva, professores, alunos e famílias, estejam empenhados em melhorar o processo pedagógico. Somente pelas vias de participação é que se constrói uma escola democrática.

A autonomia é um dos alicerces da democratização da escola. Compartilhar a autoridade, delegando poderes a quem couber, é um dos passos para esta construção, considerando que existem vários níveis de democracia, diretamente ligada à participação. A qualidade da educação passa a ser o reflexo desta participação geral e irrestrita de todos os segmentos da escola, garantindo a igualdade de oportunidades na vida. Mesmo garantindo a participação, não se pode falhar no sentido de limitar a escola ao âmbito local, fazendo dela uma ilha que impede que os progressos universais cheguem nesta comunidade.

Sendo as eleições para os diretores das escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS) um primeiro passo para o avanço na democratização da gestão nas escolas, o trabalho foi desenvolvido a partir da questão norteadora: Como se operacionaliza e se desenvolve a proposta de gestão democrática prevista no Decreto Municipal 3.828, de 30 de agosto de 2011, que dispõe sobre a indicação direta para as funções de diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS) pelas comunidades escolares?

A legislação é sem dúvida um passo decisivo para a efetivação da democratização do ambiente escolar, contudo, não se pode “atribuir à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático.” (BRASIL, 2004, p. 40)

Este estudo tem como objetivo geral analisar o processo democrático a partir da lei de indicação de diretores e vice-diretores nas escolas da rede municipal de educação de Sapucaia do Sul (RS) e seus desdobramentos. Ainda, como objetivos específicos, a pesquisa busca analisar a trajetória da conquista por parte da comunidade escolar na escolha dos diretores e vice-diretores das escolas municipais de

Sapucaia do Sul (RS) pelo voto direto, como um mecanismo de gestão democrática; analisar os resultados das eleições para a direção das escolas municipais ocorridas em novembro de 2011 em Sapucaia do Sul (RS); e compreender as perspectivas de gestão democrática para as escolas municipais possibilitadas pela Lei Municipal 3.828 de 2011.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para o levantamento das transformações (ocorridas ou não) que se deram a partir deste processo foram questionários com perguntas abrangentes, aplicados aos professores de seis escolas e ao Sindicato dos Trabalhadores de Educação de Sapucaia do Sul (SINTESA) com vistas a levantar suas impressões sobre a continuidade e/ou as rupturas encontradas na direção recém-escolhida por esta categoria, juntamente com outros segmentos da comunidade escolar. Dentro do segmento professores, também foram enviados questionários às Comissões de Indicação de quatro escolas e a Secretária Municipal de Educação, no intuito de buscar o maior número de pontos de vista desta realidade. Infelizmente, a Secretária não respondeu seu questionário em tempo hábil, para que pudessem ser inseridas as suas percepções nesta monografia. Desta forma, o trabalho está delimitado à visão do corpo docente, seja ele das escolas ou dos seus representantes sindicais.

Os temas abordados nos questionários se apoiam sobre três pilares: as ideias que os diversos segmentos da comunidade escolar têm sobre a democratização da escolha dos diretores de escola; a avaliação do processo de indicação, como a campanha eleitoral e o Decreto 3.828/11 de Sapucaia do Sul; e as expectativas que esta nova realidade trazem para a escola, abrindo espaço para que sejam apontadas a percepção de supostas transformações.

A metodologia de pesquisa, para Minayo (1994) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade. A pesquisa é, assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade. Como diz Minayo (1994, p. 21), “ele é histórico; possui consciência histórica; apresenta uma identidade com o sujeito; é intrínseca e extrinsecamente ideológico e é essencialmente qualitativo, não se excluindo dados quantitativos”.

A pesquisa partiu dos estudos dos temas gestão escolar, eleição de diretores e gestão democrática na escola pública desenvolvidos por diferentes autores como Norberto Bobbio, Paulo Freire, Moacir Gadotti, Maria Cecília de Souza Minayo, Vitor Paro, entre outros, para em seguida fazer a análise dos desdobramentos que a lei de indicação de diretores e vice-diretores nas escolas públicas do município de Sapucaia do Sul/RS trouxe como proposta de gestão democrática.

Para fins metodológicos, as expressões “*eleição de diretores*” e “*indicação direta de diretores*” serão tratadas nesta monografia como sinônimos, pois a primeira surge em todas as bibliografias sobre o tema, apesar da última ser a utilizada no Decreto 3.828/11 de Sapucaia do Sul (RS). Talvez por ser uma forma mais simplificada de expressão, o termo “eleição” é mais difundido, mesmo porque não foge à proposta democrática de gestão escolar. Destaca-se que a Procuradoria Geral do Município, ao formular o Decreto 3.828/11, utilizou-se da ideia de que o prefeito municipal indicará para a direção das escolas os representantes eleitos, acatando a escolha da comunidade escolar.

Foram seis as instituições de ensino das quais obtive as informações necessárias, através das quais foi possível desenvolver uma análise sobre os dados, principalmente os que se referem às porcentagens de participação do segmento pais/responsáveis pelos alunos. Utilizo, principalmente no terceiro capítulo, a pesquisa qualitativa, com uma abordagem centrada em um estudo de caso, na qual o objeto de estudo apresenta suas especificidades, considerando que a primeira indicação direta de diretores nas escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS) foi uma situação única, com elementos históricos pertinentes à formação da consciência da comunidade escolar acerca do processo de democratização do ambiente escolar como um todo. Acerca disso, Paro (2000, p. 16) afirma que

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isso não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões.

No primeiro capítulo a discussão foi aprofundada em torno dos fundamentos conceituais sobre a gestão democrática. Seu eixo central é a democracia, propriamente dita, que abrange ideias de pensadores consagrados como Tocqueville e Rousseau, além de críticos da educação contemporânea, como Bobbio, Coutinho e Paro, que conseguem com maestria dar o arranjo final da realidade sobre a teoria. Um breve histórico da redemocratização do Brasil, pós-ditadura, passando pela formulação da Carta Constitucional de 1988, dá a real dimensão da caminhada feita no caminho da democratização do ambiente escolar no país.

Dando sequência a esta linha de raciocínio, o segundo capítulo da pesquisa sobre a eleição de diretores circulará basicamente em torno de dois eixos: o conceito de gestão democrática baseada na participação, desenvolvido através das referências bibliográficas pertinentes; e a análise dos documentos referentes à eleição, sendo eles a legislação vigente, principalmente o Decreto Lei no. 3.828/2011 de Sapucaia do Sul (RS), onde realizei uma descrição de seus capítulos e artigos mais relevantes para esta pesquisa. Na análise do Decreto, percebi algumas falhas relacionadas à revisão textual, que serão elencadas.

Para compor o terceiro e último capítulo, iniciei buscando resgatar minha formação acadêmica enquanto historiadora, desenvolvendo um breve histórico da gestão das escolas da rede municipal de ensino antes da democratização do processo de escolha. Em 2011, pela primeira vez a comunidade de Sapucaia do Sul (RS) conquistou o direito eleger a direção das escolas municipais. Antes de tudo, a eleição de diretores neste município faz parte de um contexto histórico rico e bastante conturbado. Parte de interesses políticos de manutenção do poder, que se conflitam quando entram em cena os interesses das comunidades escolares e dos professores num geral. Que conste: Sapucaia do Sul foi o último município da Região Metropolitana e Vale do Sinos a realizar a eleição de diretores em suas redes de ensino.

Em princípio, a ideia para desenvolver este capítulo seria utilizar as atas de registro das eleições em cada uma das vinte e seis escolas municipais da rede. Porém, apesar de seguir as instruções dadas pela Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul (RS), que foi de protocolar na Prefeitura da cidade um pedido de cópia das atas, não obtive sucesso. Mais de dois meses se passaram sem resposta, portanto,

para não inviabilizar o trabalho de pesquisa devido ao pouco tempo hábil que me restaria se continuasse aguardando, resolvi fazer a pesquisa por amostragem, contando com a colaboração de colegas professores e diretores eleitos, que cederam os dados de suas escolas.

Os questionários aos indivíduos envolvidos foram todas realizadas através da internet, sendo todos os contatos realizados via e-mail e redes sociais. Para mim, uma nova forma de pesquisa foi inaugurada, juntamente com a especialização em uma modalidade à distância. Confesso que o receio da superficialidade foi superado, pois, aparentemente, percebi que os sujeitos respondentes se sentiram mais à vontade para expressar o que realmente pensaram, dando-os a liberdade de responder as questões no seu tempo, no ambiente em que mais fosse propício a cada um deles. Os segmentos que efetivamente participaram da pesquisa professores, Comissão de Indicação e o Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul – SINTESA.

O fim desta discussão em torno da democratização da gestão escolar em Sapucaia do Sul (RS), de forma teórica, e os desdobramentos referentes ao processo eleitoral, analisados a partir das entrevistas com o corpo docente, me fizeram chegar a algumas conclusões. A democracia, em si, é sempre muito relativa; para a democratização é necessário participação ampla e irrestrita. Na área da educação, não poderia ser diferente, com um detalhe que torna a discussão mais relevante ainda: na escola formamos cidadãos. No desenrolar do processo de democratização da gestão escolar os maiores atingidos são os estudantes em formação, que, por consequência, tem o incrível poder de transformar a sociedade em que estamos todos nós inseridos.

## **CAPÍTULO 01**

# **COMPREENSÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA E SUAS RELAÇÕES COM A EDUCAÇÃO**

O conceito de democracia é a chave para a compreensão da democratização do ambiente escolar. Para desenvolver este capítulo, foram utilizadas as ideias de pensadores como Rousseau (1997) que questiona a democracia representativa, a mesma que enaltece a soberania de alguns indivíduos sobre outros. Gaetano Mosca, no mesmo sentido, coloca a democracia como uma mentira, considerando que os pensamentos individuais são anulados em prol de um suposto bem comum.

As diferenças sociais implicam diretamente na ilusão da democracia, na medida em que a ausência de uma educação para a cidadania reflete numa farsa, como analisa Coutinho, outro autor citado no capítulo. Bobbio, indo ao encontro deste pensamento, enfatiza que a democracia em que vivemos em muito se difere dos ideais clássicos que o termo propõe em sua origem. Ainda há de se considerar as ideias de Santos, que aborda o processo democrático como inclusão social, sendo que as lutas sociais em busca da participação que visa a democracia são reflexos deste pensamento.

