UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
ELOISA HELENA MELLO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLHA DE DIRETORES EM PONTA GROSSA, POLÍTICAS PÚBLICAS E PARTICIPAÇÃO

CURITIBA
2014

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

ELOISA HELENA MELLO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLHA DE DIRETORES EM PONTA GROSSA, POLÍTICAS PÚBLICAS E PARTICIPAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado em Educação, Linha de Políticas Públicas e Gestão da Educação, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Tuiuti do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa Dra Josélia Schwanka Salomé

CURITIBA
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte
Biblioteca “Sydnei Antonio Rangel Santos”
Universidade Tuiuti do Paraná

M527 Mello, Eloisa Helena.
Gestão democrática: escolha de diretores em Ponta Grossa, políticas públicas e participação/ Eloisa Helena Mello; orientadora Profª. drª. Josélia Schwanka Salomé.
158f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2014.

1. Gestão democrática. 2. Participação. 3. Eleição de diretores. I. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação / Mestrado em Educação. II. Título.

CDD – 371.2

TERMO DE APROVAÇÃO

ELOISA HELENA MELLO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESCOLHA DE DIRETORES DE PONTA GROSSA, POLÍTICAS PÚBLICAS E PARTICIPAÇÃO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação, na linha de Políticas Públicas, da Universidade Tuiuti do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Curitiba, 18 de dezembro de 2014

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Maria Antônia de Souza
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Educação
Universidade Tuiuti do Paraná

Orientadora: _____
Profa Dra Josélia Schwanka Salomé
Universidade Tuiuti do Paraná – UTP
Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Educação

_____
Prof Dr Sidney Reinaldo da Silva
Instituto Tecnológico Federal do Paraná – ITFPR

_____
Prof Dr Pedro Leão da Costa Neto
Universidade Tuiuti do Paraná – UTP

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me sustentado até aqui com seu amor e graça, pois tudo que tenho e tudo que sou, devo a ti Senhor, digno de toda honra e glória.

A prof Dra Josélia Schwanka Salomé agradeço por me aceitar como orientanda e acreditar nesse trabalho. Sou grata pelo convívio da pesquisadora que por excelência você é, exemplo de caráter, competência, dedicação, minha sincera gratidão por sua orientação.

Aos profs Dr Sidney Reinaldo da Silva e Dr Pedro Leão da Costa Neto, por suas valiosas contribuições nessa pesquisa por ocasião do Exame de Qualificação.

A prof. Dra Esméria de Lourdes Saveli por sua compreensão, exemplo de humanidade e competência que oportunizou a realização deste trabalho.

Ao meu esposo Osvaldo, pelo constante apoio e compreensão, especial, sempre incentivando a prosseguir na caminhada como pesquisadora.

A meu filho Rodrigo, meu grande tesouro, que soube sabiamente compreender os momentos de ausência para realização desse trabalho.

A meu filho Daniel, um anjo em minha vida, sempre colaborando para que pudesse concluir esse estudo.

A minha mãe exemplo de caráter, a quem devo toda a caminhada que percorri até aqui.

A minha tia Eloisa profissional, competente, por vezes meu espelho nessa trajetória.

A minha irmã Eroni, meu esteio, nos momentos de angústia e de alegria, parceira em todos os momentos desta pesquisa.

Aos professores do programa de Mestrado por oportunizar momentos de reflexão e crescimento.

Aos colegas do mestrado com quem compartilhamos experiências, angústias e sonhos e a todos que de certa forma contribuíram para a efetivação deste estudo.

“Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender”.
(Paulo Freire)

RESUMO

O presente trabalho discute e analisa a forma de escolha de diretores das escolas municipais de Ponta Grossa enquanto política de participação numa proposta de gestão democrática. Entende-se que a função do gestor é fundamental no processo ensino aprendizagem e no papel da escola perante a comunidade, enquanto referência e articulador das relações entre a comunidade e a escola na perspectiva da construção de numa sociedade mais crítica e participativa, o que torna relevante que se analise a forma de escolha desse gestor e a participação da comunidade nesta escolha. Entendemos que esta participação pode não ser suficiente para determinar que o processo de escolha seja democrático, entretanto, por meio de pesquisa bibliográfica, na análise de documentos oficiais nacionais e municipais constatou-se que apesar da polêmica em relação ao tema, pode se considerar a escolha do diretor através de eleição direta, a forma mais democrática de eleição. A participação é um momento importante numa perspectiva de gestão democrática, porém esta pode ter outra intencionalidade, num estado capitalista que visa à formação para o mercado de trabalho. O perfil do gestor e a ressignificação do seu papel tendo em vista as mudanças necessárias na sociedade são elementos a se considerar na forma de escolha desse gestor. Sob estes aspectos ressalta-se que mesmo se considerando a eleição direta a forma mais democrática de escolha do diretor, a participação nesse processo pode ser limitada.Constata-se nessa pesquisa que cada município articula a participação e a escolha de diretor como melhor lhe convém.

Palavras-chave: gestão democrática. participação. eleição de diretores

ABSTRACT

The following paper discusses and reviews the form of choosing principals for municipal schools of Ponta Grossa, regarding to policy of participation in democratic management proposal. It is understood that the role of a manager is crucial in the process of teaching and learning. And in the role the school plays towards the community, as a reference and coordinator of relations between the community and the school in connection with building a more critical and participatory society. Which makes it relevant to examine the form of choice of said manager and community participation in this choice. We believe that this contribution may not be sufficient to determine that the process of choice is a democratic space, however, by means of literature, in the analysis of national and municipal official documents it was found that despite the controversy by topic, choosing the principal by direct election could be considered the most democratic form. Participation is an important moment in the interests of a democratic management, but it can have other intentions in a capitalist state, which aims at training to the labor Market. The profile manager and the redefinition of its role in view of the necessary changes of society are factors to be considered in the form of choosing the manager. Under these aspects, it is noteworthy that even considering the direct election as the most democratic form of choosing the principal, participation in this process can be limited. Its appears in this research that each municipality articulate participation and the choosing of principal as best it suits them.

Keywords: democratic management; participation; principal elections

LISTA DE SIGLAS

APM - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

CDES - CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

CONAE - CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO

FNE - FUNDO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

FUNDEB – FUNDO DE MANUTENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA E DE VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO

FUNDEF - FUNDO DE MANUTENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL E DE VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO

IDEB – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

LDBEN – LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

ONG – ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

PAR – PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS

PCNs – PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS

PETROBRAS – PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.

PNE – PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO

PROUNI – PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS

SME – SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

SNE – SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO

UNDIME – UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA

UNICEF – FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA INFÂNCIA

USAID – UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

SUMÁRIO

	RESUMO	**05**
	ABSTRACT	**06**
	LISTA DE SIGLAS	**07**
1	**INTRODUÇÃO**	**10**
2	**ESTADO,SOCIEDADE, EDUCAÇÃO, ESCOLA**	**14**
3	**GESTÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**	**26**
3.1	ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	**26**
3.2	GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA	33
4	**O PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA**	49
4.1	A PARTICIPAÇÃO EM SEUS MÚLTIPLOS SENTIDOS E OS CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO	49
4.2	A PARTICIPAÇÃO NOS DOCUMENTOS OFICIAIS LDBEN/96 E PNE	62
4.3	PARTICIPAÇÃO SOCIAL: APM, CONSELHO DE ESCOLA, GRÊMIO ESTUDANTIL	72
5	**A ESCOLHA DE GESTORES NA EDUCAÇÃO**	**84**
5.1	INDICAÇÃO DO DIRETOR PELO PODER PÚBLICO	85
5.2	CONCURSO PÚBLICO	87
5.3	INDICAÇÃO POR LISTAS TRÍPLICES OU SÊXTUPLAS	88
5.4	ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETORES	89
6	**POLÍTICAS DE ESCOLHA DE DIRETORES EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE PONTA GROSSA DE 2005 A 2012**	97
6.1	CARACTERIZANDO A CIDADE DE PONTA GROSSA	97
6.2	A ESCOLHA DE DIRETORES NO PARANÁ	99
6.3	ESCOLHA DE DIRETORES MUNICIPAIS EM PONTA GROSSA	101

7 CONCLUSÃO 124

REFERÊNCIAS 131

ANEXOS 143

1- INTRODUÇÃO

Este estudo analisa o processo de eleição de diretores das escolas municipais de Ponta Grossa no que se refere à participação enquanto momento da gestão democrática, enfatizando a forma de escolha de diretores no período de 2005 a 2012.

Este recorte temporal deve-se ao fato de que em Ponta Grossa na transição de governo em 2005, retorna ao poder um governo de líderes ligados a elite da sociedade, trazendo alterações na concepção de gestão escolar, na participação da comunidade, incluindo o processo de escolha de diretores.

A forma de escolha de diretores em Ponta Grossa desde 1986 acontece através de eleição direta, porém desde esse período houve diversas alterações, desde o tempo de mandato do diretor, critérios para se candidatar, quem poderia votar, requisitos para exercer a função como escolaridade e experiência a processo múltiplo envolvendo curso e apresentação de plano de trabalho.

O debate sobre o tema da escolha de diretores tem se intensificado nos diversos encontros de educadores e também no Congresso Nacional, considerando a polêmica entre as diversas formas de escolhas.

A discussão sobre a forma de escolha do diretor atinge a comunidade e a sociedade civil de forma a se repensar qual é o papel desse diretor e qual a relação entre a forma de provimento da função com o cotidiano e organização da escola.

O diretor indicado, concursado ou eleito seria suficiente para garantir uma educação de qualidade a todos? Sabe-se que não é suficiente, entretanto há de se considerar que a forma que ocorre tal processo pode ser democrático de forma a oportunizar a participação dos envolvidos, como ocorre na eleição direta, ou tão somente aceitar o candidato indicado pelo governo ou aquele que prestou o concurso e por sua colocação escolheu a escola que deseja ser diretor.

Nesse sentido este trabalho tem por objetivo analisar o processo de escolha de diretores das escolas municipais de Ponta Grossa enquanto política pública e participação no período de 2005 a 2012.

A escola deveria ser o lugar de atuação política onde se deixa de articular o particular para se tratar do coletivo, para isso a participação dos envolvidos nesse processo educativo torna-se decisivo nos rumos da gestão da escola. Esta, acontece apenas de forma consultiva no intuito de legitimar interesses do governo, ou visa análise e transformação da realidade que se apresenta?

Na sociedade hodierna estimula-se o acúmulo do capital e em consequência, ampliam-se as desigualdades sociais, a competitividade e o individualismo. A busca pelo sucesso se estende à escola e cabe ao diretor a incumbência de executar ações que irão legitimar os interesses do capital.

Romper com tal realidade é possível a partir da união de forças entre diretor e sociedade civil, com a participação efetiva de toda comunidade de forma consciente e como pressão de transformação da realidade que se apresenta.

Esse espaço de participação deve ser construído coletivamente, com acesso das informações, respeito a todos, fundamentando as ações no diálogo, conscientizando-se que mesmo nas divergências deve se buscar a unidade por uma educação que emancipa.

A forma de escolha do gestor pode não ser suficiente para que tal participação de cunho transformador se efetive, mas há de se considerar a relevância do momento que o gestor é escolhido e a forma que este se insere na comunidade enquanto representante da mesma.

A participação está garantida na legislação brasileira através da LDBEN/96, porém de forma abrangente, oportunizando múltiplas interpretações e dessa forma abre brechas para que tal participação seja direcionada pelos governos conforme sua concepção de educação.

Entende-se que a gestão democrática é um processo político pelo qual a comunidade escolar, diretor, pais e funcionários, discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam, avaliam todas as ações voltadas ao desenvolvimento da escola.

Analisar a gestão democrática, num Estado capitalista torna-se um desafio, pois se confrontam ideologias, trata-se de participação apenas enquanto consulta à comunidade e por vezes mesmo num processo que

deveria ser democrático como a eleição direta para diretores ou até mesmo órgãos instituídos como conselho de escola são conduzidos pelos governantes de forma a garantir seus interesses.

A escolha do tema investigado nesta dissertação decorre de estudos e do trabalho desta pesquisadora como profissional da área de gestão no Município referido. A relação da forma de escolha do diretor e participação da comunidade nesse processo tem gerado muitas indagações e polêmicas no papel do gestor frente à comunidade, sendo esta a problemática desse estudo.

Os objetivos específicos são: analisar a concepção de sociedade, Estado, escola e educação da sociedade hodierna; analisar os princípios da gestão e da gestão democrática compreendendo a gestão escolar oriunda da administração científica à democrática, examinando no processo histórico do Brasil como a gestão na escola se constitui incluindo a forma de escolha do diretor; analisar o princípio da participação em seus múltiplos sentidos, os condicionantes para que esta se efetive, discutindo a participação nos documentos oficiais como LDBEN/96 , PNE e municipais, bem como nos órgãos de participação social; analisar as diversas formas de escolha de diretores; analisar a política de escolha de diretores das escolas municipais de Ponta Grossa.

O processo metodológico compreende pesquisa exploratória com análise de documentos. Os documentos analisados foram levantados junto a Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa, reunidos em dossiê sobre as eleições para diretores. Nesse constam os decretos, relatórios, termos de posse, atas, reportagens sobre o processo de eleição. Os documentos analisados foram atas, decretos, relatórios e materiais utilizados no curso de gestão. Nesses registros pôde-se verificar como ocorreu todo o processo de escolha de diretores. As atas analisadas foram consideradas por função dos servidores entre serventes, escriturária, professora e diretora e constam em anexo.

Estruturalmente o presente estudo foi desenvolvido em seis capítulos.

No capítulo intitulado Estado, Sociedade, Educação e Escola analisa-se a concepção de Estado e sociedade do mundo hodierno, bem como a influência desta concepção nas diretrizes da educação e da escola.

O terceiro capítulo, Gestão e Gestão da Educação, discute-se a relação da administração escolar com os princípios da administração de empresas, o conceito de gestão democrática e os princípios que a norteiam como autonomia e participação.