A democratização da sociedade brasileira, que culminou com a elaboração da Constituição de 1988, trouxe mudanças significativas para todas as áreas da sociedade, em especial para a educação. Este processo histórico foi trazido à luz da análise para que se possa, no decorrer desta monografia, compreender que somente garantindo os direitos básicos do cidadão é possível desenvolver o processo democrático.

### **1.1 Discutindo o conceito de democracia**

Para compreendermos as transformações que a gestão democrática opera na gestão escolar é preciso aprofundar um pouco o entendimento dos conceitos que se relacionam a este processo. Consideramos, assim, a democracia como o elemento central para essas mudanças, que chegam às escolas trazendo uma série de novas

práticas educacionais. Ou seja, através da democratização da gestão escolar todo o processo educacional se modifica.

Ao longo dos tempos, várias foram as posições assumidas pelos pensadores liberais, através das quais é possível se antever os delineamentos que são dados, no contexto atual, ao significado de democracia.

Inicialmente é preciso atentar para a discussão já antecipada por Rousseau, um dos principais filósofos do *Século XVIII*, quando este discute que a democracia, nada mais é do que o seu contrato social, onde “cada um de nós põe em comum sua pessoa e todo o seu poder sob o supremo comando da vontade geral e haverá de receber ainda cada membro como parte indivisível do todo” (ROUSSEAU, 1997, p. 27).

Rousseau parte do entendimento de que, para que haja de fato a democracia, não se pode fazê-la através da representação, pois “o interesse de um representante sempre é privado e não poderá expressar o que os outros têm a dizer” (ROUSSEAU, 2002, p. 03). Neste sentido sua concepção aponta para a necessidade de que cada indivíduo participe das decisões, sendo favorável ou não à questão discutida. É essa participação que coloca o homem em situação de igualdade e legitima a democracia.

Portanto, conforme posição de Rousseau, em uma sociedade democrática somente as determinações, tomadas enquanto grupo, podem ser soberanas, conquanto assegura que:

Digo, pois, que outra coisa não sendo a soberania senão o exercício da vontade geral, jamais se pode alienar, e que o soberano, que nada mais é senão um ser coletivo, não pode ser representado a não ser por si mesmo; é perfeitamente possível transmitir o poder, não, porém à vontade (ROUSSEAU, 2002, p.36).

A concepção do filósofo e historiador francês Alexis Tocqueville (1805-1859) é destacada por Coutinho (2002) quando afirma que a democracia é inevitável e negativa, pois ela impede a liberdade individual e o direito de usufruir os bens que os indivíduos conquistaram privadamente. O cientista político, historiador e também político italiano Gaetano Mosca (1858-1941), de igual modo citado na obra de Coutinho (2002) é um dos autores que defendem o elitismo que desconsidera a maioria, o povo e, segundo sua posição, a política é feita pela minoria e a soberania popular é uma mentira, um

disfarce político que as elites utilizam a fim de manter o poder, legitimando suas imposições e ideologias.

A concepção do filósofo e historiador e político italiano Norberto Bobbio (1909-2004) apresenta uma noção aproximada do que no ocidente moderno se antevê como democracia, em especial quando esta passa a ser “entendida enquanto um conjunto de regras processuais destinadas a obter certos resultados, dos quais o mais importante é a aprovação de decisões que interessam a toda a coletividade” (BOBBIO, 1983, p.57). Ainda, este autor ressalta o processo dinâmico e transformador que se realiza no percalço das ações democráticas que se estabelecem no contexto da sociedade (BOBBIO, 1986), ainda que a democracia nos coloque alguns problemas, já que ela não mais se identifica com o modelo proposto por originalmente pelos primeiros filósofos que produziram conceitos e compreensões sobre o tema.

Nogueira (1986) tradutor e responsável pelo prefácio da obra de Bobbio, intitulada *O futuro da democracia: em defesa das regras do jogo*, busca discutir a percepção deste autor apontando que as ilusões democráticas se converteram em promessas não cumpridas. Neste sentido a referida obra trará como aspecto de relevante análise as incoerências e dificuldades da democracia real, que têm a ver com a distribuição do poder, com a revanche da representação dos interesses da nação, com os espaços limitados à participação, com o poder invisível e ainda com o cidadão não educado para a cidadania e a permanência das oligarquias no poder.

A “representação” na democracia, na qual um cidadão representa a vontade do outro, tem origem em algumas sociedades que aceitam a ideia de superioridade e inferioridade entre os indivíduos que, segundo Rousseau (2002), vem da necessidade dos homens de compararem-se uns aos outros. Essa comparação vem do desejo de se diferenciar da maioria mantendo um status e possuir poder, o que forma uma sociedade civil corrompida.

Por isso, Coutinho (2002, p.20) diz que “não há democracia efetiva onde existe excessiva desigualdade material entre os cidadãos. Essa desigualdade material e econômica impede inclusive que haja uma democracia política efetiva”.

Ainda dentro da discussão deste conceito:

A democracia é uma prática específica pela qual o povo se institui como sujeito. Nela, os indivíduos se tornam sujeitos públicos enquanto seres políticos ativos se transforma em seres socializados porque desenvolvem relações sociais e responsabilidades coletivas (SEMERARO, 2002, p.222).

Santos (2002) afirma que a democracia participativa surgiu no período do pós-guerra, não rompendo com o procedimentalismo, mas somente o vinculando como prática social. Indo ao encontro da fala de Coutinho (2002), esta prática social, diante de desigualdades muito relevantes, acaba se mostrando superficial, na medida em que os sujeitos que pretendem participar desta democracia não têm as bases para fundamentar suas ações. Para Bobbio (2000, p. 22), a democracia é “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla e possível dos interessados.” Justamente nesta facilidade, que deveria ser garantida, inclusive nas classes menos abastadas, é que reside o questionamento do que se toma por “democrático”. Ora, em uma sociedade com excessivas diferenças sociais não é possível garantir uma participação igualitária, colocando em xeque a existência de uma democracia efetiva.

Touraine (1996, p. 10) afirma que a democracia é “um conjunto de garantias para evitar a tomada ou manutenção do poder de determinados dirigentes contra a vontade da maioria.” Porém, a democracia não se limita aos interesses da maioria, apesar de a maioria a pautar; também não existe democracia sem o respeito aos direitos das minorias. Acerca da maioria e das minorias, Souza (2009, p. 46) afirma que

Não existe democracia se esses dois elementos não forem respeitados. A democracia é o regime em que a maioria reconhece os direitos das minorias porque aceita que a maioria de hoje venha a se tornar a minoria no dia de amanhã e ficar submetida a uma lei que representará interesses diferentes dos seus, mas não lhe recusará o exercício de seus direitos fundamentais.

Em um sistema democrático, há que se considerar essa mobilidade entre minorias e majorias sociais, possibilitando o acesso à cultura formal. Ainda sobre esse tema, Souza (2009, p. 49) questiona:

A melhor maneira de provar em que medida a realidade de uma sociedade “democrática” está de acordo com seus ideais não consistiria em medir as chances de acesso aos instrumentos institucionalizados de ascensão social e de salvação cultural que ela concede aos indivíduos das diferentes classes sociais?

Devido às várias mudanças que ocorreram nos movimentos sociais e na sociedade é necessário reinventar os processos de emancipação social. Quem fala dessa reinvenção é Santos (2007), que tem estudos sobre a luta pelos direitos humanos e conclui seus estudos para uma democracia pela e para a participação de todos. Para Santos (2007), a democracia é um projeto de inclusão social e de inovação cultural que se coloca como tentativa de uma nova soberania democrática.

## **1.2 A democratização da sociedade brasileira e os reflexos sobre as políticas educacionais**

A democratização no Brasil se dá após vinte e um anos de ditadura, iniciada com o golpe de 1964. Neste período muitas foram as lutas travadas no sentido de firmar a democracia como fundamento para uma sociedade livre de amarras políticas, ideológicas e servis aos interesses externos e muitas vezes abstrusos.

É nas eleições para governadores em 1982 que se inicia o processo pela democratização no Brasil, com a abertura política que vem trazer um anseio de participação e de envolvimento cada vez mais crescente por parte da população quanto aos grandes temas políticos nacionais. Historicamente, a participação das multidões nos comícios para a realização de eleição direta para Presidente da República marca o início desse processo de democratização.

A partir dessas manifestações, exigiu-se a elaboração de uma nova Lei Magna que culminou na promulgação da Constituição de 1988, quando esta institucionaliza a instauração de um regime democrático no Brasil e introduz avanços significativos no fortalecimento legislativo das garantias e direitos fundamentais. A cidadania e a dignidade da pessoa são os fundamentos que alicerçam o Estado Democrático de

Direito Brasileiro. Os direitos fundamentais passam a ser elementos básicos para a realização do princípio democrático (MOUSQUER, 2009).

### 1.2.1 Gestão educacional e gestão escolar: novos sentidos para a democracia no âmbito da educação

A partir dos conceitos de democracia, educação, sociedade, é importante conceituarmos também a gestão democrática do ensino e no seu bojo da própria escola. Segundo Gumieiro (2010), o termo gestão é derivado do latim *gestio – ônis*, que significa brotar, germinar. Essa palavra também vem do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa: levar sobre si, chamar a si.

Conforme Ferreira (2004, p.12;13) é importante analisar a gestão democrática no sentido da humanização dos sujeitos, pois para ela:

O novo sentido da gestão democrática da educação é o de humanizar a formação nesta 'cultura globalizada' dirigida, virtualmente, pelo capitalismo. (...) Não é tarefa fácil, mas necessária! É um compromisso de quem toma decisões – a gestão -, de quem tem consciência do coletivo – democrática -, de quem tem a responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. Assim se configura a gestão democrática da educação que necessita ser pensada e ressignificada na 'cultura globalizada', imprimindo-lhe um outro sentido (FERREIRA, 2004,p.12;13).

Nessa mesma linha de pensamento temos Saviani (1980, p.120) que afirma que a gestão é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” que vai ao sentido da hominização do ser humano.

Existem na literatura diversas concepções sobre o significado de gestão, mas é a compreensão formulada por Ferreira (2001) o conceito de gestão utilizado nesta monografia, um princípio abrangente com base essencialmente humanística:

Gestão é administração, é tomada de decisões, é organização, é direção [...], este princípio, entretanto, não é intrínseco à gestão como concebida na administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana (FERREIRA, 2001, p.49)

No mesmo sentido, afirma Paulo Freire (1998, p. 28): “o educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão”. Na realidade, a proposta de gestão democrática do ambiente escolar tem seus desdobramentos na prática educacional, extrapolando os limites das paredes da sala do Diretor e tendo seus reflexos nas salas de aula e no processo de ensino e aprendizagem propriamente dito, foco central da escola enquanto instituição.

Numa perspectiva de participação, o princípio de gestão democrática da educação, segundo Libâneo (2004), consagra a ampliação dos canais de participação da sociedade na gestão da escola pública, o que se constitui como uma tentativa de quebrar os níveis hierárquicos de poder, dando lugar às estruturas horizontais, nas quais a participação da comunidade se torna relevante nas decisões da política nacional em nível local. Rompe-se, dessa forma, a concepção tradicional educacional que historicamente permeia suas estruturas e as relações estabelecidas em seu interior, onde o poder está centralizado numa única pessoa. De acordo com esta perspectiva, a relação do mestre com o educando deixa de ser aquela em que o primeiro detém o poder e ensina, e o segundo é quem tem o dever de aprender e obedecer.

Falar em gestão democrática implica conceituar autonomia, onde segundo Bacelar (1997), três são os aspectos importantes que a rodeia, que são: pedagógico, administrativo e financeiro. Sendo assim, a gestão da escola consiste em articular o planejamento de atividades de acordo com a realidade de sua comunidade, de cada escola, se desconsiderar as diretrizes nacionais e políticas educacionais.

## **CAPÍTULO 02**

### **ELEIÇÃO DE DIRETORES: AS BASES EXPOSTAS NA LEGISLAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

A eleição para direção de escola por si só não garante a democratização do ambiente escolar. É necessário proporcionar um ambiente democrático garantindo espaços de participação, não somente quando se tratar da ação, mas, sobretudo, na tomada de decisões. Esse processo é um fenômeno essencialmente político, na medida em que oportuniza à comunidade a vivência da democracia em seu mais amplo sentido, garantindo seu direito constitucional de participar do que é seu, a escola pública.

#### **2.1 Participação: o alicerce da eleição de diretores**

A escola cumpre o papel de formadora de cidadãos, portanto, é o ambiente mais propício para a socialização do conhecimento adquirido. Tal formação precisa, necessariamente, ser abrangente no sentido de cultivar em seus alunos o gosto pelo humano e pelas relações advindas da convivência em sociedade. O convívio harmonioso entre os indivíduos é resultado do gerenciamento dos conflitos naturais com os quais nos deparamos cotidianamente, num jogo (que deveria ser) saudável no sentido de mediar os interesses individuais e de grupos específicos, com o objetivo do bem comum. A escola é o ambiente mais propício para o aprendizado da convivência, onde cada sujeito traz de sua base familiar valores intrínsecos ao seu eu, e justamente é o local onde se aprende a considerar, respeitar e valorizar as vivências, plurais, de seus companheiros.

A participação é palavra-chave para essa convivência, e depende da ação de todos os segmentos da escola: alunos, pais, professores e dirigentes. Participando é possível fazer valer seus direitos, e suas necessidades, e é também na participação que há a possibilidade de entendimento do outro. Tornar-se protagonista da história da

comunidade escolar, através da participação ativa, não somente nas ações que esta propõe, mas principalmente nas suas decisões, garante um ritmo fluído no processo de ensino e aprendizagem. Somente na participação de todos os segmentos é possível perceber os problemas enfrentados pelos gestores em seu trabalho específico, as dificuldades dos professores no ato de ensinar, as necessidades dos alunos que precisam ser consideradas por todos, pois são o foco da escola, e também as preocupações e dúvidas dos pais quanto à vida escolar de seus filhos.

Tudo indica que o cotidiano escolar funciona como uma engrenagem, onde todas as peças precisam estar alinhadas para que ela funcione em harmonia. Desta forma, a democratização do ambiente escolar é um processo contínuo, onde é constante o aprendizado democrático de todos os envolvidos. “Neste sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão” (BRASIL, 2004, p. 34). Como afirma Souza (2009, p. 52), a gestão escolar é um “fenômeno fundamentalmente político e, como tal, como palco para os processos de disputa e de dominação”.

No mesmo sentido, Bourdieu (2004, p. 164) destaca que

A gestão escolar, como vimos, está no campo da política. E este campo é o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de ‘consumidores’, devem escolher, com probabilidades de mal-entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção.

Também o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, p. 36) aponta que cada uma das modalidades de escolha do diretor:

se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática na escola. (...) A complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação da comunidade local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo.

Para o Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p.39)

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola.

Paro (2001) destaca a relevância das eleições diretas para direção das escolas e enfatiza a expansão da adoção deste tipo de processo nas escolas públicas, eliminando aos poucos os casos entre os municípios e estados onde ainda vigorava a nomeação das direções de forma meramente política. Ainda o autor discute a abrangência e os resultados desta forma de escolha, onde a participação da comunidade escolar e sua visão da gestão aumentou quantitativa e qualitativamente, buscando eliminar o autoritarismo na educação pública, que ocorria até então através das influências dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos e cabos eleitorais em geral). Apesar da democratização da escolha de diretores, muitas vezes, trazer para o interior da escola algumas práticas clientelistas, e

a incipiente prática política introduzida pelas eleições de diretores não ter sido capaz de eliminar por completo essas expectativas e comportamentos clientelistas, não pode levar a que se impute às eleições as causas desses males que nada mais são, na verdade, do que remanescentes de uma cultura tradicionalista que só a prática democrática e o exercício autônomo da cidadania poderá superar (PARO, 2001, p. 66).

Lima (2001, p. 63) coloca a participação praticamente como uma regra: “Participação é hoje uma palavra-chave omnipresente nos discursos político, normativo e pedagógico”. É claro que o simples fato de existir a indicação direta para diretores de escola não significa necessariamente que a participação está garantida, é necessário também oportunizar espaços de participação efetiva da comunidade escolar, como afirma Paro (2001, p.67):

O envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito partícipe da ação coletiva.

Essa cultura de não participação efetiva da comunidade na vida escolar é uma barreira a ser derrubada no processo de democratização da escola. Mesmo em comunidades mais envolvidas, na prática, o que se observa é a participação se limitando às ações da escola, e mais dificilmente nas decisões sobre o rumo a ser seguido pelas instituições. Através da prática docente, percebo que as comunidades se sentem inseguras em participar da tomada de decisões que envolvem principalmente os atos pedagógicos, por não terem o domínio teórico sobre estes temas, como os profissionais da educação têm (ou deveriam ter). Souza (2009, p. 67) teoriza no mesmo sentido quando alega que

A instituição de conselhos de escola, eleições para dirigentes escolares ou outros mecanismos tido como de gestão democrática que atuam a partir da regra da maioria, per si, portanto, não representam a essência da democracia. Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas.

Esta realidade indica que o ideal é buscar constantemente mecanismos para garantir o exercício da cidadania, aprimorando o processo de democratização do ambiente escolar, pois “a eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente” (BRASIL, 2004, p. 43).

As ideias de Paro (2000, p. 17-18) sobre a participação vão ao encontro das afirmações anteriores:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Há que se aceitar o jogo democrático, que nada mais é neste caso do que a disputa e a adequação dos interesses de cada segmento envolvido na comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários e gestores), que só são possíveis através do diálogo. Cabe ainda, para que esse processo se dê de forma efetiva, que o gestor escolar assuma de fato seu papel de mediador desses interesses. Proporcionar momentos de discussão, formal ou informalmente, é um elemento-chave para alavancar o processo de democratização do ambiente escolar.

Ainda neste sentido, Souza (2009, p. 72) também afirma que

A participação na vida política é elemento importante que se aprende na prática democrática. Seja na gestão da escola, da cidade ou do país, a participação ampliada é quase sempre defendida como condição *sinequa non* para a efetivação democrática.

De fato, a democratização do ambiente escolar é o processo de participação de todos os segmentos da comunidade escolar, democraticamente escolhidos pelos seus pares e representados através da Associação de Pais e Mestres, do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil. Estas instituições dentro da instituição maior, que é a escola, formam um tripé para garantir a participação organizada da comunidade. Ao encontro deste pensamento, também o Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p. 43) afirma:

Pensar a democratização na e da escola implica definir claramente qual a função social da escola. Implica pensar: Para que serve a escola? Quais são as suas funções básicas? A reflexão sobre essas questões deve ser parte da ação dos diferentes segmentos da escola no processo de escolha do dirigente escolar, na participação ativa dos Conselhos Escolares, e assim por diante.

Esse debate acerca do papel da escola precisa ocorrer continuamente. Apesar da iminente necessidade, esse é um grande problema, pois parece-me que, pela dificuldade em encontrar um consenso, essa discussão caiu em descrença na visão da maior parte do corpo docente. Por isso mesmo, os alunos não são incentivados a se enxergarem como protagonistas do processo educacional. Por consequência deste quase ceticismo da maioria dos professores em relação à participação, e em decorrência disto, permite-se uma certa apropriação das decisões sobre a gerência da escola e o seu papel nas mãos da direção da escola.

Ainda se tratando do conceito de participação, Paro (2000, p. 12) afirma que

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 seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

Paro (2000, p. 53) ainda destaca um equívoco bastante comum entre os trabalhadores em educação pública em geral quanto à participação dos responsáveis

pelos alunos nas decisões e atividades da escola: “Outro componente importante presente na visão da escola pública sobre a participação diz respeito à descrença acerca da possibilidade dessa participação”.

Segundo Lima (2000), a gestão democrática vai além do fenômeno político no sentido de um conjunto de ações democráticas através de processos participativos de tomada de decisões; a gestão democrática é, essencialmente, uma prática de educação política vivenciada por todos os segmentos da comunidade escolar. Desta forma é possível recriar possibilidades mais democráticas no cotidiano da escola, principalmente no que se refere às relações de poder.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevê a democratização do ambiente escolar. Em seu artigo 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Segundo o MEC (BRASIL, 2004, p. 39)

O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral – que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade, compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional para o andamento e a transparência do processo – data, local, horário, valorização operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos.

Os contornos do processo eleitoral, entre outros aspectos, definem, portanto, o nível de democratização do ambiente escolar, na medida em que se garante a mais ampla participação da comunidade. Isso, por consequência, tem desdobramentos práticos nas relações de poder, principalmente quando se trata da tomada de decisões.

## **2.2 A legislação municipal referendando a participação**

Nota-se a preocupação da administração de Sapucaia do Sul (RS) no período de 2009 a 2012, ao menos no que tange à legislação municipal, em garantir os meios de participação da comunidade em busca da democratização da escola. O Decreto

3.828/11 inicia “CONSIDERANDO o interesse da Administração em garantir a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados”.