No quarto capítulo intitulado: O Princípio da Participação na Gestão Democrática, discute-se a participação em seus múltiplos sentidos, os condicionantes que interferem na efetivação dessa na escola, a forma como o tema se apresenta nos documentos oficiais entre eles a LDBEN/96 e o PNE, bem como nos órgãos instituídos como instrumentos de participação incluindo a APM, conselho de escola e grêmio estudantil.

No quinto capítulo Escolha de Gestores discutem-se as diversas formas de escolha de diretores: a indicação do diretor pelo poder público, o concurso público, a indicação por listas tríplices ou sêxtuplas, a eleição direta para diretor, trazendo a reflexão sobre a forma de escolha do diretor e sua relação com a gestão democrática.

No sexto capítulo Políticas de Escolha de Diretores em Escolas Municipais de Ponta Grossa de 2005 a 2012, discute-se o processo de escolha de diretores deste recorte através da análise bibliográfica e diversos documentos oficiais nacionais e municipais.

E por fim, são apresentadas as considerações finais com o resultado da pesquisa sobre o processo de escolha de diretores em Ponta Grossa, acentuando o perfil do gestor e possível ressignificação de seu papel com vistas a favorecer a gestão democrática na escola.

Acredita-se através desse estudo, analisar o real sentido da participação na forma de escolha de gestão do município de Ponta Grossa, discutindo se tal princípio condiz com o processo de eleição direta numa perspectiva democrática, e analisando se este tem relação com a educação emancipadora que se busca, a educação voltada à transformação da sociedade hodierna.

2- ESTADO, SOCIEDADE, EDUCAÇÃO, ESCOLA

Entende-se por sociedade o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, costumes e interagem entre si formando uma comunidade. Do latim *societas* significa associação amistosa com os outros. Esse conceito geral é comum em vários dicionários, mas sabe-se que existem diversas concepções de sociedade, para tratar das diferentes sociedades constituídas ao longo da história. No presente estudo trataremos da sociedade dos dias hodiernos, de cunho capitalista.

> O Estado é então a expressão da dominação de uma classe, é a necessidade de regulamentar juridicamente a luta de classes, de manter determinados equilíbrios entre as classes em conformidade com a correlação de forças existente, a fim de que a luta de classes não se torne dilacerante. O Estado é a expressão da dominação de uma classe, mas também um momento de equilíbrio jurídico e político, um momento de mediação. (GRUPPI, 2001, p.37)

Para Marx a história de todas as sociedades tem sido a história da luta de classes. Considera que a sociedade burguesa colocou novas formas de opressão e salienta que a sociedade divide-se em duas classes opostas: a burguesia e o proletariado.“A burguesia rasgou o véu de sentimentalismo que envolvia as relações de famílias e reduzi-as a simples relações monetárias”. (MARX, ENGELS,1963, p.25)

A produção antes para subsistência caracterizada por relações de trabalho cooperativo e coletivo, já tem outro objetivo onde o valor da moeda sobrepõe-se as relações humanas. A revolução industrial oportunizou a busca por novos mercados acelerando o modo de produção, nesse sentido o antigo modo de manufatura própria já não era suficiente para competir nesse novo comércio. A abertura as navegações e ampliação do mercado visavam outra forma de produção onde produzir para a subsistência já não era suficiente.

> É sabido que o trabalho humano é capaz de produzir mais do que consome, e esta capacidade de “trabalho excedente” é por vezes tratada como um dote especial e místico da humanidade ou de seu trabalho. Na verdade, não é nada disto, tão-somente um prolongamento do tempo de trabalho para além do ponto em que ele se

> produziu ou, em outras palavras, produziu seus próprios meios de subsistência ou seu equivalente. (BRAVERMAN,2011, p.57-58)

Para ganhar mercado nessa relação capitalista competitiva, a burguesia com auxílio da tecnologia cada vez mais se distancia de relações de espírito coletivo e o antagonismo das classes se evidencia através de suas relações que passam a ser marcadas pela opressão dos trabalhadores que para sobrevivência necessitam vender sua força de trabalho e submeter-se a regras e padrões estabelecidos pela burguesia.“A burguesia só pode existir com a condição de revolucionar incessantemente os instrumentos de produção, por conseguinte, as relações de produção e, com isso, todas as relações sociais”. (ENGELS,MARX,1982, p.24)

Nesse processo interessa a conquista de territórios, centralizam-se os centros urbanos concentrados por um governo, um poder que rege pelo controle dessa produção e pelo aumento de riquezas e interesses da burguesia.

> Os economistas do século XVII, por exemplo, partem sempre do todo vivo: a população, a nação, o Estado, vários Estados, etc; no entanto, acabam sempre por descobrir, mediante a análise, um certo número de relações gerais abstratas determinantes, tais como a divisão do trabalho, o dinheiro, o valor, etc. Uma vez fixados e mais ou menos elaborados estes fatores começam a surgir os sistemas econômicos que, partindo de noções simples – trabalho, divisão do trabalho, necessidade, valor de troca – se elevam até ao Estado, à troca entre nações, ao mercado universal. (MARX,1977, p.218)

Tendo em vista que o Estado surge da sociedade civil, no caso da burguesia, para defesa de suas relações econômicas, essa forma de Estado cria condições para desenvolver as relações capitalistas, utilizando o seu poder criando leis internas que facilitam as relações de exploração entre as classes antagônicas. Para Marx e Engels (1980, p.89) “o Estado é a forma pela qual os indivíduos de uma classe dominante fazem valer os seus interesses comuns e na qual se resume toda a sociedade civil de uma época”.

Nesse sentido, Marx defende que se cria o Estado para sobrepor seu poder à sociedade civil. “Para Marx, o Estado é um órgão de dominação de classe, um órgão de submissão de uma classe a outra; é a criação de uma

“ordem” que legalize e consolide essa submissão, amortecendo a colisão das classes”. (LENIN, 2011, p.38)

Assim, quem detém essa dominação é a classe dominante com o objetivo de controlar o antagonismo das classes usando de instrumentos políticos para explorá-la e oprimi-la. Afirma Félix (1989, p.96) ... “o controle do Estado pela classe dominante é uma extensão do seu controle sobre a estrutura. Para se manter no poder, a classe hegemônica detém o controle do Estado”.

Podemos considerar que o Estado não age de forma autônoma, mas sempre visando manter os ideais da classe dominante. Como a classe dominada por vezes o pressiona, o mesmo não consegue ficar imune nessa luta, algumas vezes cedendo à classe dominada para não perder sua hegemonia. É o que chamamos de Estado intervencionista, o qual através da luta de classes acaba aparentemente cedendo e com isso consegue desorganizar a luta das classes dominadas, pois na aparência passa uma visão que está agindo pelo interesse do bem comum.

Na sociedade capitalista identifica-se um modo de produção de mais-valia e reprodução do capital. A relação que se estabelece entre a superestrutura e a estrutura é determinada pelo elemento econômico. Como a estrutura econômica é determinada no modo de organização das relações sociais, existindo uma relação dialética entre a estrutura econômica e a superestrutura jurídico-política, o Estado tem sua função definida.

> A extração da mais valia é a forma específica que assume a exploração sob o capitalismo, a diferença específica do modo de produção capitalista em que o excedente toma a forma de lucro e a exploração resulta do fato da classe trabalhadora produzir um produto líquido que pode ser vendido por mais do que ela recebe como salário. Lucro e salário são as formas específicas que o trabalho excedente e o trabalho necessário assumem quando empregados pelo capital. (BOTTOMORE,2001, p.227).

O controle do Estado pela classe dominante é uma extensão do seu controle sobre a estrutura econômica, uma vez que o Estado é uma força que se reveste de consenso entre os possuidores do capital.

> No entanto, assim como essa estrutura está fundada pela luta de classes, o Estado é permeado pela relação de forças entre classes de

> frações de classe. Para se manter no poder, a classe hegemônica detém o controle do Estado no âmbito da sociedade política e da sociedade civil, através do conjunto de organismos da superestrutura que compõem o aparelho repressivo ideológico do Estado. (FELIX,1989, p.96)

O Estado através de seu poder jurídico cria normas e leis a serem cumpridas, e detendo o discurso de ordem para o desenvolvimento do país se coloca como mediador entre as classes antagônicas, passando a ideologia de bem estar promovendo o bem comum.

> Numa concepção idealista do Estado, Hegel apresenta-o como sendo capaz de conduzir a subjetividade dos indivíduos à realização plena através da formação do consentimento em torno desse interesse hegemônico. A formação desse consentimento resulta da educação escolar e todas as atividades culturais das instituições privadas. Para Hegel a mediação entre Estado e a sociedade é efetivada através dos burocratas que produzem a filosofia, política e o estado. (CHIZZOTTI,1980, p.60)

Marx aponta que o poder do Estado, a expressão de uma vontade geral através do Estado não resulta da autocriação do espírito, mas é produto do modo de existência material dos indivíduos. Mesmo que detenha a hegemonia, a classe dominante não pode deter o desenvolvimento das forças produtivas o que provoca, a médio e longo prazo, o desencadeamento de uma ruptura entre estrutura e superestrutura.

O Estado é o produto histórico resultante das relações sociais entre as classes antagônicas da sociedade capitalista, portanto não está imune da luta política que se verifica entre essas classes no nível de estrutura e da superestrutura[1].

Para Félix, com o desenvolvimento do capitalismo o Estado assume diferentes formas, o Estado absolutista que é a fase de transição, o Estado liberal que equivale à etapa concorrencial da fase de reprodução ampliada e o

---

[1] Gramsci aponta duas classes numa relação de movimento, a superestrutura e a infraestrutura. Na superestrutura estão os possuidores do capital são os poderes executivo, legislativo e judiciário. Na infraestrutura temos os proletários, a sociedade civil, é a região do trabalho. A esta interessa transformar a realidade, mas através da ideologia dominante, a qual utiliza do marketing para convencer, por vezes são convencidos a manter tudo como está, conservando os interesses da superestrutura.(GRAMSCI,1979)

Estado intervencionista que corresponde à etapa monopolista da fase de reprodução ampliada (FELIX,1989)

Segundo Pereira (1977), na etapa concorrencial predomina a exportação de mercadorias entre países capitalistas e não capitalistas, nessa etapa a forma específica do Estado é o liberalismo, sendo esta a ideologia que conjuga os interesses da classe que domina a estrutura econômica, com uma ideologia fundada na liberdade na noção da defesa da iniciativa individual.

Para garantir essa liberdade o Estado assume a função de proteger os indivíduos, ao mesmo tempo em que seus direitos são generalizados e definidos constitucionalmente. Assim a superestrutura do Estado liberal, mesmo determinada em última instância pela estrutura econômica, isola as determinações econômicas das relações capitalistas de produção, das relações sociais e cria instituições políticas que se apresentam como representantes da vontade geral do povo-nação.

A relativa independência entre a estrutura econômica e a superestrutura no capitalismo permite que se tenha certa autonomia do Estado que se reflete na relação entre o Estado e a classe dominante.

Essa autonomia relativa do Estado em relação às classes dominantes resulta da contradição das relações sociais de produção da sociedade capitalista. Com o desenvolvimento do capitalismo alteram-se as características do Estado. Na etapa monopolista fase da reprodução ampliada do capital o Estado liberal é ultrapassado pela forma de Estado intervencionista, dando-se consequentemente formas diversas de articulação da estrutura econômica e da superestrutura[2] político – jurídica.

Na etapa monopolista o que caracteriza o capitalismo é o surgimento de monopólios e a exportação de capitais, alternando-se o mecanismo da concorrência que é adaptado a uma situação de desenvolvimento desigual do capitalismo com o âmbito de assegurar a expansão do capitalismo no âmbito

---

[2] [...] por enquanto pode-se fixar dois grandes planos superestruturais: o que pode ser chamado de sociedade civil (isto é, o conjunto de organismos chamados comumente de privados) e o da sociedade política ou Estado que correspondem à função de hegemonia que o grupo dominante exerce em toda a sociedade e aquela de domínio direto ou de comando, que se expressa no Estado e no Governo jurídico. (GRAMSCI, 1979, p.10)

nacional e internacional. Assim a economia se desnacionaliza e o capital financeiro é centralizado nas formações sociais dominantes. Consolida também a propriedade privada.

Pode se identificar na forma de Estado intervencionista o desdobramento de uma política de intervenção estatal na economia, de realização de uma política social em atendimento as necessidades das classes dominadas, através da utilização sistemática dos recursos desenvolvidos pelos técnicos em planejamento e administração que assumem papel primordial no funcionamento e controle dos aparelhos de Estado.

Na etapa monopolista a função do Estado é fundamentalmente criar condições para que a acumulação do capital seja acelerada.

> O poder de Estado constitui uma unidade própria, na medida em que as suas instituições são organizadas como constitutivas da unidade do povo e da nação. O Estado, estabelecido como lugar do "universal", da vontade geral e do interesse geral, do público, é tido como representando não estes ou aqueles interesses privados e constelações econômicas, ou a sua soma, mas o conjunto político unitário do povo-nação. (POULANTZAS,1977, p.274)

A garantia dos interesses das classes dominadas tem como objetivo a desorganização política das classes dominadas. Na medida em que o Estado assume a função de intervenção direta e indireta na estrutura econômica, ocorre a ampliação da burocracia. E nesta relação antagônica existem elementos de mediação como a burocracia, também abordado no decorrer do estudo proposto.

Para garantir os interesses por vezes políticos da classe dominante, o Estado dispõe de certa autonomia em relação à própria classe, assim às vezes faz alianças com os dominados, às vezes contra as próprias classes dominantes, sem prejudicar no entanto, seus interesses políticos. (FÉLIX,1989)

Nessa relação de luta de classes, o Estado utiliza do seu poder conduzindo políticas no rumo da sociedade. A educação, sendo parte da sociedade, reflete as mudanças ocorridas nos vários contextos, conforme aponta Ferreira (2000, p.295) "a escola constitui-se no lócus para o qual afluem as crianças, jovens e adultos que aspiram a formação e a instrumentalização

para a vida em sociedade como o único canal responsável em fornecer o "passaporte" que os capacite à cidadania e ao mundo do trabalho".