Segundo o Capítulo I do decreto (das funções de diretor e vice-diretor), em seu Artigo 2º, o mandato da direção indicada diretamente será de três anos, permitida uma reindicação, um período de tempo ímpar, possivelmente buscando evitar ao máximo que a indicação das direções coincida com as eleições municipais, gerando desgastes políticos.

O Capítulo II do decreto que trata das atribuições de diretor e vice-diretor se desenvolve basicamente nos mesmos moldes do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, apresentando praticamente as mesmas responsabilidades, entre elas o cumprimento da legislação de ensino, representar a escola, participar da Associação de Pais e Mestres e do Conselho Escolar, programar os recursos pessoais e materiais da escola, etc.

O decreto, em seu Capítulo III, da composição escolar, em seu Artigo 5º, conceitualiza os três segmentos que participam da eleição:

I – Comunidade Escolar – o conjunto de alunos, regularmente matriculados, pais ou responsáveis, membros do magistério e demais funcionários públicos, pertencentes ao quadro efetivo em exercício no estabelecimento de ensino.

II – Responsável pelo aluno – aquele que constar na documentação escolar do aluno.

III – Membros do magistério – professores e especialistas em educação.

Quanto ao direito ao voto, assunto de que se trata o capítulo IV do decreto, o artigo 6º delimita quem tem esse direito: os professores, especialistas (supervisores educacionais e pedagógicos) e funcionários “em exercício e lotados no estabelecimento de ensino”, os alunos maiores de doze anos de idade e os responsáveis legais pelos alunos menores de dezoito anos. Ainda este capítulo, no seu artigo 8º, afirma que “Cabe ao Secretário Municipal de Educação convocar toda a comunidade escolar, por meio de edital, para dar início ao processo de indicação de Diretor e Vice-Diretor”.

O Capítulo V, da Comissão de Indicação, em seu Artigo 9º, refere-se à formação de uma comissão de indicação para dirigir o primeiro processo em cada

estabelecimento de ensino, nomeada pelo Conselho Escolar. Segundo o parágrafo 1º do mesmo artigo, para as demais eleições, deve haver uma comissão

que se instalará na segunda quinzena do mês de outubro do último ano de mandato do Diretor, será constituída por 1 (um) representante de cada segmento que compõe a Comunidade escolar, e deverá eleger seu presidente dentre seus membros maiores de 18 (dezoito) anos.

Ainda neste artigo, o parágrafo 2º alerta que “Somente poderão compor a comissão de indicação, como representantes de seu segmento, alunos maiores de 12 (doze) anos de idade, regularmente matriculados”.

O artigo 10º discorre sobre os impedimentos aos candidatos à eleição:

Art. 10º. Os membros do magistério integrantes da comissão de indicação não poderão ser candidatos à direção do estabelecimento de ensino.

§ 1º O disposto neste artigo não se aplica aos estabelecimentos de ensino com até 05 (cinco) membros do magistério público municipal.

§ 2º Em caso de candidatura de membro do Conselho Escolar, o mesmo deverá licenciar-se deste.

§ 3º O membro do Conselho Escolar indicado para assumir a função de Diretor ou Vice-Diretor deverá destituir-se do cargo de conselheiro.

O Artigo 11º discorre sobre o que cabe à comissão de indicação, como elaboração e divulgação de editais, garantir a participação de todos os segmentos, realizar propagandas e debates, constituir as mesas do processo de indicação, providenciar os materiais necessários para a votação, definir e divulgar as datas e os horários da votação, etc. O Artigo 12º afirma que “A cédula para a votação terá modelo oficial, conterà o nome do candidato e espaço próprio para ser exercida a opção de voto e será rubricada pelo Presidente da comissão de indicação”.

O Capítulo VI, da comissão municipal, indica para atuar em grau de recurso um grupo composto por um representante da Secretaria Municipal de Educação, um do Sindicato que representa a categoria e um representante da Procuradoria Geral do Município.

O decreto municipal 3.828/11 de Sapucaia do Sul (RS) não aparenta ter recebido uma revisão textual e estrutural de qualidade, como deveria receber toda legislação, pois pode-se encontrar erros grosseiros, como, por exemplo, após o Capítulo VI, onde deveria constar o Capítulo VII, há outro Capítulo V; que se segue por mais um VI, que

deveria ser o Capítulo VIII; aparece no decreto, entretanto, mais um Capítulo VI, que deveria ser o IX; para então surgir o capítulo VII, que deveria ser o X; até o Capítulo VIII, o último, que deveria ser o XI. Para fins de clareza na transmissão das ideias, a partir de agora utilizarei a ordem numérica lógica para especificar os capítulos discutidos, não reproduzindo, portanto, as falhas do decreto.

No Capítulo VII, o decreto estabelece os critérios para que o membro do Magistério possa concorrer às funções de Diretor e Vice-Diretor, que são:

- I – possua graduação em pedagogia ou pós-graduação em administração escolar, ou nível superior completo, em curso de licenciatura plena;
- II – seja estável e efetivo no magistério público municipal;
- III – tenha atuado, no mínimo, um ano na escola que pretenda concorrer;
- IV – seja lotado na escola que pretenda concorrer;
- V – comprove, no mínimo, três anos de docência;
- VI – concorde expressamente com sua candidatura;
- VII – disponibilidade de carga horária:
  - a) Para função de Diretor o candidato deve apresentar disponibilidade para cumprimento do regime de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais, distribuídas em todos os turnos de funcionamento da escola;
  - b) Para a função de Vice-Diretor a carga horária de 40 horas semanais com disponibilidade de cumprimento nos turnos da manhã e tarde;
  - c) Para a função de Vice-Diretor a carga horária será de 20 horas semanais para atuação no turno da noite, quando a escola tiver funcionamento neste turno.

O Artigo 18º indica quais documentos necessários para homologar a inscrição dos candidatos, como comprovante de docência, declaração de disponibilidade da carga horária prevista neste decreto, certificado de conclusão do curso de licenciatura e o Plano de Ação. O Parágrafo Único do Artigo 19º prevê que

Não havendo candidatos à indicação para as funções de Diretor e Vice-Diretor, os mesmos serão indicados pela Secretaria Municipal de Educação, conforme artigo 16º, com mandato de um ano, ocasião em que será convocado novo processo de indicação.

O parágrafo 2º do Artigo 21º indica que a votação somente terá validade se a participação mínima “dos segmentos pais/alunos for de 30% (trinta por cento) e do segmento membros do magistério/funcionários atingir 60% (sessenta por cento) do respectivo universo de votantes”, buscando garantir a participação. Porém, havendo a possibilidade de que esta participação mínima não seja alcançada, o parágrafo 2º do

Artigo 22º prevê que “não havendo quórum mínimo na 1ª votação, os votos não serão apurados, e no prazo de 15 dias haverá uma nova votação, sem a exigência de quórum”.

Muito questionado pelos professores em geral, estes artigos refletem uma ambiguidade do conceito de participação sugerido pelo Decreto, pois exige um quórum relevante de cada segmento para a primeira votação, sendo que em seguida anula essa exigência. Supõe-se que a obrigatoriedade do quórum em um primeiro momento teria como objetivo estimular a própria escola, enquanto instituição, a divulgar e atrair cada segmento à participação. Há ressalvas quanto a esta tática, pois, considerando que a participação é um processo contínuo, a garantia do quórum mínimo previsto no decreto seria nada mais que o reflexo do trabalho prévio da entidade no sentido de democratizar seu ambiente, seus atos e suas decisões.

O Artigo 25º do decreto indica que

A ata de votação, contendo obrigatoriamente o número de pessoas, o de votantes, o de ausentes e o registro de qualquer fato relevante que tenha ocorrido, será lavrada e assinada pelos membros da comissão de indicação e pelos fiscais, devendo ser arquivada na escola juntamente com a documentação relativa ao processo de indicação direta para Diretor e Vice-Diretor.

Outro Artigo do Decreto 3.828/11 bastante relevante é o 26º, que trata da proporcionalidade dos votos, sendo que é indicado “50% (cinquenta por cento) dos votos para o segmento pais/alunos e 50% (cinquenta por cento) para o segmento membros do magistério/funcionários”. Obviamente, através do Artigo 27º em seus parágrafos, é considerada indicada a nominata que obtiver o maior número de votos válidos, desconsiderando os votos brancos e nulos. Caso haja mais de duas nominatas, será vencedora aquela que tiver cinquenta por cento dos votos mais um, sendo que se nenhuma somar esta proporção, “haverá uma segunda votação entre as duas nominatas mais votadas, no período de 15 dias”. Da mesma forma, se houver apenas uma nominata e esta não atingir este percentual de votos válidos, também haverá outra eleição em quinze dias. Esta proporcionalidade dos votos indica que o conceito de democracia proposto no Decreto 3.828/11 considera de igual importância a participação

do segmento profissional da escola (professores e funcionários) e dos membros da comunidade escolar que não são profissionais (segmento alunos e pais/responsáveis).

O Capítulo VIII do Decreto discorre sobre os casos de impugnação, esclarecendo que qualquer membro da comunidade escolar poderá solicitar a impugnação de uma nominata, caso alguma delas não atenda os requisitos estabelecidos por este Decreto, sendo que qualquer decisão sobre as impugnações acertadas pelas comissões de indicações da escola estão sujeitas à recurso, que deverá ser encaminhado à comissão municipal. Todo este processo deve ser feito por escrito, sendo que o parecer final da comissão municipal deve ser redigido e tornado público no prazo de dois dias úteis.

O Capítulo IX trata da publicação dos resultados, que devem ser comunicados à presidência do Conselho Escolar e ao Diretor da Escola, e num prazo de três dias úteis deve comunicar a Secretaria Municipal de Educação. Os casos de vacância são tratados no Capítulo X, que o Artigo 34 especifica: “A vacância das funções de Diretor e Vice-Diretor ocorrerá por conclusão do mandato, renúncia, destituição, aposentadoria ou morte”. Fala ainda dos casos de destituição, após sindicância instalada pelo Conselho Escolar e o Secretário de Educação, em que seja comprovado, basicamente, o descumprimento de suas atribuições. Segundo o Decreto, na vacância ou no afastamento do Diretor, o Vice-Diretor de quarenta horas assume o seu cargo; e no seu impedimento, o Vice-Diretor de vinte horas. Em caso de vacância do Vice-Diretor, o Diretor indica um membro do magistério que atenda os requisitos do Artigo 16º, “referendado pelo Conselho Escolar”.

O Capítulo XI, das disposições gerais, enfatiza, em seu Artigo 40º, que caso um membro do magistério indicado pela comunidade escolar tenha o regime de trabalho de somente vinte horas, estará assegurada uma “convocação especial de mais 20 horas semanais para o desempenho das funções de Diretor e Vice-Diretor”. Encerra-se o Decreto lembrando que os casos omissos nesta lei são de competência da comissão municipal, “garantida a participação do Conselho Escolar da escola que ocorrer a instância”.

Em vários artigos do Decreto analisado o Conselho escolar é convocado a participar do processo de indicação direta de diretores de escola, como é o caso da escolha dos membros que compuseram a Comissão de Indicação e a garantia de

participação em uma possível decisão caso ocorra algum empasse não previsto no Decreto. Isso mostra a consciência da mantenedora no que diz respeito à garantia de espaços de participação, principalmente se tratando do Conselho Escolar, que nada mais é que a instância representativa de todos os segmentos da escola, que por si só já um meio de participação.

Acabando de analisar o Decreto 3.828/11 posso afirmar que as falhas de redação não se limitam ao erro na contagem dos capítulos. Há disparates no que se refere à concordância de número; ora os artigos aparecem como numerais ordinais e outras vezes não; expressões como *escola*, *magistério*, *decreto*, *comunidade escolar* e *educação* ora são utilizadas com letra maiúscula e ora com minúscula; nem sempre os números aparecem por extenso entre parênteses. Essas falhas enfatizam a conclusão já chegada quanto à insuficiente revisão textual deste Decreto, pois não há uma sistematização dos termos.

## **CAPÍTULO 03**

# **A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE SAPUCAIA DO SUL (RS): AS CONCEPÇÕES DOS SUJEITOS QUE VIVENCIAM O PROCESSO DE ESCOLHA DE DIRETORES**

O propósito deste capítulo tem seu foco voltado às discussões em torno de concepções manifestas pelos distintos sujeitos que vivenciaram o momento de construção democrática nas instituições escolares de Sapucaia do Sul/RS, quando, a partir da promulgação do Decreto Municipal 3.828/11, se inicia o processo de eleição direta de diretores das escolas da rede municipal de ensino.

Cabe, inicialmente, uma breve caracterização do município onde se efetiva esta pesquisa de campo e também a apresentação de alguns dados educacionais, de modo a situar o lócus de análise.

### **3.1 O município de Sapucaia do Sul (RS)**

De acordo com o Censo 2010 do IBGE, Sapucaia do Sul (RS) apresentava um contingente populacional de 130.957 habitantes. Localizada há vinte e cinco quilômetros da capital do Estado do Rio Grande do Sul, faz parte da região Metropolitana de Porto Alegre.

Na Figura 01 apresentamos a localização do município de Sapucaia do Sul, inserido no Estado do Rio Grande do Sul:

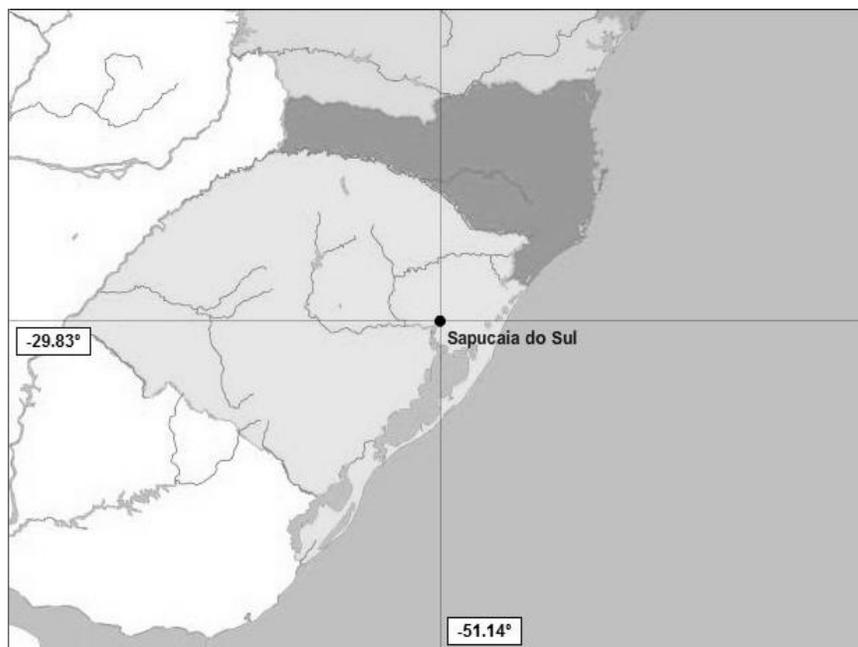


Figura 01: Mapa com localização do município gaúcho de Sapucaia do Sul/RS

Fonte: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/>

O município se origina a partir de uma fazenda, ainda no século XVIII, sendo emancipada de São Leopoldo e fundado oficialmente em 1961. Antes disso, na década de 1940, com a construção da então estrada BR2 (atual BR 116) iniciou-se a industrialização, quando a administração de São Leopoldo, do qual ainda era distrito, concedeu isenções de tributos às empresas que aqui se instalaram, fomentando a criação de empregos e, por consequência um aumento populacional.

Culturalmente, o município é muito carente. As formas de lazer são limitadas; não há salas de cinema ou teatro e até mesmo as praças públicas são raras, sucateadas e desprovidas de segurança. Apesar de existir uma Casa de Cultura e uma Biblioteca pública, seus serviços deixam a desejar no sentido de envolver a comunidade.

### 3.2 O município e a educação

O município de Sapucaia do Sul teve um crescimento considerável nas duas últimas décadas. Percebe-se esse aumento na densidade demográfica visualizando as áreas periféricas, entorno dos morros principalmente, onde há relativamente pouco tempo somente havia vegetação, agora com muitas habitações. Através de programas habitacionais do Governo Federal, através da Secretaria Municipal de Habitação, muito foi investido em condomínios populares localizados nestas regiões há pouco desabitadas. Porém, destas novas moradias, muitas se encontram em situação irregular, advindas de invasões em massa.

Essa nova realidade trouxe à cidade muitas crianças e jovens em idade escolar, indivíduos estes que não foram absorvidos pelas redes estadual e municipal de educação. A população aumentou, contudo, não foram construídas novas escolas a fim de abrir o número de vagas suficiente para comportar a demanda de estudantes. Assim, as salas de aula do município estão superlotadas, situação que certamente desfavorece os alunos, no sentido de não propiciar um ambiente adequado para que o ensino e a aprendizagem se deem com qualidade.

Na área educacional, a rede municipal de educação se detém no Ensino Fundamental, e recentemente está mostrando alguns avanços em relação à Educação Infantil. Somente duas escolas municipais compreendem a Educação Básica completa. Nesse sentido, há uma carência enorme em vagas para o Ensino Médio, considerando também as vagas disponíveis na rede estadual. Segundo dados do IBGE, somente cerca de um quarto dos formandos do Ensino Fundamental tem matrícula garantida para seguir seus estudos.

De acordo como site da prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul (RS), estes são os dados referentes aos professores e alunos da rede municipal de educação, segundo os dados preliminares do Censo 2012:

Profissionais da Rede Municipal de Educação	
Professores	
Regentes* (Magistério + Estudos Adicionais)	04
Graduados* (Licenciatura Curta)	01
Nível 1 (Magistério)	186
Nível 2 (Graduação)	479
Nível 3 (Pós-Graduação)	431
Especialistas	
Nível 2 (Graduação)	41
Nível 3 (Pós-Graduação)	79
TOTAL	1.221

Quadro 1 – Profissionais da Rede Municipal de Educação.

\*Cargo em extinção

Fonte: Assessoria de Planejamento da SMED – Sapucaia do Sul

Estudantes da Rede Municipal de Educação			
Educação Infantil	Creche	245	1.776
	Pré-escola	1.531	
Ensino Fundamental	Séries Iniciais	7.681	13.618
	Séries Finais	5.937	
Educação de Jovens e Adultos			1.250
Ensino Médio			548
TOTAL			17.192

Quadro 2 – Professores /Especialistas por nível da Rede Municipal.

Fonte: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>>

As escolas da rede municipal de educação, na sua prática, apresentam grandes diferenças estruturais entre elas, pois ao mesmo tempo em que há escolas consideradas modelo na região, outras são desprovidas do básico, como é o caso de uma escola que não possui fornecimento de água e não dispõe de internet, e outra que não conta sequer com instalações apropriadas, pois funciona em um galpão.

A indicação direta de diretores e vice-diretores das escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS) foi durante muito tempo uma bandeira erguida por todos os profissionais em educação, em maior ou menor grau. A categoria, representada desde 2004 pelo Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul – SINTESA,

reivindicava há anos a escolha democrática dos diretores de escola da rede municipal, mesmo tendo ciência de que, como Paro (2000, p. 21) afirma,

Há pessoas que acusam os professores de ‘corporativistas’, na intenção de contrapô-los aos interesses dos usuários da escola, quando se deveria considerar positivo que professores e educadores em geral se mobilizem, defendendo seus direitos de trabalhadores, até porque o mais provável é que quem não tem ânimo e competência para lutar pelos seus direitos dificilmente o terá para lutar pelos de outrem.

A categoria solicitava junto às autoridades de diversas administrações o direito de decidir, juntamente com a comunidade escolar, quem orquestraria aquilo que deveria urgentemente deixar de ser um prolongamento dos partidos que estavam no poder: a escola pública municipal. Nesta, até então, podíamos “constatar caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo” (PARO, 2000, p. 45).

O MEC, em seu Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, p. 37), diz que

A livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política de favoritismo e de marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade, articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritária e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar.

Deve-se lembrar que o atual prefeito, sr. Vilmar Ballin, em sua campanha eleitoral à prefeitura municipal de 2008, no panfleto intitulado “*Compromissos de Ballin com os profissionais da educação*”, referiu-se à Eleição de Diretores como uma das propostas de sua gestão caso fosse eleito. Das suas “promessas” em relação à educação, esta foi a única cumprida, já ao fim de seu mandato, sendo que as direções eleitas tomaram posse no ano das eleições municipais.

### 3.3 As escolas e os sujeitos participantes da amostra

Foram seis escolas que cederam seus dados, gentilmente, para a realização desta monografia, distribuídas entre várias regiões do município.