Considerando a ampliação do mercado, as significativas mudanças no processo produtivo nas formas de trabalho, a qualificação de mão de obra, a introdução das tecnologias no trabalho, todos esses fatores se estendem para a escola, pois sendo o lócus de formação para o mundo do trabalho, esta fica sobre a influência direta das relações sociais.

Pensar na escola enquanto campo de formação acaba sendo imprescindível, pois se questiona de que forma deve ser a escola a fim de preparar melhor este cidadão para o trabalho.

A escola constitui um lugar de atuação política, onde se deveria deixar de articular coisas particulares para elementos coletivos, pois é uma das primeiras associações de convívio coletivo, dessa forma não cabem mais interesses individuais, mas sim o espírito coletivo, do que é melhor para o desenvolvimento do grupo como um todo.

Pensando nesse coletivo é que se faz necessário repensar a necessidade de uma prática mais participativa nas escolas. A gestão democrática enquanto processo político pressupõe participação de todos os envolvidos, tal participação envolve discussão, diálogo, controle das atividades propostas pela escola, avaliação a fim de transformar o cotidiano escolar numa prática significativamente voltada a formação humana.

> A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos (CURY, 2002, p.165)

Este processo precisa estar fundamentado no diálogo, com base na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar entre eles pais, alunos, funcionários, em relação ao respeito às normas construídas coletivamente para processo de tomada de decisões e garantia de acesso às informações pelos sujeitos da escola.

> Diálogo, como o fundamental caminho em todas as suas possíveis formas, entendido como "o reconhecimento da infinita diversidade do

> real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros". (FERREIRA, 2000, p.172).

O diálogo oportuniza o respeito ao diferente, supera limitações do individual na construção coletiva de relações na escola, sendo este imprescindível na busca pela gestão democrática.

> Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao "outro" que irá "somar" compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações. Diálogo como confraternização de ideias e de culturas que se respeitam porque constituem diferentes produções humanas. Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. Uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania. (FERREIRA, 2004, p. 1242-1243)

Entretanto as decisões construídas no diálogo, precisam estar respaldadas na legislação para que sejam base de uma prática democrática de gestão escolar, sendo o coletivo na intencionalidade de participação rumo a transformação, legitimando o interesse dos envolvidos.

Importante considerar que nesta relação antagônica, a formação para a cidadania tem diversos sentidos, por vezes formando cidadãos enquanto mão de obra qualificada, priorizando técnicas e não a humanização enquanto ser omnilateral.

Esse antagonismo se percebe nas políticas nos diversos setores da sociedade. A exemplo as políticas de governo. Entende-se por políticas de governo aquelas que o Executivo decide num processo elementar de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder às demandas da política interna, ainda que envolvam escolhas complexas. (OLIVEIRA, 2011).

Dessa forma por vezes, estas não tem continuidade, pois demarcam ideários partidários. Já ao inverso desta, são as políticas de Estado que envolve mais do que uma agência do Estado, passando em geral pelo

Parlamento ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições preexistentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade. (OLIVEIRA, 2011)

As políticas de Estado unificam ações com um único objetivo a ser seguido em todo o território nacional. Entretanto,pode-se afirmar que nesta acepção capitalista, mesmo em diferentes ideologias de governo o que sobressai é a hegemonia da classe dominante. A educação enquanto parte dessa sociedade fica exposta a essas políticas contraditórias que através de medidas compensatórias conservam a simpatia de um povo que continua explorado pelos detentores do capital.

O sistema escolar na sociedade capitalista tem funções definidas pela estrutura econômica mediatizada pelo Estado intervencionista, que consistem na preservação da divisão entre trabalho manual e intelectual que são a chave do processo de produção de mais valia e acúmulo de capital da produção capitalista.

A especialização na escola e o controle exercido pela administração da educação sobre o processo educacional através do MEC e do próprio administrador escolar, quando é pensada na perspectiva única de formação para mão de obra, indica uma descaracterização da educação, tornando-a cada vez mais adequada ao modo de produção da sociedade capitalista.

> Nesse contexto, as políticas e a gestão educacional tendem, especialmente em países de capitalismo dependente, a seu pautar pelas determinações dos organismos internacionais-legítimos representantes do capital mundial. Esses organismos têm forçado políticas focais fragmentadas e a gestão educacional centrada na perspectiva da mercantilização.(FRIGOTTO, 2009, p.69)

Com a expansão do capitalismo se efetivou a preocupação da formação para a mão de obra e nessa área da administração houve avanços e retrocessos. Nesse processo a mercantilização da educação e a interferência de órgãos internacionais foi evidente na busca pela maximização da eficiência escolar.

A função da administração dentro dessa perspectiva é exercer controle sobre as forças produtivas o que ocorre desde o planejamento do processo de

produção até o controle das operações executadas pelo trabalhador. Nessa concepção tempo é capital, o bom trabalhador é o que é capaz de executar mais em menos tempo.

Esse controle e seus aspectos estendem-se para o interior da escola, criando métodos para que a escola também seja eficiente e eficaz. Considerando que para a expansão do capitalismo é preciso ser competitivo, a formação de mão de obra acontece desde a escola.

Nessa concepção o bom gerente tem qualificações que o bom diretor deve ter, sendo assim as técnicas, e o controle realizados por ele em uma fábrica, também servem para a escola, pois nessa perspectiva ela precisa ser eficaz e somente um bom administrador poderá efetivá-la.

E como instrumento de controle nas ações deste diretor, enquanto administrador, na busca da eficiência e eficácia no ensino, se efetiva a burocratização:

> [...] a ênfase do processo de burocratização flue do Estado à empresa, no período liberal do desenvolvimento econômico capitalista. A intervenção do Estado na economia, enfatizará as relações da empresa com o poder estatal.(TRAGTENBERG,1989,p.186)

No Estado intervencionista o aparelho burocrático se amplia porque ele tem uma função política definida que se apresenta como uma função puramente técnica.

Enquanto o liberalismo restringe às funções do Estado a tutela da ordem pública e do respeito às leis, a ideologia atribui ao Estado intervencionista amplas funções econômicas, tais como: o planejamento econômico, o controle do mercado, a distribuição de renda, todas justificadas a partir da concepção de produtividade, como condição necessária para que se instale uma nova democracia.

Em síntese era necessário assegurar a adequação do sistema escolar ao projeto de desenvolvimento econômico em fase de consolidação. Nesse sentido assimilam-se os modernos modelos criados pela Administração de

Empresa para introduzi-los na Administração Escolar, com aumento significativo da burocracia na escola.

A utilização de métodos de gestão e controle pelas empresas governamentais e privadas favorece o aperfeiçoamento da burocracia, cujos efeitos são a padronização do funcionamento das organizações públicas e privadas e a homogeneização dos objetivos dos setores público e privado, o que permite por um lado, descaracterizar a especificidade das questões relativas ao desenvolvimento de cada setor e por outro lado, obter um controle mais abrangente sobre a realidade concreta em que se debatem as forças antagônicas.

Segundo Félix (1989, p.190) “a burocracia como fenômeno político tem suas funções definidas, no âmbito do funcionamento do aparelho de Estado que resulta da articulação entre o político e o econômico, entre o Estado e as classes sociais”.

O aperfeiçoamento da burocracia visa atingir a racionalidade técnica que por sua vez decorre da neutralidade do espírito científico. Assim para Félix (1989) a principal função da administração escolar é tornar o sistema escolar cada vez mais burocrático, permitindo ao Estado um controle maior sobre a educação, para adequá-la ao projeto de desenvolvimento econômico do país, descaracterizando-a como atividade humana específica e submetendo-a a uma avaliação cujo critério é a produtividade, no sentido que lhe atribui à sociedade capitalista.

É a concepção de formar o aluno para ter sucesso no mercado, estes são mensurados através de índices de qualidade do ensino entre outros o IDEB.

Para Tragtenberg (1989) a burocracia é o produto da organização e isso é reproduzido na educação, onde o ensino tem muito de administrativo e programado. Afirma que “a rotina pedagógica não auxiliou os administradores do ensino a agir num sentido de renovação, a rigidez dos programas administrativos e rotinas escolares é reflexo da organização do meio e da rigidez de comportamento e atitudes”. (TRAGTENBERG, 1989, p.41)

Também nesse sentido da burocratização da escola a autora Félix faz suas considerações: “assim a estrutura burocrática racional implantada no

sistema escola deve ser aperfeiçoada continuamente, de modo que possa cumprir com eficiência, sua finalidade determinada pela estrutura". (FÉLIX,1989,p.90)

Considera a autora que o sistema escolar na sociedade capitalista tem a função específica de se adequar e auxiliar no desenvolvimento da estrutura econômica e que a administração é responsável pelo funcionamento dessa estrutura de forma mais eficiente. E para esse controle do Estado sob a educação o arcabouço burocrático na escola se amplia.

Entretanto, ressalta a autora que não é o diretor da escola o único responsável pela organização das atividades técnicas e pedagógicas, ele está atrelado a um sistema hierárquico num quadro de relações entre a estrutura econômica e a superestrutura jurídico-política, sendo o mediador dessas relações frente às diversas classes sociais que atende.

Diante desta acepção capitalista a escola é um campo de disputa hegemônica, com interesses próprios de formação para o mercado de trabalho, onde o que interessa é a formação para mão de obra e nesse sentido princípios da administração científica como eficiência e eficácia são introduzidos na gestão escolar.

Nesse sentido a compreensão da evolução da administração escolar e sua especificidade coincidem com as diversas fases de desenvolvimento do país. A evolução da administração geral, acabou determinando as ações do diretor na escola até os dias hodiernos, independente da forma de escolha para este diretor, motivo pelo qual se insere o estudo da origem da gestão nos princípios da administração.

3- GESTÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

O diretor escolar nesta perspectiva capitalista torna-se um dos principais responsáveis pela eficiência dos resultados na educação. A busca pela eficácia como papel do gestor origina-se dos princípios da administração científica, por acreditar estar ser nesses, o fundamento do sucesso nos resultados.

3.1.- ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

O desenvolvimento da administração científica teve início nos Estados Unidos com Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), que buscava a eficiência nas organizações, com ênfase nas tarefas.

Taylor foi um teórico muito importante na área da administração, de acordo com Coelho e Gonzaga trabalhava como operário numa empresa de fabricação de bombas, a *Enterprise Hydraulic Works*, na Filadélfia. Logo sua carreira progrediu e em 1878 se tornou um trabalhador da loja de máquinas, nesta empresa foi promovido a chefe de equipe, supervisor, diretor de pesquisa, e finalmente engenheiro-chefe. Em 1883 Taylor obteve o diploma de engenheiro mecânico do Instituto de Tecnologia Stevens e de 1890 a 1893 trabalhou como gerente geral e consultor em gestão para a *Investment Manufacturing Company*, da Filadélfia, que operava grandes fábricas de papel no Maine e em Wisconsin. Ele passou um tempo como gerente de fábrica no Maine e em 1893, abriu uma consultoria independente, na Filadélfia.(COELHO;GONZAGA,2000)

Nessa trajetória fez várias observações e dessas surgiu um sistema de remuneração, um sistema de administração de produção e a doutrina da administração científica.

Com o objetivo de minimizar desperdícios e com isso aumentar a produtividade Taylor desenvolveu um mecanismo das tarefas baseado na análise do trabalho realizado por seus operários, identificando as características que tornariam o trabalhador um padrão operário. Neste padrão, o operário deveria ser um executor de tarefas específicas sem, no entanto saber para qual fim estas se destinavam.

> A força de trabalho converteu-se numa mercadoria. Suas utilidades não mais são organizadas de acordo com as necessidades e desejos dos que a vendem, mas antes de acordo com as necessidades de seus compradores que são, em primeiro lugar, empregadores à procura de ampliar o valor de seu capital. (BRAVERMAN,2011, p.79)

Em consequência ao taylorismo, Henry Ford monta em 1913 a empresa Ford Company (Highland, Michigan) que foi pioneira na linha de montagem automobilística. Em seu sistema de produção enfatizava a organização do trabalho, a produção e consumo de massas. A produção em série foi seu grande marco, percebeu que esta lhe viabilizava redução no preço dos produtos e aumento de salários. Nesse sistema o trabalhador precisava ser muito especializado e pouco qualificado.

Em 1916 desenvolveu-se na França a Teoria Clássica da Administração, cuja preocupação centrava-se na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente. Seu representante Henry Fayol fundador desta teoria criou princípios para expansão do capital como racionalização, produtividade, especialização, controle que constituem fundamentos teóricos da administração a fim de garantir a divisão do trabalho e seu controle em todos os níveis da empresa desde o planejamento do processo de produção até sua execução. Para Félix (1989, p.36) “as teorias clássicas da administração, vem garantir a apreensão de todos os resultados possíveis de serem produzidos pela força de trabalho, transformando-os em lucro”.

Conforme Félix (1989) para Fayol toda empresa poderia ser dividida em seis grupos de funções essenciais: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Percebe-se que essas são as áreas da administração utilizadas até hoje.

Fayol (1950) teorizou a divisão técnica do trabalho no modo de produção capitalista assegurando a subordinação do trabalho ao capital propondo que a mesma possa ser mantida através do planejamento, da organização, da coordenação, do comando e do controle. Para ele esses eram os elementos básicos da administração.

Idalberto Chiavenato em sua obra Administração de 1994 explana o processo administrativo contemporâneo formado pelos seguintes elementos:

planejamento, organização, direção e controle. Esse mesmo autor traz os princípios gerais da administração fundamentados nos princípios criados por Fayol que consistem em divisão do trabalho: refere-se à especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência; autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e poder de esperar obediência.