Escola	Número de alunos	Número de professores	Sujeitos entrevistados	
			Professores	Membros da Comissão de Indicação
Escola A	1.880	59	2 (P1 e P2)	1 (C1)
Escola B	284	25	1 (P3)	1 (C2)
Escola C	670	42	2 (P4 e P5)	1 (C3)
Escola D	1.985	72	2 (P6 e P7)	-
Escola E	1.516	45	2 (P8 3 P9)	1 (C4)
Escola F	850	39	1 (P10)	-

Quadro 3 – Instituições e sujeitos participantes da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria

De modo a preservar a identidade dos sujeitos participantes da pesquisa optamos por indicar o participante por um código, sendo P1 o professor 1, P2 o professor 2 e assim sucessivamente. Também os membros da Comissão de Indicação são apresentados como C1, C2 e assim consecutivamente.

### 3.4 A análise dos questionários

Buscando atingir um dos objetivos específicos desta monografia, que é compreender as perspectivas de gestão democrática expostas pelos sujeitos da educação municipal reflito, neste momento, a partir das entrevistas realizadas com os professores, entre eles os membros das Comissões de Indicação, e o SINTESA. Apesar de ter procurado a Secretária de Educação do município, e ela ter me afirmado que responderia o questionário, não obtive sucesso em seu retorno. Assim, acabo por analisar somente a perspectiva dos docentes do município acerca deste primeiro processo de indicação direta de diretores de escola. Limitando os entrevistados, desconsiderando neste caso também os segmentos alunos e pais, pretendo dar uma

visão específica sobre o tema, na qual valorizo o ponto de vista dos professores e do sindicato que representa a categoria.

Encontrei bastante dificuldade ao buscar os dados da votação para indicação direta de diretores, dados estes contidos nas atas de eleição de cada escola, cujas cópias encontram-se na Secretaria Municipal de Educação. Solicitei a cópia destas atas para avaliar o processo e analisar a participação de cada um dos segmentos. A assessoria da Secretaria me informou que eu deveria protocolar na Prefeitura e assim o fiz; mais de um mês depois ainda não havia uma resposta ao meu protocolo, pois a solicitação foi enviada à Procuradoria Geral do Município – PGM. Quando busquei informações, não souberam me informar se poderiam tornar públicos os resultados das eleições, fato que me causou bastante estranhamento, pois estes dados, conforme o Decreto Municipal 3.828/11, foi afixado em cada escola logo após o escrutínio. Enfim, diante destas dificuldades e considerando os prazos para a finalização desta monografia, resolvi alterar o método original, que era trabalhar com dados de todas as escolas da rede municipal, para fazer uma análise partindo de uma pesquisa por amostragem. Das vinte e seis escolas, consegui os resultados de seis, das quais a direção eleita (colegas de longa data) me fez a gentileza de enviar por e-mail.

Apesar de ter entrevistado onze professores e quatro membros das comissões de indicação, suas respostas às questões feitas quanto ao processo eleitoral e a atuação das direções eleitas foram, em geral, bastante repetitivas e superficiais, demonstrando que a democratização das escolas da rede municipal de educação de Sapucaia do Sul (RS) ainda está dando seus primeiros passos no caminho da participação e, principalmente, ainda se encontra nos primeiros degraus da reflexão acerca de sua participação. Por este motivo, não elencarei todas as respostas de todos os indivíduos, procurando ser o mais objetiva possível nessas análises; citarei somente, então, as perguntas feitas a cada segmento entrevistado. Destacarei a seguir as falas mais corriqueiras e/ou as mais relevantes. As primeiras para analisar o senso comum dos segmentos entrevistados, e as segundas a fim de pontuar os acertos ou os eventuais entraves encontrados no processo de indicação direta para as direções de escola da rede.

De acordo com as informações enviadas pelas escolas, o maior problema enfrentado durante o pleito, principalmente nas escolas de maior porte, foi a participação insuficiente do segmento pais/responsáveis. Das seis escolas analisadas, três delas, as maiores, não conseguiram assegurar o quórum exigido pelo Artigo 21º do Decreto Municipal 3.828/11 deste segmento na primeira votação. Para enfatizar ainda mais esse obstáculo do que diz respeito à participação da comunidade, o acaso fez com que, no fim da tarde do dia da votação, quinze de novembro de 2011, ocorresse em Sapucaia do Sul uma grande tempestade. Em decorrência desta intempérie, várias escolas ficaram sem energia elétrica e houve casos de destelhamento, inclusive da Secretaria Municipal de Educação.

Como afirma Paro (2000, p. 26), indo ao encontro da situação analisada acima,

Uma visão distorcida a respeito da comunidade, é que esta não participa da escola simplesmente por não ter interesse em participar. Parece muito temerária esta afirmação quando se sabe do pouco estímulo que a escola oferece à participação.

De acordo com todos os entrevistados, a garantia de participação da comunidade foi o maior desafio encontrado nesse processo.

#### 3.4.1 A avaliação dos professores

Os professores da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul/RS, partícipes desta pesquisa, foram convidados a refletir sobre as seguintes questões: 1) O que você pensa sobre a eleição de diretores?; 2) Na sua escola houve mais de uma nominata concorrendo à direção em 2011?; 3) Qual a sua impressão da campanha eleitoral que ocorreu na sua escola?; 4) De que forma a escolha democrática da direção está interferindo no cotidiano da sua escola?

Acerca da participação, o resultado ficou aquém do esperado, como mostra a fala frustrada da *P1* quando afirma que “não foi feita divulgação como deveria e comunidade não participou como acreditávamos, havendo a necessidade de um segundo turno”.

Certamente esse ocorrido acabou por prejudicar a participação do segmento pais, principalmente nas escolas que funcionam no turno da noite. Como relata a *P2* que fez parte da comissão de indicação de uma escola que possui Ensino Médio à noite “os colegas acenderam os faróis dos seus carros em frente à sala de votação para os pais se enxergarem. Fizemos o escrutínio iluminados por lanternas”.

Poucas foram as escolas que contaram com duas nominatas concorrentes, sendo que nenhuma destas enviaram seus dados para utilização nesta pesquisa. Portanto, das seis escolas analisadas no que diz respeito à indicação direta de diretores, todas tiveram chapa única. Segundo a *P 3*, a campanha nestas escolas foi “tranquila, morna (mais pra fria)”, ideia que vai ao encontro também das falas das *P 4, 7 e 9*. O fato de não haver concorrência trouxe alguns prejuízos no processo democrático, como sugere a *P 10* quando afirma que com exceção da comissão de indicação, “os demais professores dividiram-se entre o ‘não quero me envolver’ e ‘não vou montar uma chapa porque está já ganhou’”. Apesar de não contar nesta pesquisa com dados estatísticos sobre a votação das escolas com duas nominatas, há relatos de professores destas raras escolas. Quanto à campanha eleitoral em uma destas escolas, uma destas, a *P11*, afirma

Que em muitos momentos houve indícios de partido político por trás, pelas falas, artimanhas de uma das nominatas, faltando com respeito à comunidade e, tentando denegrir a imagem dos componentes da outra chapa, o que deve ter acontecido em várias escolas.

Sobre o fato desta ter sido a primeira indicação direta para direção de escola ocorrido neste município, foi levantada por todos os entrevistados, porém melhor descrito pela *P 1*, a dificuldade encontrada, onde afirma que “foi um processo turbulento, pois as pessoas não tinham conhecimento de como proceder”.

Parece ser unanimidade entre os professores a importância da eleição para direção de escola, como bem descreveu a *P 3*: “Devemos ter o direito de escolher quem vai dirigir a escola e nos representar junto à mantenedora, mediando e interferindo a nosso favor, sempre que necessário”; ou como a *P 2*, as duas de escolas distintas: “a vontade de uma classe está se realizando”. Apesar deste tipo de afirmação ser recorrente nas respostas dos questionários enviados aos professores, há aqueles que

percebem distorções no que se refere às relações políticas entre a direção e os segmentos dentro da escola, como bem descreve a *P1*:

Sou favorável, porém com muitas ressalvas quanto à maturidade de professores de escolher quem irá dirigir a escola e de quem foi eleito para tal função... Muitas questões levantadas por mim ficaram sem respostas... Espero que no próximo pleito não ocorra atropelamentos e que o mesmo seja conduzido de forma mais madura e competente... E quem buscar ser diretor ou vice lembre-se que governa a instituição e não pessoas e que a escola é formada por alunos, professores e funcionários, e que pais são apoios e não mandantes dentro da escola...

Para uma considerável parte dos entrevistados, conhecer a realidade da escola é um requisito indispensável para uma boa gestão, evitando “paraquedistas”, utilizando um termo bem próprio dos professores da rede municipal de Educação de Sapucaia do Sul. Quem explicita este pensamento muito claramente é a *P9*, uma colega que leciona há quase quinze anos na rede, afirmando que com a indicação direta da direção de escola

poderemos escolher quem irá representar o grupo de professores e funcionários na SMED e desempenhar um trabalho com conhecimento da realidade dentro das escolas, sem serem indicados por partidos políticos, e sem terem que se submeter às normas desses partidos.

Ao serem questionados sobre as diferenças encontradas entre a antiga direção indicada e a atual, legitimada pelo processo de indicação direta da comunidade escolar (na prática, basicamente os mesmos indivíduos) a ideia central de uma parcela dos professores (*P5, 7, 8, 9 e 11*) é essencialmente a mesma, a do continuísmo, como indica a *P5*:

A direção atual questiona alguns atos da mantenedora, mas acaba realizando as coisas da mesma forma que as gestões anteriores. Há apenas uma visão mais humana com relação aos funcionários, entendendo necessidades e negociando, sempre que necessário.

Quando esta professora enfatiza o tratamento humano das direções com os funcionários, precedido pelo termo “*apenas*”, percebe-se, diluído em seu discurso, que até então os profissionais da educação sequer eram vistos como seres humanos. Pela

minha própria experiência, casos de abuso moral nunca foram exceção na rede municipal. Inclusive o SINTESA se formou a partir de professores que se sentiam agredidos no seu trabalho e muitas vezes até cerceados nos seus direitos trabalhistas e até civis. Ora, humanizar a escola é parte do trabalho de qualquer educador, ou ao menos deveria ser.

Voltando à questão da continuidade, também há a resposta da *P 8*, que foi bastante enfática quanto à sua opinião no que diz respeito às relações de poder que se transformaram desde a posse das direções eleitas:

Não vejo grandes mudanças... Essa pseudodemocracia (vivemos atrelados à prefeitura/Secretaria de Educação). Ou seja, exatamente igual quando era indicação via prefeito... O que me parece é que as direções também estão atreladas às opiniões de pais/alunos (afinal eles são votantes...) e próximas eleições virão... Trocando em miúdos, nada mudou (até piorou)...

Mostra-se, então, a dificuldade encontrada pelas atuais direções em se libertar das amarras do antigo modelo de gestão. Se antes o papel da comunidade era importante, no sentido de a direção indicada exercer funções de cabo eleitoral para o prefeito que a indicou, agora os pais/responsáveis dos alunos têm a sua importância transferida para o campo pessoal do diretor, que procura satisfazer seus desejos com o intuito de sua reeleição. Uma questão é óbvia diante desta realidade percebida pelos professores: qual o limite da relação entre a direção da escola e os responsáveis pelos alunos? Existe, certamente, uma linha tênue que divide os interesses da instituição no processo de ensino (mesmo que no sentido mais amplo da educação) e os interesses de uma gestão escolar.

Por outro lado, há também uma parcela significativa de professores (*P 4, 6 e 10*) que percebem transformações positivas na direção agora eleita, garantindo não só a participação nas decisões da escola, mas também autonomia para o corpo docente realizar seu trabalho prático. Assim descreve a *P 10*:

Hoje a escola está mais autônoma, os conselhos e professores mais participativos, podendo assim tomar decisões, e levar essas decisões a Mantenedora, sem terem que submeter aos devaneios e ordens da SMED. Mas ainda há uma grande caminhada a ser percorrida, para que todas as decisões sejam tomadas em conjuntos dentro da escola. A impressão que eu tenho é que a Direção, junto com os professores e funcionários, está mais livre, colocando suas opiniões e sugestões para um crescimento contínuo da Escola; que o pânico e o medo estão sendo deixados de lado.

Num processo democrático, o voto não pode ser interpretado como um fim nele mesmo. Após a posse é que a realidade mostra seus desdobramentos, sendo que o diretor eleito é o responsável por equilibrar o jogo democrático na escola, considerando que cada segmento deste universo tem seus interesses particulares. Um diretor eleito certamente precisa ter uma postura diferenciada daquele indicado pela mantenedora. Questões políticas diferentes se mostram nestes casos, onde o segmento que elege também exige; diferente do diretor indicado que, muitas vezes, somente era sensível às necessidades da mantenedora, por questões político-partidárias, obviamente. Um novo paradigma de gestão escolar está se alicerçado desde a eleição de diretores. A realidade agora é outra nas escolas da rede municipal de Sapucaia do Sul, como afirma Paro (2001, p. 69):

Parece que o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. A sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimando democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isso serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais.

Essa contradição a qual se refere o autor acima citado vai ao encontro da fala da *P 10*, no sentido de a direção da escola, agora eleita, ser levada a considerar os anseios de todos os segmentos da escola, algumas vezes em detrimento das solicitações da mantenedora. Justamente nesta disputa de poderes, muitas vezes velada, é que reside o constante jogo político inerente à democratização do ambiente escolar. Cada segmento, se organizado e participativo, tem condições plenas de exigir que a direção da escola dê conta de suas demandas específicas.

### 3.4.2 A visão da Comissão de Indicação

Para as Comissões de Indicação, formadas nas escolas e tendo seus membros indicados pelos seus respectivos Conselhos Escolares, muitas foram as dificuldades encontradas para que elas pudessem garantir o processo de indicação de diretores de forma eficaz e transparente. Somente quatro professores entrevistados participaram das comissões de suas escolas, porém, suas respostas contribuíram muito para elucidar a primeira indicação direta para direção das escolas da rede municipal de educação de Sapucaia do Sul (RS).

Os questionamentos dirigidos a este grupo foram: 1) Como você avalia o Decreto Municipal número 3.828/11, que trata da indicação direta de diretores e vice-diretores? 2) Como foi a relação da Comissão de Indicação com a Comissão Municipal? 3) De que forma eram sanadas as dúvidas da Comissão de Indicação? 4) Quais foram as maiores dificuldades encontradas pela Comissão de Indicação?

A partir das questões propostas aos sujeitos integrantes das Comissões de Indicação, muitas foram as críticas levantadas por esta parcela, que, para o bem ou para o mal, foram os “escolhidos” pelo seu grupo para efetivar um desejo tão esperado, e, justamente por isso, são profissionais que se destacam dentro de suas escolas pela idoneidade de seu trabalho, o que, por si só, inspiram confiança em seu meio. Foram estes os profissionais responsáveis, na prática, pelo processo eleitoral. Eles que se doaram, delegando seu trabalho docente a outros durante semanas, para construir a parte burocrática inerente à votação.

A avaliação deste grupo sobre o processo eleitoral não variou muito. A professora intitulada C1, advogada de formação e hoje não mais professora da rede, descreveu muito bem uma visão bastante difundida entre os segmentos da escola:

O Decreto foi uma jogada política! A administração satisfaz um desejo do seu grupo docente sem, no entanto, fazê-lo de forma definitiva. Assim, poderia avaliar o quanto essa medida seria ou não benéfica a seu governo, garantindo para si a possibilidade de revogá-la discricionariamente. Claro que também tem aquela questão da ADI que ainda tramita no STF, mas penso que não houve efetiva vontade de se publicar uma lei em sentido estrito. Quanto ao conteúdo da lei, é óbvio que muito foi copiado do código eleitoral, de conselhos profissionais etc., adaptado às necessidades e especificidades do mundo escolar.

O fato de o documento que deu base à indicação direta de diretores das escolas da rede municipal de educação de Sapucaia do Sul (RS) ser um decreto, e não uma lei (que teria um peso jurídico e legal maior) gerou conflitos e insegurança por parte da comunidade. Esta tem ciência de que, assim sendo, o direito recém- conquistado pode, mesmo que (creio) improvável, ser retirado, assim como ocorreu no município vizinho de São Leopoldo em determinado momento. A possibilidade de retrocesso é uma constante no imaginário coletivo dos professores, o que nos leva a pensar que a democratização do ambiente escolar desta rede pode a qualquer momento ser restringido, pois um decreto não caracteriza concretude, nem garante a permanência do direito adquirido.

Quanto às dúvidas que surgiram no decorrer do processo, as Comissões de Indicação não demonstraram maiores dificuldades em saná-las, assim como demonstra a C2: “Quando surgiram dúvidas relacionadas à interpretação da lei, sem que conseguíssemos solucioná-las, lembro que consultamos o sindicato e a Comissão Municipal.” Com esta fala, também o sindicato se mostrou uma figura a quem recorrer em caso de dúvida. Os sujeitos C 1 e C 2 o citaram quando questionadas acerca de alguma ambiguidade

Esta afirmação deixa claro que, se tratando de legislação e de procedimentos do processo eleitoral, o SINTESA ainda era a fonte considerada mais segura para consultas. Todas as Comissões de Indicação se sentiam muito inseguras quando surgiam dúvidas, temiam cometer algum erro que pudesse a inviabilizar ou mesmo anular o pleito na sua escola. Cada membro das Comissões, pareceu-me, se apropriaram efetivamente da responsabilidade sobre o futuro da escola; certamente foram os indivíduos que mais se envolveram no processo, mais até do que os membros componentes das nominatas. Nenhum membro de Comissão mostrou-se insatisfeito com relação à Comissão Municipal, como enfatiza a C 3: “Lá na minha escola o processo todo foi bem tranquilo e não tivemos nenhum problema com a Comissão Municipal.”

### 3.4.3 A apreciação do SINTESA

O questionário enviado à presidenta do Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul contava com as seguintes questões: 1) Quantos membros o SINTESA tem hoje? De quais segmentos? 2) Quais as atitudes que o SINTESA, enquanto entidade representativa, já tomou em relação à reivindicação da categoria pela eleição de diretores (reuniões, documentos, manifestações, assembleias...)? 3) Qual a data em que ocorreu a discussão sobre o projeto de lei da indicação direta de diretores? Quais foram os maiores impasses daquela situação na visão do SINTESA? 4) Quais as diferenças percebidas pelo SINTESA entre as antigas direções indicadas e agora as eleitas? 5) Qual a avaliação do SINTESA sobre o processo eleitoral da escolha democrática de diretores? 6) Quais as expectativas do SINTESA em relação à democratização do processo de escolha de diretores proposto pelo Decreto 3.828/11?

O SINTESA, entidade representativa da categoria fundada oficialmente no dia três de setembro de dois mil e três, teve sempre uma postura firme em relação à eleição de diretores. Sua caminhada foi marcada principalmente pela reivindicação de que esse último passo, no que tange a legislação, fosse efetivado. Hoje conta com seiscentos sindicalizados de todos os segmentos dos profissionais em educação: “professores, supervisores, orientadores, diretores e vices, secretários de escola, auxiliar de disciplina, atendente de educação infantil, servente escolar, auxiliar municipal, motorista (lotado na SMED)”.

Seu histórico é brevemente relatado através da entrevista realizada com sua atual presidenta:

Desde 1998, alguns professores e especialistas se reuniam com o desejo de fundar um sindicato específico para a educação. Nestas reuniões montou-se o estatuto e começou a procura de um advogado para os trâmites legais. Depois de toda documentação pronta, começaram as Assembleias. A primeira Assembleia para fundação do SINTESA ocorreu no dia 19 de maio de 2001, na Escola Estadual de Sapucaia do Sul. A 2ª Assembleia foi para ratificar o desejo de fundar o SINTESA, que ocorreu em 06 de outubro de 2001, na mesma escola. A 3ª Assembleia, para re-ratificar as decisões tomadas na assembleia anterior, ocorreu em 10 de outubro de 2002, na mesma escola. A 2ª e 3ª assembleia foram feitas a pedido do Ministério do Trabalho e Emprego.

Considerando que “dos grupos dominantes não se pode esperar nenhuma iniciativa de transformação em favor das camadas dominadas (e, no nosso caso, no que se refere à escola) sem pressão por parte dos interessados” (PARO, 2000, p.10), sabemos que “o SINTESA sempre lutou por eleições. O movimento começou desde sua fundação e sempre foi pauta na mesa de negociação com os gestores públicos”.

Quanto às discussões acerca da elaboração do Decreto 3.828/11, das quais o SINTESA buscou participar, há o seguinte relato:

O maior impasse foi gerenciar para que esta eleição fosse parcial. Foi muito difícil para o SINTESA dialogar com a administração sobre o processo, pois ainda estava muito vinculada a função de direção aos partidos políticos. Aos poucos foram feitos ajustes, mas claro, o decreto precisa de reformulação e muitas adequações.