Quanto a responsabilidade temos que esta é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas; disciplina: depende da obediência, do comportamento e respeito aos acordos estabelecidos; unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo; subordinação de interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares; remuneração: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização quanto à retribuição; centralização: refere-se a concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização; cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo; ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar; equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal; estabilidade: a rotatividade tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização; iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso; espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são grande força para a organização. (CHIAVENATO, 1994)

Esses catorze princípios primavam pelo controle total da organização, mesmo que na aparência alguns beneficiariam o empregado como a equidade e o espírito de equipe, no seu fundamento priorizavam o bom andamento da organização a fim de evitar o descontentamento e possível rebeldia dos empregados.

Félix (1989) ao analisar a perspectiva dos princípios de Fayol enfatiza que este os criou para serem aplicados na empresa capitalista, indicando o controle do processo produtivo por parte da direção.

> A organização da força de trabalho e dos meios de produção pela direção capitalista não tem como objetivo criar condições de eficácia produtiva máxima, o que implicaria a própria participação do trabalhador na organização do processo produtivo. Mas alcançar a produtividade máxima, do ponto de vista do capital, implica em exercer poder e controle sobre o trabalhador mediante a utilização de processos técnicos objetivos de divisão e organização do trabalho, determinados em função dos próprios meios de produção. (FELIX, 1989, p. 45)

Cada vez se exigia mais do empregado e este já não acompanhava tanta exigência para obtenção de maior produtividade, então se tornam necessários novos métodos de organização do trabalho. Com o desenvolvimento tecnológico entre as décadas de 1920 e 1930 nos Estados Unidos, as máquinas são introduzidas nas fábricas e neste contexto desenvolveu-se a Escola das Relações Humanas, cujo principal representante foi Elton Mayo.

Nesse momento a lógica da disciplina da Escola Clássica é substituída pela lógica da cooperação.

> [...] o desenvolvimento da administração na sociedade capitalista, para divulgação de princípios que podem parecer, à primeira vista, contrários ao crescimento do próprio capitalismo [...] a automação das fábricas, embora liberada de operações manuais pesadas, passa a um ritmo mais intenso de trabalho, pois as tarefas tornam-se ainda mais especializadas e provocam maior desgaste nervoso do trabalhador. (FELIX,1989, p.51)

Nessa perspectiva as organizações passam a ter em tese, uma estrutura mais democrática com a participação dos operários que são eleitos para o conselho das equipes, entretanto estes poderes são limitados não excedendo os limites definidos pela direção.

Os teóricos da Escola das Relações Humanas os chamados behavioristas[3] centram suas pesquisas nas questões do processo de tomada

---

[3]Behaviorismo é também chamado de comportamentalismo.É o conjunto das teorias psicológicas que postulam o comportamento como o mais adequado objeto de estudo da Psicologia. O comportamento geralmente é definido por meio das unidades analíticas respostas e estímulos investigadas pelos métodos utilizados pela ciência natural chamada análise do comportamento através da observação e descrição do comportamento. Acredita-se que todo comportamento é consequência da influência do meio.(WEBER,2002)

de decisão, da relação entre os trabalhadores e a organização, da estrutura organizacional e da comunicação, introduzem uma perspectiva mais científica no trato das relações humanas. Para eles, o processo de tomada de decisões é o eixo para que as empresas se mantenham no mercado, afinal além de alcançar a eficiência tecnológica é imprescindível à eficiência e a eficácia da administração, para isso a informação torna-se a espinha dorsal da organização.

Assim mais uma vez se divide a empresa entre os técnicos, cientistas e a direção, mas sempre considerando a todos como participantes a fim de diminuir conflitos entre administradores e especialistas. Nessa visão aparentemente democrática criam-se os comitês, porém estes funcionam dentro da própria estrutura hierárquica, sendo seu poder decisório limitado, ficando para estes decisões sociais como opinião sobre restaurante, férias, recreação e as decisões para fins de produtividade continuam sendo determinadas pela direção. (PARO,1990)

Nesse contexto os pesquisadores, estudiosos da administração confirmam a existência de conflitos nesse processo de decisões controladas pela direção da empresa, e percebem que esta escola já não é suficiente para alcançar o máximo da produtividade do empregado como visa à organização capitalista.

> [...] com o crescimento do capitalismo dá-se a organização dos trabalhadores. À empresa convém uma forma de neutralizar a ação sindical, ao mesmo tempo em que aumenta a produtividade, reduzindo os custos para enfrentar a concorrência no mercado. (FÉLIX, 1989, p.59)

Advoga Braverman(2011), que a escola de Elton Mayo (Relações Humanas) produziu pouco para as gerências em resultados sólidos e tangíveis. Por este motivo é elaborada outra teoria da administração, a Escola Empírica que procurou através da pesquisa empírica sobre a prática da administração, construir um sistema de orientação científica que conduzisse a empresa a fim de obter maior produtividade, integrando elementos técnicos, estruturais e humanos.

Vários aspectos são considerados desde as próprias funções da administração até o enfoque dos sistemas considerando a estrutura, a tecnologia, o social, é o que se compreende como sistema aberto, estar apto para se adaptar as mudanças que ocorrem no mundo. Nesse processo a flexibilidade passa a ser a chave do sucesso no mercado capitalista.

No que se refere a flexibilidade esse foi o elemento chave utilizado por Taiihi Ohno em meados dos anos de 1970, em sua empresa automobilística Toyota Motor Company, um trabalhador flexível, que assume várias funções era seu ideário. Com isso o trabalhador precisava ter qualificações profissionais, educacionais e comportamentais a fim de ser autônomo frente ao processo produtivo.(SHIROMA,1993)

Sua organização previa formação de equipes de trabalho, sendo que quando um trabalhador faltasse, a equipe se desdobraria e faria o trabalho da mesma forma, mesmo que mais sobrecarregada, e para isso condicionava o êxito de resultados à motivação dos trabalhadores, fazendo-os sentirem-se parceiros, através da participação em premiações decorrentes de atingir metas de produtividade.

> A gerência japonesa usa o grupo como instrumento de controle, baseando-se na forte competição individual entre os trabalhadores para quebrar os meios coletivos de resistência. A pressão sobre o indivíduo mediada pelo grupo, faz com que esse sistema funcione. (SHIROMA,1993, p.66)

Esse sistema tem como características a desespecialização da mão de obra, incentivando a multifuncionalidade do trabalhador. Dessa forma a educação se remodela a fim de ser mais generalista, pois o trabalhador precisa ser polivalente, capaz de aprender a aprender.

Outro modelo de administração da área automobilística teve origem na Suécia com Gyllenhammar, gerente da fábrica Volvo em Kalmar. Esta empresa depois de diversas tentativas para obtenção de maior produtividade, em meados dos anos de 1990 desenvolveu um projeto de empresa também flexível porém criativa, nesse sistema a organização também formada em grupos, trabalhava com delegação de funções e responsabilidade coletiva. Empenhava-se em atender aos aspectos ergonômicos da empresa, pois

acreditava que um ambiente harmonioso leva à motivação do grupo que será capaz de cooperar no aumento da eficiência. Nesse sistema o trabalhador tem livre comunicação com os demais, em ambientes amplos, oportunizando a troca e autonomia entre os mesmos.(SHIROMA,1993)

Tanto no sistema da Toyota como da Volvo a flexibilidade, iniciativa e autonomia do trabalhador são elementos importantes, e a automação nesse sentido foi fundamental para que tais propostas de organização se efetivassem. Entretanto cabe ressaltar que tais sistemas, reduzem o funcionário a executor de múltiplas funções, sobrecarregando suas forças no intuito de poder ser produtivo e com isso reconhecido, frustrando a muitos que ficam aquém desse preparo profissional e consequentemente a margem da sociedade.

Nessa competitividade e busca por maior produtividade e consequente aumento de capital, a administração se mostra como norte para o sucesso.

> [...] a Administração adquiriu, nas três últimas décadas, uma importância tão grande, a ponto de se tornar comum a concepção de que os problemas econômicos-políticos são, apenas, problemas de ordem técnica, podendo ser solucionados mediante uma administração eficiente. (FÉLIX, 1989, p.66)

Essa perspectiva de sucesso no que se refere a obter êxito no mercado capitalista exige preparação e é na escola que se forma esta mão de obra. Para atingir esse resultado de formação de mão de obra qualificada, na perspectiva capitalista, faz-se necessário que a direção da escola tanto quanto a direção da empresa tenha resultados eficientes e eficazes.

A autora Félix diferencia as formas de administração de empresa e escolar:

> Enquanto a administração de empresa desenvolve as teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a administração escolar apresenta proposições teóricas sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar.(FÉLIX,1989, p.71)

Se a administração escolar enquanto disciplina e enquanto prática administrativa tem como referencial as teorias da administração da empresa, utilizando-o na análise das questões da estrutura e funcionamento do sistema

escolar e na proposição de modelos de organização e administração, constata-se a existência de uma relação entre a administração escolar e da empresa.

Segundo Félix (1989) busca-se na administração escolar validar as proposições teóricas em bases científicas para nortear a prática administrativa na organização escolar em busca de eficiência e racionalização alcançada por outras empresas. Considera que na sociedade capitalista estão legitimadas as teorias da administração e buscam comprovar que este é o modo mais correto e adequado de se organizar e administrar.

Na administração escolar a influência da escola sistêmica no trabalho vai além de identificar a escola como um sistema social, classifica-a como uma organização de manutenção, pois é esta que reproduz a ideologia do capitalismo. Nesse sentido é considerada a eficiência na consecução dos objetivos educacionais socialmente definidos, sem que se proceda a uma análise de determinação concreta desses no sistema escolar desta sociedade capitalista.

Na administração os seus objetivos essenciais são: planejar, organizar, dirigir e controlar. E estes são aplicados também à educação. O diretor precisa planejar, organizar, dirigir e controlar para atingir os objetivos educacionais. Esses objetivos foram repassados pela superestrutura como fundamentais para a garantia da eficiência da escola. No entanto o diretor precisa sim atingir objetivos educacionais, porém estes envolvem formação do sujeito, ultrapassando a visão capitalista de formação de mão de obra. Nesse sentido o termo administração escolar atrelado ao enfoque clássico da administração de empresas foi sendo substituído pelo termo gestão escolar, subtema explicitado a seguir.

3.2. GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

O termo gestão escolar foi sendo utilizado desde a aprovação da Constituição Federal, por estar relacionado à gestão democrática. No entanto, é importante compreender a raiz etimológica e significado deste termo. Nesse intuito o termo é exposto conforme Carlos Roberto Jamil Cury.

> Gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum,gerere e significa:levar sobre si,carregar,chamar a si,executar,exercer,gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito.Trata-se de gestatio (gestação) isto é o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente.(CURY,2002, p.164)

O autor expõe a raiz etimológica do termo gestão: “ger que significa fazer brotar” (CURY,2002, p.165), para ele fazer nascer é uma analogia a ser mãe.

Cury (2002, p.165) afirma numa perspectiva socrática que “gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça”.

Considera que a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos. Complementa Cury (2002) que o substantivo *gestus* (em português gesto) deriva deste verbo e significa um feito, uma execução e quando é usado no plural latino, quer dizer gesta, significa feitos ilustres, notáveis, nobres e corajosos. “A gestão nesse contexto é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”.(CURY, 2002, p.165)

Nesse contexto de comunicação e diálogo, o termo se distancia do enfoque da administração clássica fundados na autoridade, no comando e na iniciativa tecnocrática. (CURY,2002)

> Gestão é administração, é tomada de decisão, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função. Gestão é também gestar novas formas de vida humana digna e comprometida. (FERREIRA; SCHLESENER,2006, p.167)

Para alguns autores, gestão escolar vai além dos princípios característicos da administração, pois está atrelada a formação do ser humano, da humanização, da formação do indivíduo omnilateral. Afirma Saviani (1980, p.120) “A gestão da educação se destina à produção humana. A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática global”

Esses autores partilham do mesmo preceito de uma gestão ligada à formação humana. Para Saviani (1980) os princípios da gestão são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos: uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, compromissada com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Nesse sentido são esses aspectos que confirmam que a gestão da educação é uma nova concepção:

> Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da gestão da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão da escola. Essa ressignificação só se dará alicerçada em compreensões aprofundadas sobre as bases conceituais de construção de uma verdadeira e real democracia. Assim a autonomia e a liberdade que se almeja não se confunde com a autonomia individual liberal. Não se alicerça no individualismo desagregador, mas na solidariedade que é construída na superação do senso comum pelo pensamento crítico que valoriza todo o ser humano em todas suas possibilidades. Ela tem uma dimensão coletiva, pois implica a emancipação de todos, sobretudo os trabalhadores desqualificados, os desempregados, os índios, os negros, mulheres, idosos, enfim todas as minorias oprimidas no Brasil. (FERREIRA; SCHLESENER,2006, p.169-170)

Bobbio (1987, p.12) afirma que democracia é o “regime onde existe um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla dos interessados.” Entretanto salienta o autor referido, que nas sociedades complexas, a participação direta é impossível, surgem então os partidos políticos com o objetivo de funcionar como elos de ligação entre os indivíduos e o governo.

Quando se fala em democracia neste estudo, faz-se necessário salientar que se trata da democracia representativa, ou seja, não há uma participação direta do povo nas decisões dos governantes.

> A democracia pode ser entendida em dois sentidos que não se excluem: como sistema ou regime de organização social em que o poder, a tomada de decisões, se acha submetido a certo controle da sociedade. Ou também como um caminho para chegar a esse poder ou conjunto de procedimentos para exercê-lo sob o controle da sociedade.

> Em ambos os casos, a democracia é inseparável de certa participação dos membros da comunidade. O democrático se apoia na adoção ou controle coletivo de decisões. Em uma definição deste gênero cabem tanto as concepções clássicas, que fincam pé no sujeito participante (governo do povo, governo da maioria), como as concepções modernas que insistem na forma de sua participação (adoção e controle coletivo das decisões).(VÁZQUEZ,2011,p.83-84)

No Estado democrático representativo, o povo delega certos poderes, mas retém outros. Através de seu voto delega seus poderes a representantes, e retém esse poder no questionamento dessas decisões, podendo interferir com seu protesto para que algo seja modificado. Sabe-se, entretanto que não são todos que possuem esse discernimento do poder que retém e por vezes é manipulado e se cala.

Estendendo a democracia representativa onde o povo elege seus representantes para a escola, isso também ocorre, pois a efetivação das ações na escola fica por vezes atrelada aos interesses dos representantes eleitos pelo povo.

Para Silva (2008, p.187) “a concepção liberal de democracia não vê na participação uma virtude, nem muito menos uma forma de dar sentido à vida, uma vez que pressupõe que não faz parte da natureza humana a necessidade da participação política”.

Importante perceber que esta participação para os liberais é fundamental, pois na medida em que se pensa estar participando, torna-se mais fácil ser manipulado. Presume-se aceitação quando na realidade usa-se da alienação.

Segundo Paro (1996) as decisões da comunidade tendem a ser delegadas a especialistas, mas no que se refere a outros aspectos como escolha de diretores e funcionários, gestão de recursos econômicos, os pais e alunos podem participar na forma de órgãos colegiados.

Muitas vezes esses órgãos só existem no papel, e a participação dos pais passa a ser restrita ou por vezes manipulada através de discursos coercitivos ou até mesmo ilusórios, ou seja, mais um elemento burocratizado na escola.

A natureza do Estado e a vivência de relações democráticas influenciam de modo radical a construção da gestão democrática da Educação dessa forma

a noção de Estado explicita o compromisso dessa instituição com a educação, e a noção de democracia esclarece as prerrogativas do sujeito como partícipe e concretizador de direitos e deveres no exercício da cidadania. (SCHLESENER, 2011)

É importante para a efetivação da gestão democrática, que o Estado tenha legislação em prol da mesma.

No que se refere à legislação, o tema gestão democrática é algo buscado desde a década de 1970, entretanto entre avanços e retrocessos ela foi efetivada através de lei em 1988 com a Constituição Federal.

Na Constituição Federal de 1988, o artigo 205 dispõe que "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho". Pode-se entender o desenvolvimento da cidadania como participação da vida social, previsto no exercício da democracia. Já no artigo 206 a Constituição Federal apresenta os princípios que se desenvolverá o ensino no país e no item VI afirma "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988)

A gestão democrática está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

> Art 3º- O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino"
> Art. 14º- Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL,1996, p.15)

Também foi uma das metas propostas no Plano Nacional de Educação (Meta 19 do PNE 2001-2011), ao se questionar sobre uma gestão com o compromisso na formação da cidadania, considerando o direito constitucional de acesso a uma educação pública de qualidade e gratuita.

> Cabe enfatizar a necessidade de democratizar a gestão da educação e das unidades educativas (públicas e privadas), garantindo a participação de estudantes, profissionais da educação, pais/mães e/ou responsáveis e comunidade local na definição e realização das políticas educacionais. (BRASIL, MEC, 2001, p.43)

Percebe-se a importância da participação da sociedade civil nas decisões, a exemplo do Plano Nacional de Educação, uma conquista de árduas lutas.

> Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recursos. A esse respeito vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada (PARO,1990, p.13)

É nesse sentido, portanto, que o autor defende a necessidade da escola organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores.

Considerando a sociedade capitalista, que utiliza a escola para reproduzir a ideologia do capital, cabe salientar a importância da organização da classe trabalhadora para que possa intervir nesse sistema posto pelo Estado.

> A estrutura social e o Estado resultam constantemente do processo vital de indivíduos determinados; mas não resultam daquilo que estes indivíduos aparentam perante si mesmos ou perante outros e sim daquilo que são na realidade, isto é, tal como trabalham e produzem materialmente. Resultam, portanto da forma como atuam partindo de bases, condições e limites materiais determinados e independentes da sua vontade. (MARX, ENGELS, 1980, p. 24)

Intervir nesse sistema de forma a transformar a realidade, significa perceber que a estrutura social está já posta e determinada pelo Estado de forma a priorizar o acúmulo do capital, na perspectiva de um trabalho alienado na busca por este capital, onde o trabalhador produz incessantemente porém não consegue usufruir do que produz.

Transformar tal realidade é um árduo processo, e a escola só poderá ser agente de transformação se estiver junto com seus interessados numa proposta de conscientização, diálogo e respeito a todos os envolvidos.

> A gestão é democrática em si mesma por implicar a comunicação, o envolvimento coletivo e o diálogo. A gestão democrática da educação é ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. (CURY, 2002, p.173).

Priorizar a participação e o envolvimento de todos na intencionalidade de analisar e transformar tal realidade significa se comprometer com o interesse coletivo, descortinando o autoritarismo e o individualismo, transcendendo a postura do diretor meramente administrador.

Ao mesmo tempo em que a gestão pressupõe comunicação, participação é importante ressaltar que se a mesma não estiver fundamentada nesses elementos, corre-se o risco de que esta gestão seja inversa ao que se refere Cury, podendo então ser um processo de propagação da ideologia dominante.

Na sociedade capitalista a igualdade das pessoas, a participação de todos pode ser tendenciosa, o Estado utiliza da democracia como uma prática universal, porém enganosa, legitimando os interesses da classe dominante. É a democracia onde a participação do povo “restringe-se a cabine eleitoral em que vota”. (VAZQUEZ,2011, p.85)

Portanto a escola é fundamental nesse processo contínuo de reprodução do capitalismo considerando que a educação é um ato político. Para interromper este processo, salienta Paro (2006, p.25) “a democracia enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade”.

É nesse sentido que se deve pensar a democracia enquanto prática dada a participação de todos os envolvidos, na busca por qualidade em educação.

Saviani (1995) conceitua educação como:

> [...] o conjunto de elementos significativos, conscientes, expressos, optados, resultantes da relação indivíduo-sociedade que se destina à promoção do homem, histórica e circunstancialmente situado. Portanto é um ato político. É um processo que se caracteriza como uma atividade mediadora no seio da prática social global (SAVIANI, 1995 p.20)

Sendo a educação um ato político, ela permite que o homem perceba que é capaz de construir sua própria história e transformar sua realidade.

> A educação é uma das principais molas do sistema social. É a educação que garante uma determinada formação para que os seres humanos de uma determinada sociedade possam dela participar como seres cônscios e responsáveis pelo contexto onde vivem.(FERREIRA,2007,p.42)

Percebe-se pelos conceitos levantados que a educação está atrelada ao tipo de sociedade em que se vive. E essa sociedade em que pessoas são mercadorias muitas vezes reflete em ações autoritárias nas relações entre direção, professores, demais funcionários e alunos nas escolas. Dessa forma torna-se um fator complicador o exercício de relações democráticas com a comunidade.

A gestão escolar não se restringe a discussão apenas do diretor, pois se deve analisar a escola e suas práticas, nas relações entre professor e diretor e entre professor e aluno. O professor também é gestor em sua sala de aula e nesse espaço favorece ou não as relações democráticas.

> A disseminação, na escola de uma nova concepção de mundo exigirá, necessariamente, uma mudança na própria postura do educador, frente à educação e ao seu próprio papel como transmissor de tal concepção de mundo. (PARO,1990, p.122)

Considerando gestão como tomada de decisão, organização, direção e participação, o professor também através desses elementos, na sala de aula é o gestor, efetivando o projeto pedagógico da escola, podendo acrescentar no mesmo novos subsídios rumo a novas políticas.(FERREIRA, 2001)

Nesse sentido é o pensar no como executar em sala de aula o que se planejou no coletivo, é o pensar no conteúdo, no ambiente de aprendizagem, na metodologia de trabalho, técnicas e instrumentos para chegar ao fim único que é a promoção humana. É gestar a classe, as relações dessa classe, gestar todo o processo de conhecimento. Isso engloba tomada de decisão e esse elemento não é individual, precisa ser coletivo. São decisões coletivas que proporcionam compromisso coletivo.

Considera-se importante que o compromisso pedagógico coletivo da construção do projeto da escola se efetive na sala de aula.

> Refere-se à necessária direção do processo educativo que se faz, um só, com os mesmos princípios, valores, pressupostos teóricos e metodológicos postulados por todos, conteúdos científicos, técnicos, éticos e humanos, e "sabedoria" desde a construção coletiva inicial do projeto político pedagógico que continua sendo reconstruído a cada momento em que se faz a prática, quando a "idéia" se transforma em "ato" e possibilita um novo "pensar" sobre todo esse processo de formação humana que se realiza na escola e pelo qual a gestão da educação é responsável. A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, hominizar-se, isto é, tornar-se mais humano.[...] quando as ideias são expostas, examinadas e debatidas, constroem-se novas idéias que vão originar, novas perfeições não individuais, mas cultivadas e lapidadas coletivamente numa verdadeira perfeição necessária à formação humana, pela qual a escola é responsável.(FERREIRA, 2001, p.309-311)

É fundamental que o professor tenha essa clareza, pois nessas práticas diárias estará construindo um cidadão, que fará das mesmas a base para a construção de sua vida.

> O ser humano é, um processo, mais precisamente, o processo de seus atos. Significa concretamente o processo de seus atos conscientes ou ingênuos que lhe permitirão um vir a ser dependente desse processo de autoconstrução a partir das condições dadas. (FERREIRA, 2008, p 53)

A essas condições dadas estão toda a formação do indivíduo, familiar e escolar, o que lhe foi proposto, que relações desenvolveu em sua vida e o que foi significativo para a construção de si mesmo.

> O homem só pode ser concebido concretamente como produto das relações sociais, como uma série de relações ativas (um processo), no qual, se a individualidade tem a máxima importância não é, todavia o único elemento a ser considerado, pois a humanidade que se reflete em cada individualidade é composta de diversos elementos: 1- o indivíduo; 2- os outros homens; 3- a natureza. Cada um transforma a si mesmo, se modifica, na medida, na medida em que transforma e modifica todo o conjunto de relações da qual ele é o ponto central (FERREIRA, 2008, p.53)

Nesse sentido a importância da consciência do professor e de seu papel no que se refere a seu compromisso na formação humana é fundamental, pois é neste espaço de sala de aula que se inicia esse processo democrático. Como

advoga Ferreira ao construir o outro você se constrói e ao desumanizar o outro você também se desumaniza.

Reforça a autora:

> Necessitamos de uma pedagogia de esperança que nos guie ao crítico caminho da verdade – não ao dos mitos, não ao das mentiras – rumo à reapropriação de nossa dignidade em perigo que nos mostrará um mundo mais harmonioso, menos discriminatório, mais justo, menos desumanizante e mais humano. Uma pedagogia da esperança que rechassará a política do ódio, da intolerância e da divisão de nossa sociedade, enquanto elogia a diversidade dentro da unidade. (MACEDO E BARTOLOMÈ,1998 apud FERREIRA, 2001, p.306)

É preciso romper nas escolas a lógica do ser humano ser identificado como mercadoria. Somente na prática diária da democracia, do diálogo serão construídos espaços de crescimento profissional, a fim de focar no âmbito educacional e seu objetivo que é a formação humana.

> A gestão da educação significa, então, garantir a auto formação de todos os envolvidos para a leitura, interpretação, debate e posicionamentos que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, no exercício da prática profissional, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na ampla sociedade e consequentemente, no âmbito educacional e escolar. (FERREIRA; SCHLESENER, 2006, p.157)

A organização da escola mesmo hierarquizada e burocratizada pelo Estado não podem impedir a participação de todos que fazem parte dela, as relações no interior da escola precisam oportunizar a comunicação entre todos. Mesmo que o sistema educacional mantenha na escola um órgão com relações hierárquicas é necessário que se rompa com tais formalidades a fim de oportunizar a construção coletiva de ações, decisões e até mesmo políticas.

> Superando a concepção taylorista-fordista, que foi a fonte dos estudos de administração da educação servindo-lhe de norte por longas décadas, a gestão democrática da educação constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma, participam, possibilitando, este aprendizado, o desenvolvimento de uma consciência participativa mais ampla no mundo. O modelo de administração da educação baseado em uma estrutura verticalizada e rigidamente hierarquizada não abria espaços significativos para mudanças, participação ou criatividade. (FERREIRA, 2001, p.308-309)

Oportunizar o diálogo é um dos desafios de uma nova gestão comprometida com a formação do homem integralmente. Trabalhar com a comunicação entre todos os integrantes da comunidade escolar é permitir o crescimento do grupo, são as divergências e contradições que fazem o movimento para que surja um novo conhecimento, um novo aprendizado, e este consequentemente conduzirá para transformação de políticas com vistas à efetiva formação humana. Para Ferreira (2001, p.313) “ressignificar a gestão da educação é partir das determinações da realidade que exige a formação de um novo homem, portanto de uma nova educação pautada na construção democrática de uma sociedade mundial solidária”.

Nesse processo não cabe o discurso de que o povo, os pais, professores, funcionários não sabem participar, faz-se necessário oportunizar, pois só na prática dessa participação se construirá a efetiva gestão democrática.

> A gestão democrática, ao ensejar a participação da comunidade no governo da escola, pode proporcionar a um povo, que historicamente tem sido bestializado pelas elites, a possibilidade de se formar politicamente e de aprender a tomar as rédeas de seu destino. (FERREIRA, 2001, p.170)

A prática diária do exercício da cidadania auxiliará na capacitação de cada um a ser consciente do seu papel na sociedade, a ser parte integrante de um grupo que ousa discutir, aprender e transformar a realidade de uma educação vigente por uma classe hegemônica que abre espaços para a comunidade a fim de respaldar suas ações e não discuti-las efetivamente.

Cury (1995) advoga que a escola é um dos lugares no qual as classes sociais se fazem presentes e esse fato possibilita que este espaço seja de reprodução das relações do capitalismo. Assim essas classes sociais acabam concedendo a legitimação dessa hegemonia, através do consenso. A burguesia impede o desenvolvimento de uma ideologia própria da classe trabalhadora, evitando a democratização do ensino, uma vez que o desenvolvimento da educação se liga ao desenvolvimento geral socioeconômico. Como interessa manter essa estrutura social econômica com vistas ao capital, a escola fica a serviço dessa reprodução de relações e para

isso utiliza da hierarquização de funções, com o intuito de distanciar a classe operária, descaracterizando-a enquanto sujeito capaz de participar, e proporcionando na escola formação qualificada o suficiente para poder ser eficiente na produção. Nessa contradição a burguesia exige da escola a formação de homens de iniciativa, responsáveis, competentes na sua peculiaridade, mas, ao mesmo tempo dóceis ao sistema capitalista.