A diretoria do sindicato, nesta fala, está se referindo ao artigo 26º do Decreto, que trata da proporcionalidade dos votos entre pais/alunos e professores/funcionários. Neste último encontro para debater a proposta de lei, ocorrido no final de 2009 e do qual foi convidada a participar toda a categoria, a discussão girou em torno desta divisão, sendo que a mantenedora indicava uma maior proporção ao segmento pais/alunos e o SINTESA debatia a favor da proporção maior caber aos profissionais da educação. Só soubemos o resultado quando o Decreto foi assinado e divulgado.

Quando questionada sobre as diferenças percebidas entre as direções de escola indicadas e as agora eleitas, assim foi colocado:

Percebemos que muitos (infelizmente nem todos ainda) estão mais críticos, falam mais e vão em busca de seus direitos perante a administração sobre sua autonomia frente à escola. Percebesse ainda, que alguns gestores seguem a “cartilha” da SMED, são poucos. A grande maioria trabalha com garra, busca o melhor para sua escola, debate e discorda com a SMED. Cresceu a autonomia da direção e isso também reflete a todos que estão na escola. O clima está mais tranquilo.

Indo ao encontro das ideias de Ferreira (2004), nota-se mais uma fala entre os participantes da amostra que apresenta o mesmo pensamento, de que, eleitos, os diretores de escola tendem a uma maior humanização dos sujeitos que fazem parte da comunidade escolar. Da mesma forma, na avaliação do SINTESA, a prática das direções eleitas é considerar o coletivo antes da tomada de decisões, fato que está

fazendo com que as escolas se mostrem mais autônomas no que se refere à mantenedora.

Pode-se afirmar que o pensamento de Paro (2001) aplica-se perfeitamente à atual situação das escolas da rede municipal de educação de Sapucaia do Sul (RS), no sentido de que a eleição de diretores por si só não eliminou por completo as práticas clientelistas. O jogo político, neste caso, muitas vezes confundido com as questões partidárias, é bastante claro no atual momento de adaptações que as escolas municipais estão vivenciando. Da mesma forma que o autor acima citado, o SINTESA indica o exercício da cidadania, calcado na participação de todos os sujeitos envolvidos na escola, como sendo capaz de fazer evoluir este processo, considerando que é na participação e na prática diária que reside a força de uma categoria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A democratização do ambiente escolar é um processo contínuo. O conceito de democracia referido nesta monografia é bastante complexo, assim como a realidade das escolas da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS). Neste sentido, a democratização do ambiente escolar pode ser compreendida a partir da ideia de um processo contínuo.

O propósito deste estudo esteve focado em como se operacionaliza e se desenvolve a proposta de gestão democrática prevista no Decreto Municipal 3.828, de 30 de agosto de 2011, que dispõe sobre a indicação direta para as funções de diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS) pelas comunidades escolares. Se buscou, inicialmente, discutir os principais conceitos teóricos que envolvem o tema da democracia na sociedade e nos espaços escolares. Em momento posterior o olhar investigativo esteve voltado para o lócus da educação municipal de Sapucaia do Sul/RS, onde a primeira experiência de escolha direta de diretores escolares foi refletida em sua operacionalidade prática, a partir das questões propostas aos distintos sujeitos educacionais..

A concepção de que a democracia, principalmente a representativa, é uma “farsa”, apontada por pensadores como Rousseau, Bobbio e Coutinho nas discussões conceituais do primeiro capítulo, é clara. Quase que instintivamente foi percebida pelos professores entrevistados na pesquisa de campo. O fato de o Decreto 3.828/11, que estabelece a eleição de diretores, ter sido assinado somente no terceiro ano do mandato daquele prefeito que “prometeu” em sua campanha eleitoral fazer a eleição de diretores, para que a posse se desse no ano seguinte, declara que não havia um interesse real em delegar às comunidades os rumos políticos e pedagógicos das escolas municipais.

Este pseudo-desejo administrativo de democratizar a rede municipal de ensino se converteu em um Decreto, de caráter legal instável pela possibilidade de revogação por parte do Executivo municipal. Parte da categoria, aquela participativa, compreende que poderia ter sido aprovada uma Lei Municipal, considerando que o Legislativo municipal, durante todo o mandato 2009-2012, se alinhou ao Executivo em vários

setores. É nítido que foi uma jogada política com fins eleitoreiros, já que o ano da posse das primeiras direções eleitas é o mesmo das eleições municipais.

O fato de a indicação direta para direção de escola da rede municipal de educação ter sido legalizada a partir do Decreto gera bastante desconforto entre a categoria. Não há garantias de que esta conquista seja permanente. Essa questão me faz acreditar que a conquista da democracia está justamente na contínua batalha das comunidades escolares, principalmente dos professores, em continuar defendendo esse avanço.

Posso afirmar que a participação dos professores, ainda que pequena se considerarmos o seu número, é que possibilitou que fossemos das lutas à conquista democrática, no sentido de garantir o direito à participação. Foram as discussões dentro do sindicato da categoria que levou o então candidato a prefeito, senhor Vilmar Ballin, a colocar em suas propostas para a Educação municipal a eleição de diretores. O corpo docente abraçou a causa e cobrou a sua efetividade. Também há de ser considerada a conjuntura das políticas educacionais da região em que Sapucaia do Sul está inserida. Havia, de certa forma, uma pressão social para a realização da eleição de diretores no município, que, como já foi visto anteriormente, foi o último das redondezas a dar este passo rumo à democratização do ambiente escolar na Rede Municipal de Educação. Além disso, a legislação nacional acerca da formação dos Conselhos Escolares acabou por levar a administração municipal a tomar a decisão de decretar a eleição de diretores de escola. Este conjunto – a pressão docente e sindical e a criação dos Conselhos Escolares anteriormente – culminou na eleição de diretores neste município.

Quanto à postura assumida pelas atuais direções eleitas, o sentido de “humanização” da escola, do qual se refere Ferreira, é um acerto já percebido pelos professores partícipes das entrevistas analisadas no terceiro capítulo desta monografia. As equipes diretivas estão tomando consciência do coletivo, e estão aprendendo a gerenciar os conflitos naturais advindos da disputa entre as necessidades e anseios dos diferentes segmentos que compõem a escola.

Os níveis hierárquicos estão certamente em um processo de transformação, no qual o poder dentro da escola está deixando de ser centralizado na figura do diretor e da Secretaria Municipal de Educação, tanto nas relações entre o corpo docente e a

direção da escola, quanto da própria escola em relação à mantenedora. A autonomia que prega a LDB/96 está se construindo na mesma medida em que estão se abrindo os espaços de participação oferecidos pela escola. Esta tomada de poder através da participação, vivenciada pela comunidade escolar sapucaense a partir da eleição para diretores escolares mostra, na prática, que a democratização da gestão escolar é mesmo um fenômeno político.

Apesar de muitas questões estarem neste momento longe de atingir seus objetivos, principalmente no que tange à participação de todos os segmentos, não somente nas ações da escola, mas principalmente nas suas decisões mais cabais, sejam elas de caráter administrativo/financeiro ou mesmo quanto aos rumos pedagógicos que a escola propõe aos alunos e à comunidade escolar, o primeiro passo foi dado. Resta às comunidades como um todo debater exaustivamente seus problemas e suas dificuldades neste novo caminho que se iniciou com a democratização da escola, assim como cabe às direções eleitas propiciar dentro das escolas os espaços necessários para estas discussões tão pertinentes.

No âmbito profissional, o SINTESA talvez seja espaço para debates mais importante, por ser a entidade representativa da categoria, que por si só já um ambiente democratizado. Através do sindicato, movido pela participação de seus componentes, é possível visualizar a realidade de todas as escolas da rede municipal, sendo capaz de, ao mesmo tempo, construir uma ideia de conjunto sem deixar de considerar as especificidades de cada unidade de ensino. Na medida em que os professores forem se envolvendo nas dificuldades da categoria, posicionando-se e participando da busca por soluções, a educação, no sentido mais abrangente do termo, só tem a ganhar.

## REFERÊNCIAS

BACELAR, I.V. **Escola, descentralização e autonomia**. Revista de Administração Educacional. Recife. jul/dez 1997.V.1.p. 1-82.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Organização de Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. Petrópolis: Vozes, 1998.

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. 6ª.ed. tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

\_\_\_\_\_. **Qual Socialismo?** Debate sobre uma alternativa. Tradução de Iza de Salles Freaza. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm)>. Acesso em: 15 de junho de 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei n. 9.394/96. Disponível em: <[www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm)>. Acesso em: 15 de junho de 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília-DF, novembro de 2004. Parte III: Gestão Democrática e escolha de diretores.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Censo Escolar 2012**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>>. Acesso em: 25 de outubro de 2012.

COUTINHO, C.N. **A democracia na batalha das idéias e nas lutas políticas do Brasil de hoje**. In: FÁVERO, O & SEMERARO, G. (orgs). Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro. Petrópolis: Vozes, 2002.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação**: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N.S.C. & AGUIAR, M.A.S. (orgs). Gestão da Educação Impasses Perspectivas e Compromissos. 3ªed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na 'cultura globalizada'**. Edu.Soc. set/dez.2004,vol.25, nº89 p.1227-1249).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 8ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GRAMSCI, A. **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

GUMIEIRO, AngelaHess. **Organização e gestão da formação continuada dos professores de Língua Portuguesa no âmbito municipal: impasses e possibilidades**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Grande Dourados, UFGD, Dourados/MS, 2010.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola teoria e prática**. 5ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

LOCKE, J. **Segundo Tratado Sobre o Governo Civil**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Disciplina do Curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM (EAD). Gestão escolar e organização curricular**. 2009.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. Prefácio. In: BOBBIO, Norberto. **O Futuro da Democracia: em defesa das regras do jogo**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira, 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

ROUSSEAU, Jean-Jaques. **Do Contrato Social ou princípios do direito político**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

\_\_\_\_\_. **O Contrato Social**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=s0102-46982009000300007&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=s0102-46982009000300007&lang=pt)>. Acesso em: 03 de julho de 2012.

SAPUCAIA DO SUL. Prefeitura Municipal. **Estatísticas**. Disponível em: <http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/>. Acesso em: 2 de julho de 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Decreto Municipal 3.828/11**. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/forpgs/showinglaw.pl>>. Acesso em 02 de outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Plano de Carreira do Magistério Municipal**. Disponível em: <[http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/form\\_vig.pl](http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/form_vig.pl)>. Acesso em 02 de outubro de 2012.

TOURAINÉ, A. **O que é democracia?** Trad. Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org). **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cc 1980.

SEMERARO, G. **Recriar o público pela democracia popular**. In: FÁVERO, O & SEMERARO, G. (orgs). **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro**. Vozes, 2002.