É importante ao Estado ter o controle quanto a ideologia reproduzida pela educação ao povo, mas para legitimar seus interesses precisa de um povo acolhedor, compreensivo e submisso.

Outro fator importante para o sistema capitalista e manutenção de seu sistema econômico é a participação no sentido de isenção de responsabilidade por parte do Estado no que se refere a seu dever em oportunizar educação de qualidade a todos. Nesse aspecto se reforça o princípio da igualdade, todos opinam como pares aparentemente iguais, porém isto não significa que tais contribuições determinem novas soluções, afinal o que prevalece na sociedade capitalista é o interesse da hegemonia que se encontra no poder. Dessa forma considera Silva (2008) que para a tradição liberal, a participação não é um bem em si mesmo, mas um meio para que cada um desenvolva sua autonomia. Esta é o que interessa ao capitalismo, ser capaz por si só, sem dependência do Estado.

> Os valores da escola liberal multiculturalista seriam: as liberdades básicas, a igualdade de oportunidades e a deliberação baseada em procedimentos justos.A concepção liberal de democracia não vê na participação uma virtude, concebe tal participação meramente como instrumental, como um meio para se garantir e defender os direitos civis, as liberdades individuais.(SILVA, 2008, p.184)

À classe dominante interessa que cada um resolva por si mesmo suas situações de vida, nesse contexto aprender a fazer, a ser são pilares fundamentais, uma vez que cada um faça por si, diminui o compromisso do Estado para com os cidadãos. Cada um faz a sua parte, sem cobrança ao Estado e por sua vez assume responsabilidades para si, sem ter como contestar afinal sua vida é produção própria.

> Uma concepção liberal de formulação de política educacional parte da ideia de que os rumos da sociedade são definidos com base em interesses coletivos e que a escolhas fundamentais relacionadas com a educação são também feitas em nome de todos, através de um processo democrático (HORTA,1983, p.237)

Nesse sentido é preciso ressignificar a gestão de forma a romper com esta visão de participação alienante, a qual Gentili se refere:

> A progressiva intervenção do Estado impõe o coletivismo sobre o individualismo, a propriedade pública sobre a propriedade individual, os direitos sociais sobre os direitos das pessoas, etc. Todo projeto político baseado numa ampliação da esfera do Estado acaba alienando a autonomia individual e, dessa maneira, contradizendo o próprio fundamento da autonomia humana. A progressiva intervenção do aparato estatal na vida social acaba, em suma, com o próprio indivíduo. (GENTILI,2002, p.49-50)

Para o autor a democracia é apenas um método eficiente para a escolha e a mudança periódica das autoridades, de modo que ela é moralmente neutra e, numa sociedade livre, está sempre subordinada ao mercado, fora de cujos limites, perde significado e relevância.

Mesmo sabendo da coerência de tais conceitos não se pode permitir a perpetuação da alienação. É através da conscientização que se pode lutar pela emancipação. Pensar que a mudança deve ocorrer e que a gestão democrática precisa inserir o conhecimento desse contexto da sociedade que vivemos é imprescindível numa educação globalizada e com visão para formação de trabalhadores nessa perspectiva de valorização do capital e reprodução das desigualdades sociais.

Marx e Engels (1980) consideram a alienação como o momento em que os homens perdem o controle sobre si e sobre seu trabalho no capitalismo. Ele considera as relações entre as classes trabalhadoras e burguesia, alienantes, pois se encontram em situações desiguais, o trabalhador é dominado pelo empregador, é o antagonismo entre as classes. “O papel da educação é de importância vital para romper com a internalização predominante nas escolhas políticas circunscritas à legitimação constitucional democrática do Estado capitalista que defende seus próprios interesses”. (MÉSZÁROS, 2008, p.61)

Corroborando com o exposto acima, ressalta-se que:

> Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto os elementos fundantes da gestão da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão da escola. Essa ressignificação, todavia, só se dará se alicerçada em compreensões aprofundadas sobre as bases conceituais de construção de uma verdadeira e real democracia. Assim, a autonomia e a liberdade que se almeja não se confunde com a autonomia individual liberal. Não se alicerça no individualismo desagregador, mas na solidariedade que é construída na superação do senso comum pelo pensamento crítico que valoriza todo o ser humano em todas suas possibilidades. Ela tem uma dimensão coletiva, pois implica a emancipação de todos, sobretudo os trabalhadores desqualificados, os desempregados, os índios, negros, mulheres, idosos, enfim todas as minorias oprimidas no Brasil. (FERREIRA; SCHLESENER, 2006, p.169-170)

Dessa forma a efetivação da gestão democrática é bandeira de luta da classe trabalhadora que deseja ultrapassar a visão reprodutora do capital, presente na escola em busca de transformação da prática e de políticas públicas.

> Só numa democracia de massas, onde o protagonismo político passa cada vez mais para a sociedade civil e seus atores, é possível fazer com que uma política consequentemente de reformas de estrutura conduza gradualmente à superação do capitalismo.(COUTINHO,1992, p.18)

O controle do Estado sobre a educação a fim de legitimar seus interesses não favorece a construção de uma prática participativa na gestão da escola. Ao Estado nesse momento interessa a educação em doses homeopáticas e para isso é importante que não seja cobrado por uma formação global.

Formar cidadãos críticos implica em formar mentes que pensarão e eventualmente questionarão situações impostas pelo Estado. Quando se fala em educação na concepção regulada pelo capital, fala-se em formar mão de obra para um mercado cada vez mais competitivo. Nesse sentido Gentili afirma que:

> Na perspectiva neoliberal, não se trata de formar indivíduos que se desempenhem produtivamente num mercado de trabalho em permanente e ilimitada expansão. O desafio é formar para a

> competência num mercado de trabalho cada vez mais restrito e onde somente os melhores conseguirão sucesso (GENTILI,1995, p.197)

Dessa forma, é preocupante pensar que a escola pública é esse veículo de propagação da ideologia dominante. Marx e Engels(1980) referem-se à ideologia como um conjunto de proposições elaboradas pela burguesia com a finalidade de aparentar que os interesses da classe dominante são de interesse coletivo, construindo assim a hegemonia da classe burguesa, através do discurso que todos são iguais perante a lei convencem, alienando a consciência humana e mascarando a realidade.

De maneira geral, a lógica da competitividade do mercado chega até as escolas, fazendo com que o setor privado seja considerado aquele que oferece maiores oportunidades de formação para o mercado pautado nesta competitividade. E dentro deste panorama, a escola pública continua a formar a mão de obra para atender às necessidades do mercado.

Mas o caminho para a transformação vai ao enfrentamento da realidade e busca por mudanças. Assim:

> Cabe investigar até que ponto a gestão da escola tem mantido e criado formas de resistência a partir da situação concreta de trabalho e de vida, para romper e transpor as formas de despotismo, produto das relações sociais presentes no modelo econômico hegemônico e seus movimentos de reprodução. Trata-se de inquirir a política educacional no Brasil, sobretudo se ela projeta ou não uma identidade coletiva e busca efetivar a formação de uma cultura democrática. (SILVA, 2008, p.199)

A pesquisa da gestão da educação pode contribuir nesse processo de superação do capital, na formação da consciência de leitores e estudiosos. Essa concepção que objetiva a formação humana pode ser o caminho da transformação dessa realidade e esta se inicia nos atos democráticos da escola. Esse processo inicia-se na escola, no professor, na administração da escola. Portanto pode-se dizer que “a administração escolar configura-se num ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição”. (DOURADO, 2001, p.82)

O processo histórico de mobilizações e busca pela democratização do ensino e da escola trouxe avanços neste sentido, mas há muito que se construir sobre o tema gestão democrática. Na realidade gestão democrática foi discutida com maior evidência em 1990, devido à efetivação da legislação, entretanto ainda há que se construir no interior das escolas a sua efetivação, no sentido de que a mesma ocorra não para legitimar interesses dominantes, mas propor mudanças em prol de um ensino de qualidade e compromisso com a formação humana.

No que se refere à escola, FERREIRA; SCHLESENER (2006) afirmam que “todos querem estar numa escola bem organizada, bem gerida”, pensar nesse sentido nos leva a refletir sobre a relevância do papel do gestor. E para isso é preciso pensar quem é este gestor, de que forma escolher ou indicá-lo a fim de que este seja comprometido em ser o articulador entre a comunidade e o Estado, na defesa dos reais interesses de sua comunidade.

4- O PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática apresenta como um dos princípios a participação, esta enquanto elemento de gestão democrática pode estar ou não presente na escolha de diretores, independente das diversas formas que se escolhe este gestor. Entretanto a escolha do gestor com participação da comunidade escolar não garante a efetiva participação de todos no processo de gestão. Nesta perspectiva, que se aborda o tema participação elencando seus diversos sentidos e condicionantes para a efetivação da mesma.

4.1- A PARTICIPAÇÃO EM SEUS MÚLTIPLOS SENTIDOS E OS CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO

Analisando a etimologia da palavra participação percebe-se que ela provém da palavra parte. É fazer parte, tomar parte, ter parte. Entretanto pode-se fazer parte de algo sem tomar parte, reportando-se a economia do país, fazemos parte dele mas não somos parte das decisões importantes sobre ela.

Dessa forma pode-se dividir a participação em ativa e passiva. Pode-se participar de forma atuante através de associações, grêmios, movimentos populares e nessa mesma proporção na escola. Para Ammann (1978, p.61) “a participação social é o processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada”.

Esse interesse em participar, proporciona atividades organizadas em grupos com o objetivo de expressar necessidades, defender interesses comuns, alcançar determinados objetivos econômicos, sociais ou políticos, ou influir de maneira direta nos poderes públicos.

É preciso considerar que muitas vezes a participação incentivada por organismos oficiais por vezes faz parte da ideologia necessária para o exercício do projeto de direção dominação da classe dominante.

Advoga Bordenave:

> Com efeito, a ideologia dominante objetiva manter a participação do indivíduo restrita aos grupos baseados em relações sociais primárias, como o local de trabalho, a vizinhança, as paróquias, as cooperativas, as associações profissionais, etc..., de modo a cria uma "ilusão de participação" política e social. (BORDENAVE,1994,p.29)

Entretanto há de considerar que mesmo nessa perspectiva capitalista, é possível obter avanços quando se aproveitam esses espaços de participação e através dessas associações se fortalecem grupos com interesses comuns.

Antes de delimitar o tema participação na escola é preciso ressaltar que a busca pela essência do tema e origem não é o objetivo deste estudo, entretanto é importante considerar que o homem é um ser sociável. Essas relações foram expressas por Marx e Engels:

> É a partir do seu processo de vida real que se representa o desenvolvimento dos reflexos e das representações ideológicas deste processo vital. Não é a consciência que determina a vida, mas sim a vida que determina a consciência. (...) A consciência da necessidade de entabular relações com os indivíduos que o cercam marca para o homem a tomada de consciência de que vive efetivamente em sociedade. (...) É somente em comunidade com outros que cada indivíduo tem os meios necessários para desenvolver as suas faculdades em todos os sentidos, a liberdade pessoal só é, portanto, possível na comunidade (MARX e ENGELS,1980 p.26,36 e 80)

Paro (1990) com base em Marx salienta que as relações que os homens estabelecem com a natureza e entre si, manifestam-se de modo particular no processo de trabalho. O autor considera que para conseguir ser reconhecido no seio do grupo, especialmente entre os contrários, e ter os níveis satisfatórios e desejáveis de convivência humana para os avanços e mudanças desejadas, a participação é necessária.

O referido autor considera como trabalhador todo aquele que para sobreviver tem que vender a um empregador sua força de trabalho seja ela física ou mental. Salienta que "a escola é reprodutora de certa ideologia dominante, negadora dos valores dominados e mera chanceladora da injustiça social, na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pelas relações que se dão no âmbito da estrutura econômica".(PARO,1990,p.10)

Nesse sentido considera-se que pela classe dominante não há interesse em que a escola tenha uma gestão realmente democrática com a participação

efetiva de seus membros. Portanto para que ocorra essa efetiva participação é preciso que isso seja apropriado pela sociedade.

Tendo em vista a burocratização do ensino, a influência da administração científica, o sistema hierárquico que coloca o diretor como ápice do controle da instituição, permite-se que possa acontecer na escola situações de autoritarismo.

Esse diretor considerado como autoridade máxima na escola, a princípio tem em sua função uma contradição, ora é detentor de todo poder, ora é defensor e cargo de confiança do Estado, motivo que o faz por vezes executor de ordens e interesses da classe dominante. Ou seja, ele não possui autonomia total para exercer sua função, seja ela pedagógica, financeira ou administrativa.

Paro (1990) afirma que essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Em relação à autonomia, afirma: “conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras”. (PARO, 2002, p.11)

O referido autor enfatiza que essa autonomia jamais acontecerá pela classe dominante e é preciso que as camadas trabalhadoras busquem a reorganização da autoridade no interior da escola.

Considerando que ao Estado interessa que o diretor acredite no discurso de que ele é o detentor do poder dentro da escola, por vezes este diretor acredita nessa falsa autoridade, e assim muitas vezes se sente ameaçado pensando que dividir opiniões e estar aberto ao diálogo pode ameaçar o suposto poder que pensa ter.

Nesse sentido o diretor torna-se um facilitador ou complicador nesse processo de participação.

> A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para

> aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. (PARO, 2001, p.16)

A função do diretor pode ser um dos fatores que delimitam a participação das famílias, de acordo com a forma com que a escola recebe e trata tal participação, esta pode estimular ou reprimir tentativas de participação e contribuição. Percebe-se também que por vezes a família tem a impressão que sua fala não é levada em consideração, não chegando por vezes a influenciar os processos de tomada de decisão relevantes para a escola e então desacredita da escola.

Não se pode generalizar a ponto de afirmar que a participação dos pais na escola é influenciada unicamente pelas ações do diretor, mas há que se considerar que existem questões ideológicas que permeiam sua postura na escola. Entre essas questões está o receio do diretor de perder o poder e controle sobre a escola, ideologia passada pelo Estado interessado em manter o controle da situação.

Através de instrumentos de difusão como a mídia, resultados de índices mensurados em avaliações, o Estado transmite ao diretor a falácia que este é o responsável pela escola e pelo seu desenvolvimento. Dessa forma suprime a responsabilidade do Estado com a educação e a qualidade.

Para Malavazi (2002) cria-se uma posição cômoda na medida em que o nível de questionamento sobre as ações do Estado é pequeno, mas perde-se para ambas, a oportunidade de construir e contribuir para uma construção de um novo modelo de educação.

Nessa perspectiva cabe a afirmação de (CHAUI,1981, p.7) quando afirma que: “não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância”. Assim, conserva-se a premissa para a família e para a escola que o direito de dar a palavra final em relação à educação cabe aos profissionais do ensino. Essa ideia estende-se a muitos diretores e também a alguns profissionais da educação. Entretanto não se pode ofuscar a importância dos profissionais em segmentos específicos da escola, não é nesse sentido que discorre o texto, mas o que se questiona é a

oportunidade de abrir espaços de discussão coletiva no real intuito de encontrar caminhos para uma política educacional verdadeiramente responsável com a formação humana e não simplesmente uma mera reprodução do sistema capitalista e suas características.

Para Ferreira (2000), numa democracia com igualdade de oportunidades significa igualdade de possibilidades reais para todos que são desiguais e por isso precisam de todas as possibilidades diferenciadas para que se desenvolvam, possibilitando que este se desenvolva enquanto indivíduo na sua plenitude, enquanto pessoa humana, capaz de participar na criação do mundo e de sua história.

Entretanto, essa participação por vezes não se efetiva com este objetivo. Confirma esse fato, Catani (1993) quando relata que existem dificuldades que obstruem a participação da comunidade nas escolas como a resistência dos educadores e outros especialistas a qualquer procedimento que diminua seus poderes e também os pais por não ter clareza quanto a sua atuação, uma vez que não percebem a necessidade de sua participação.

Os pais ao participar em algum momento da escola, muitas vezes percebem que seu pensamento não influi nas decisões já pensadas pelo diretor, acabam por servir como mera representação confirmando interesses já instituídos pela escola ou até mesmo pelo Estado.

> É bom enfatizar que (...) estamos preocupados com a participação na tomada de decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não tem esta como fim, mas sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, entendida esta como partilha do poder. Esta distinção é necessária para que não se incorra no erro comum de tomar a participação na execução como um fim em si, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo. (PARO,1992, p.40)

A participação dos pais na escola restringe-se à presença em reuniões pedagógicas, que por vezes são para assinatura de boletins, e a pauta da reunião é comunicar o andamento da turma em geral e esmiuçar os alunos que apresentam problemas com dificuldades de aprendizagem e comportamento, padronizando, e por vezes discriminando através de padrões considerados

ideais para o cotidiano escolar. Outro momento comum de participação dos pais é em eventos escolares com fins específicos.

Referindo-se aos graus e níveis da participação, na escola o menor nível de participação da comunidade ocorre quando o gestor informa aos demais as decisões já tomadas. Também pode ocorrer a participação facultativa onde os membros opinam, discutem porém a decisão final pertence ao gestor. E o maior grau de participação é quando seus pares e comunidade elaboram propostas, recomendam medidas que podem ser aceitas ou não mas sempre após discussão com o grupo.

Considerando a visão capitalista da educação essa participação na educação da criança e não dos caminhos diretórios da escola em si é o que se considera como participação ideal para muitos diretores e professores.

Avancine (1992) critica essa posição quando aponta na equipe escolar o que denomina uma visão utilitária da participação da população na forma de mão de obra gratuita ou de massa de manobra para a defesa de seus interesses corporativos, o que determina por levar a uma presença apenas episódica e acrítica dos usuários da escola em seu interior.

Essa participação interesseira é justificada pelos ideais pretendidos como confirma esse texto:

> Para atuação direta no micro-sistema, é preciso reordenar os papéis dos agentes sociais que estão em jogo- convocação de pais e comunidades para participar nos assuntos escolares, para tanto, será dado apoio a participação na gestão das escolas através da ênfase crescente no marco regulador da educação, essa forma facilita a inovação (...), os consumidores (pais e alunos) elegem os provedores (escolas e instituições) tornando um papel mais ativo e exigente (....) (BANCO MUNDIAL,1986,1996 apud ROSSI,2001, p.93)

Esse interesse para a comunidade participar dessa forma é uma estratégia do pensamento neoliberal presente na sociedade atual na qual, para que os cidadãos atuem na gestão da escola como voluntários, retira a obrigação do Estado de garantir os serviços essenciais da educação, é quando se reúnem os pais para resolver questões da violência no bairro e depredação da escola. Outra situação é quando a escola chama a comunidade para o

trabalho voluntário, envolvendo o pedagógico passando a imagem que todos são educadores, como no projeto Amigos da escola[4], por exemplo.

Quando muito a participação restringe-se a aspectos físicos e financeiros da escola, porém com restrições. Sendo o diretor o articulador entre Estado e comunidade ele pode influir nesse sentido, conforme afirma Paro é preciso lutar contra esse papel de diretor (não contra a pessoa do diretor), o detentor do poder, salienta que não se pode esperar alguém dar abertura de participação nas atividades, mas precisa-se lutar e conquistar espaços para se envolver.(PARO,1992)

O referido autor advoga que quando o diretor reivindica algo, é mais fácil obter um não do Estado, do que se fosse uma união de forças onde um grupo fosse instrumento de conscientização do que sua própria organização propicia.

> É nesse sentido, portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras (PARO,2002, p.12)

Nesse sentido a comunidade formaria um núcleo de pressão para defender seus interesses. Para o autor o Estado autoritário se manifesta de várias formas, como o uso da burocracia e quando deixa de prover a escola de recursos necessários a realização de seus objetivos.

A comunidade não percebe o valor e a força que possuem se unissem seus ideais num único grupo, seria força considerável para arguir contra esse Estado que pelo abuso do poder, trata a educação como meio de reprodução e não um processo de construção. Seus objetivos prontos não permitem que

---

[4] Trata-se de uma campanha realizada pela Rede Globo, rede privada de televisão do país que através da mídia incentiva a participação da comunidade na forma de trabalho voluntário em escolas públicas, iniciou esse programa em 1999 com parceria do governo federal. (SOUZA, 2007)

sejam alterados, pois uma vez ameaçados pela força coletiva, usam da máquina burocrática, decretos e regimentos que delimitam suas ações.

Sabe-se que se vive numa sociedade autoritária, onde se concentra a busca pelo interesse de poucos, mas faz-se necessário que ocorra a transformação na escola na prática das pessoas deixando de serem meras receptoras de ordens do Estado.

Entretanto Paro alerta para determinantes imediatos que precisam ser enfrentados no dia a dia, entre eles os determinantes imediatos de autoritarismo. Tratando-se de pessoas convivendo num mesmo espaço, o conflito e divergências são inevitáveis, porém é preciso superá-los sempre através do diálogo, pois são todos atores do mesmo cenário, diretores, professores, pais, todos trabalhadores que vendem sua força de trabalho ao Estado ou aos detentores dos meios de produção para sua sobrevivência. Nesse sentido que é preciso que todos retomem o objetivo principal da educação enquanto direito de todos.

No que se refere a esse direito de todos, corrobora Cury (2001) ao afirmar que a educação escolar é um serviço público e de finalidade universal, e que sua oferta deve ser gerida a fim de que a igualdade perante a lei, a igualdade de condições e de oportunidades tenham vigência para todos, sem distinção.

Paro (1992) afirma que a participação das famílias e da comunidade nos processos internos da escola não depende apenas da intenção, seja dos gestores ou qualquer outro segmento isolado, seja do Estado enquanto política pública, mas de certos elementos que podem ou não estar presente. Reforça que não basta ter presente a necessidade de participação da população na escola. “É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade”. (PARO, 1992, p.259)

O autor releva que por vezes a participação da comunidade tem hora marcada para começar e terminar significa participar até que não atrapalhe no andamento escolar.

A participação da escola está garantida na legislação. Gutierrez (2001) alerta que não é possível quantificar o grau dessa nas escolas por não existir

um critério consensual, e considerar que o número de pessoas que frequentam a escola representam o grau de participação pode ser um fato equivocado.

Paro ao se referir ao grau de participação da comunidade na escola, elenca alguns condicionantes de autoritarismo que podem ocorrer na escola interferindo nesta participação entre eles: materiais, institucionais, ideológicos, políticos-sociais e culturais.

Os condicionantes materiais do autoritarismo na escola referem-se às péssimas condições de trabalho, desde o prédio escolar, equipamentos, classes lotadas de alunos, falta de recursos didáticos até mesmo salários baixos. São as condições que ocorrem na escola, os recursos que podem contar como materiais didáticos, espaços físicos próprios, móveis e equipamentos, recursos humanos e materiais que permitem o desenvolvimento das práticas e relações no interior da escola.

Paro afirma que mesmo que o espaço prejudique o trabalho escolar não implica que esse fator vai determinar relação democrática entre a escola e a comunidade.

Nesse contexto dificultam a participação da família na escola, pois se a escola não tem prédio adequado, ou até mesmo espaço para receber as famílias, ou se lhe faltam funcionários, ou materiais, o diretor dificilmente conseguirá estabelecer relações democráticas, além de que o mesmo estará sempre ocupado em suprir tais dificuldades e não em estabelecer relações humanas cooperativas e solidárias.

Os condicionantes de ordem institucional, para o autor é o que mais atrapalha na busca pela participação e gestão democrática. Considera que a escola é organizada com vistas a relações verticais de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais de cooperação e solidariedade entre as pessoas.

(ZERO, 2006) em sua pesquisa sobre a atuação do diretor escolar afirma que mesmo que a legislação institua a criação de órgãos colegiados como os conselhos, estes não são suficientes se os poderes plenos da escola continuarem concentrados na figura do diretor.

Esse caráter formal de que o diretor é o detentor do poder na escola, precisa ser superado para que mesmo com mecanismo hierarquizado da

escola se permita a participação de pais, alunos, professores e demais funcionários.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (PARO, 1992, p.262)

Aqui se revela dois pontos importantes, um a forma pela qual o diretor se coloca frente a comunidade escolar e outra a forma institucional de participação que incluem todos os segmentos da comunidade escolar também os entraves ideológicos de cada um.

Quanto aos condicionantes de ordem ideológica, Paro relata que estes se referem a crenças e forma de pensar e ser de cada um, movendo práticas e comportamentos violadores da autonomia do outro. Condicionantes ideológicos são "todas as concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros".(PARO, 2002, p.265)

Entretanto Marx e Engels (1980) afirmam que a ideologia é um conjunto de ideias que procura ocultar a sua própria origem nos interesses sociais de um grupo particular da sociedade. Marx advoga que a classe dominante apresenta o seu interesse próprio como sendo interesse universal, criando uma forma ilusória de coletividade.

A concepção de autoritarismo, a crença de que o professor é o detentor do saber, é um condicionante ideológico repassado pelo Estado para inibir a autonomia dos alunos. Exibe-se então uma postura de mando e dominação. A criança como sujeito da aprendizagem muitas vezes faz parte só da literatura e do registro no projeto da escola, e dessa forma distante da prática diária. Paro salienta que esse fato torna-se mais corriqueiro nas classes populares.

> Isto deveria servir como um importante alerta para que, preocupados com a participação da comunidade, que pertence às classes oprimidas, não nos esqueçamos das crianças e jovens, afinal de contas a razão de ser da escola e que, não importa a que classe social pertençam, continuam, em nossa

> sociedade, a ter desrespeitados seus direitos fundamentais como seres humanos (PARO,2002, p.26)

Os condicionantes políticos sociais referem se aos interesses dos grupos dentro da escola, cada um com seu ponto de vista e forma de se colocar frente ao espaço.

> Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência (...) como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance (PARO, 1992, p.264)

Nesse sentido Gutierrez (2001) salienta que ao se tratar gestão participativa na escola pública, requer lembrar que se trata de uma relação entre desiguais, pois a escola pública envolve o Brasil real, o Brasil da miséria, da pobreza em todos os sentidos com grande heterogeneidade.

Dessa forma o consenso entre esses grupos pode ocasionar conflito, e por vezes para não enfrentá-lo, alguns preferem evitar esse acesso à participação. Cury (2001) alerta que a participação não se trata de guerra com objetivo de vencer o outro, mas ser respeitador da razão e do ponto de vista diferente do adversário.

Além desses condicionantes que dificultam a participação da comunidade na escola é preciso lembrar que a escola faz parte de uma comunidade. Ela não é um órgão isolado especificamente com o dever de repassar conteúdo. Ela está inserida numa comunidade e precisa se aproximar da mesma. Para isso faz-se necessário que se conheça essa comunidade, suas características, suas deficiências e em que pode contribuir para melhorá-la, pois a escola é vida, é formada por essas vidas que constituem determinada comunidade, nesse sentido o ouvir, o estar aberto ao diálogo é imprescindível. Uma vez a escola preocupada com tais fatores a comunidade também sentir-se-á mais próxima da escola.

Paro (2002, p.27) salienta que a luta pela participação coletiva e superação dos condicionantes deve compor um só processo, de modo que

avanços em um dos campos levem a avanços no outro de forma contínua e interdependente.

Mesmo tendo condicionantes que indicam o autoritarismo na escola, estes servem para nortear na superação dos mesmos. O autor considera que a participação da comunidade na escola está ligada aos seguintes elementos: as condições econômico-sociais, ou seja, as reais condições de vida dessa comunidade, as condições culturais e as condições institucionais. Elementos esses fundamentais para encaminhar a ação participativa.

No que se refere às condições objetivas de vida e participação, trata-se do tipo de vida que os pais estão levando, entre esses a falta de tempo e o cansaço após o trabalho. Outro aspecto atrelado a essas condições é a falta de local e espaço para reuniões e discussões dos problemas ligados a escola. Por vezes as reuniões na escola são em horário de trabalho, sem preocupação com a necessidade da família que não pode ausentar-se do trabalho.

Também os condicionantes culturais ou a visão da população sobre a escola e sobre a participação são importantes se considerar. A relação escola comunidade é de suma importância, por vezes a escola justifica a ausência dos pais como desinteresse, nesse sentido coloca-se Paro (2002, p.58)

> Nessa sociedade o ensino passa a ser percebido como mais uma "mercadoria" a ser adquirida de uma "unidade de produção" que é a escola. Como outra mercadoria qualquer, a educação escolar passa a ser vista também como se sua produção se desse independentemente da participação do consumidor em tal processo.

Na ausência da comunidade na escola, esta não consegue identificar o nível de qualidade oferecido a seu filho, nesse sentido não se pode lutar pela melhoria do mesmo, uma vez que não o conhece.

Passa então a justificar que a educação é compromisso unicamente do Estado e sente-se impotente perante os profissionais que trabalham na escola.

"A participação tem duas bases complementares: uma a base afetiva que participamos por sentir prazer ao estar com o outro e a base instrumental quando se percebe que fazer algo com os outros é mais eficaz do que fazer sozinho".(BORDENAVE,1994, p.20)

Portanto esses condicionantes, apontados pelo autor Paro devem servir para que após conhecê-los possa-se ultrapassá-los a fim de transformar essa realidade da sociedade capitalista nessa perspectiva democrática.

> A democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima e os que executam e sofrem as consequências das decisões cá embaixo. (BORDENAVE,1994, p.34)

Cury (2001) corrobora nesse ideário ao afirmar que nesta força de diferentes percepções, o outro tenta vencer de seu adversário, o que chama de convencer, persuadindo-o com argumentos mais amplos e explicativos.

Por vezes, a participação na escola divide ideologias, mantendo a postura autoritária de quem decide, sem abertura ao diálogo e respeito às diversas opiniões.

Gutierrez (2001) advoga que qualquer prática de natureza participativa vive sob a ameaça da reconversão burocrática e autoritária, a exemplo dos conselhos de escola que por vezes se evidencia o poder do diretor no seu encaminhamento no sentido de assumir posições coerentes com sua visão do que é melhor em determinadas circunstâncias.

A falácia de que quem entende de Educação deve decidir os rumos da mesma, permeia tais reuniões, inibindo o processo democrático que deveria nortear as ações na escola.

Bordenave (1994) afirma que o contrário da participação é a marginalidade, nesse sentido conceitua o termo como ficar fora de alguma coisa, à margem de um processo sem nele intervir.

Considera que enquanto muitos ficam a margem desse processo, permitem que outros tomem posse. Para o referido autor “o subdesenvolvimento de uns é provocado pelo superdesenvolvimento de outros”. Para que uns acumulem capital é preciso que outros sejam explorados, estendendo à educação esse conceito, pode-se afirmar que para que se concentre o poder nas mãos de uns é preciso que outros sejam submissos.

Assim é preciso ultrapassar essa teoria de participação no sentido de aceitação e justificação da não participação. Nessa mudança as ações na

escola necessitam ter caráter conscientizador e libertador. Mesmo essa complexidade da escola só poderá avançar no que se refere à participação, se o diálogo permear essas ações. É ele que oportunizará conhecer e perceber o outro, aceitando o que pensa diferente e compreendendo suas especificidades. Só então poderá se afirmar que a escola está liberta e consciente de que junto com seus atores poderá ser co-responsável pelo destino da educação, através do envolvimento da sociedade civil na formulação de propostas ao Estado, na fiscalização e no controle para que estas se efetivem.

Dessa forma reitera-se que a participação na escola é possível, mas é preciso que se descortine do autoritarismo, por vezes presente nas ações do gestor, e se compreenda que mesmo num sistema capitalista que dissemina desigualdade e que se constitui de hierarquias, pode-se oportunizar o diálogo entre os diversos atores, respeitando e buscando mesmo nesta diversidade, o bem comum num processo desvelado de pré-conceitos e interesse próprio.

Nesse contexto, só pode ser considerado um ato democrático de gestão, quando há participação efetiva de todos, onde o diálogo permeia as ações com objetivo de construções coletivas de pensamentos, propostas e enfrentamento dos desafios postos no cotidiano da escola, sempre focados no objetivo maior da educação, na formação do indivíduo, no respeito à pessoa que necessita ter oportunidades de se desenvolver a fim de exercer tal participação na construção de sua própria história num mundo tão contraditório que expande em diversidade e desigualdade, permitindo que por vezes o humano viva em condições de miséria intelectual e material.

4.2-A PARTICIPAÇÃO NOS DOCUMENTOS OFICIAIS LDBEN/96 E PNE

A indignação de muitos frente ao regime político da ditadura no Brasil, movimentou grupos de pessoas, intelectuais e artistas a acreditar que na união de suas forças poderiam modificar o sistema de governo e consequentemente a influência em suas vidas. Em contraponto a participação nas decisões torna-se uma ferramenta de interesse da classe dominante por propagar sua hegemonia, uma vez que sendo presente a participação, ela conduz ao

consentimento de ações previamente planejadas pelo Estado. Nessa contradição a participação das pessoas nas decisões ganha força por volta da década de 1980, com objetivos distintos tanto da hegemonia quanto deste grupo de pessoas, ora visando à propagação do capital e acúmulo de renda, ora visando a transformação da realidade.

> A difusão de ideias sobre participação dos trabalhadores nas empresas foi influenciada por acontecimentos políticos e sociais no decorrer da década de 1980. O fim do regime militar, as greves de 1978, a recessão dos anos de 1980 a 1983 e a atuação dos diversos setores sociais envolvidos induziram a um número crescente de experiências associadas ao tema. Para o movimento sindical da época, a participação surgia como uma alternativa de atuação em face da ação repressora do regime militar. No campo empresarial, a introdução de formas de gestão, por meio de programas de qualidade, contribuiu para a difusão de ideias associadas à participação. Em especial, a divulgação e a implantação de ferramentas gerenciais que propunham a utilização de intervenções dos trabalhadores nos acontecimentos do chão de fábrica como uma forma de aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos (DONADONE; GRÜN, 2001).

Importante ressaltar que o interesse na participação nas empresas, sempre buscou aliar essa à produtividade, pois com a satisfação do trabalhador, mesmo que de forma alienada, esse contribuiria de forma mais eficaz com seu trabalho e consequentemente no mercado onde se impera o acúmulo do capital.

Todavia, essa forma de participação almejada pelos que detém a hegemonia das decisões é contrária à efetiva participação com vistas a formação de um pessoa em sua plenitude. A capacidade do ser humano de ser capaz de ser construto de sua própria identidade necessita começar na escola.

Retomando ao preceito que:

> A escola é o lugar de entrecruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores, é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas de cidadania, aonde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres. (MARTINS,1997,p.42)

Pode-se considerar que a participação da comunidade é parte importante no desenvolvimento da cidadania e pode trazer contribuições de melhoria para a escola. Motta (1994, p.200) conceitua participação como “todas

as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como individuo ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização". Já para Bordenave (1994, p.12) "a participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade".

Dessa forma a participação deve ter em foco a construção do benefício do coletivo, de um bem comum, e considerando o contexto do capitalismo, saber impor suas ideias contra a altercação da hegemonia que por vezes utiliza de argumentos para que se efetivem interesses próprios do Estado.

> Na tentativa de pensar e definir gestão democrática da educação para uma formação humana, acrescento: contemplar o currículo escolar com conteúdos e práticas baseadas na solidariedade e nos valores humanos que compõem o construto ético da vida humana em sociedade. E como estratégia acredito que o caminho é o diálogo quando o reconhecimento da infinita diversidade do real se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros.(FERREIRA, 2000, p.172)

Considerando que a participação é um dos elementos principais da gestão democrática faz-se necessário reafirmar que participar é ter parte, fazer parte, é um ato político, pois envolve discussão, ordenamento, deliberação. É a possibilidade de a sociedade defender seus interesses comuns, se contrapor as ações corporativas que intencionalmente esquivam ao Estado a obrigação e compromisso com a educação.

Somente através do diálogo poderá se chegar à participação efetiva de todos da comunidade escolar culminando o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e dessa forma garantindo amplo acesso às informações a todos os envolvidos. (SOUZA, 2009)

Nesse sentido ela é a peça chave da transformação da escola, salienta (SILVA, 2006, p.22) ... "pela participação garante-se o controle das autoridades pelo povo. A ideia é a de que a participação da população na fiscalização dos serviços públicos, além de dificultar a corrupção e a malversação de fundos, promove a melhoria desses serviços em qualidade e em oportunidade".

Se através da participação é possível transformar a escola, também se releva que esta pode ser força de pressão no controle de um Estado que por vezes utiliza da burocracia e até mesmo da legislação para suprir seus interesses. Dessa forma, um povo provido de informação e consciente sabe que a participação efetiva é um instrumento de persuasão em benefício do coletivo.

Corroborando com o exposto acima, (SILVA 2006, p.24) afirma que “a comunidade poderá construir a escola de que necessita, ou seja, uma escola que vá ao encontro dos anseios e interesses da classe trabalhadora. Uma escola que contribua para a formação de um homem criativo, crítico e construtivo, um cidadão que seja protagonista de sua história.”

Esta participação está amparada na legislação. Advoga Cury (1997) que os educadores tiveram na constituição seus clamores traduzidos em preceitos legais, no que se refere à democratização da sociedade e da escola pública brasileira.

Na Constituição da República Federativa do Brasil temos que:

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

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

Na legislação, foi a primeira vez que se abordou a gestão democrática enquanto princípio base da educação.

O artigo 205 da Constituição de 1988 determina que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Ao contemplar a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, se estende o compromisso de todos para que esta aconteça de forma a oportunizar o desenvolvimento da pessoa e sua qualificação para o mercado de trabalho.

Importante ressaltar que o artigo 205 ao abordar que a educação será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, abre-se um leque de opções para que esta educação seja terceirizada e o Estado se exclua de seu dever enquanto responsável por oportunizar uma educação gratuita e de qualidade a todos.

Em 1990 a Lei n.8.069/90 efetivou o Estatuto da Criança e do Adolescente. Nesse o artigo 53 afirma ser ... “direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”.

Novamente a participação é inserida em forma de lei e nesse contexto enquanto direito dos pais a participar como atores no processo educativo incluindo definição de propostas educacionais.

Segundo GADOTTI, infelizmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) não respeitou esse princípio de que a educação deveria ser “promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”: “a gestão democrática – princípio caro aos educadores e que foi base-mestra do primeiro projeto de regulamentação do Sistema Nacional de Educação – ficou reduzida, na Lei n.9.394 de 1996, aos preceitos dos artigos 14 e 15, que prevêem, somente, a participação dos profissionais no projeto pedagógico, e da comunidade, nos conselhos escolares, além de uma progressiva autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira às escolas” (CNTE, 2009, p. 289)

Conforme o exposto percebe-se que a colaboração da sociedade e principalmente dos envolvidos é restrita e por vezes quem se envolve nas ações da escola são apenas os profissionais, ou quando necessário a presença dos pais, apenas alguns são eleitos representantes, sendo que muitas vezes esses desprovidos de informações e da própria legislação são persuadidos a confirmar propostas e não discutir tais encaminhamentos.

Consta na LDB9394/96:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: 1. a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;2. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente.(...) os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (...)” (artigos 14 e 15)

Entretanto a abertura na lei para participação da comunidade pode ser vista com intenções ambíguas, pois ao mesmo tempo em que oportuniza a

sociedade civil lutar por seus interesses, favorece ao Estado um certo relaxamento a seu dever enquanto mantenedor dessa educação.

(BORGES, 2002, p.56) fala desse interesse do Estado na participação da comunidade: ... “os governos, reconhecendo serem insuficientes os recursos financeiros para a solução de problemas demandados pela sociedade, podem contar, valendo-se da participação, com recursos das comunidades participantes, ainda com o maior dos recursos: as pessoas.”

Não é dessa participação interessada em cumprir precariedades do Estado que se intenciona este estudo, mas no crédito de que a participação nos espaços educativos seja com o fim de melhorar a escola, no sentido que a comunidade tome em suas mãos os destinos da educação e possa influenciar o trabalho desenvolvido na escola.

O Documento Referência da primeira Conferência Nacional de Educação (CONAE) ao se referir à gestão democrática, associa este tema a necessidade da participação da comunidade escolar, argumentando que não se consegue melhorar a qualidade da educação sem a participação da sociedade na escola.

A melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais está intrinsicamente ligada à criação de espaços de deliberação coletiva: “a gestão democrática dos sistemas de ensino e das instituições educativas constitui uma das dimensões que possibilitam o acesso à educação de qualidade como direito universal. A gestão democrática como princípio da educação nacional sintoniza-se com a luta pela qualidade da educação.” (CONAE 2011, p.59)

No documento final da CONAE consta como diretrizes para um PNE enquanto política de Estado:

> viii. gestão democrática, por meio do estabelecimento de mecanismos que garantam a participação de professores/as, de estudantes, de pais, mães ou responsáveis, de funcionários/as bem como da comunidade local na discussão, na elaboração e na implementação de planos estaduais e municipais de educação, de planos institucionais e de projetos pedagógicos das unidades educacionais, assim como no exercício da efetivação da autonomia das instituições de educação básica e superior (MEC,2011,p.40)

A participação consta por diversas vezes nesse documento, sempre atrelada à participação da comunidade numa perspectiva de qualidade na educação.

Defende que a gestão democrática nos estabelecimentos de ensino deve superar um sistema educacional seletivo e excludente, possibilitar a interrelação desse sistema com as diversas esferas do poder público, com a organização da sociedade, promovendo condições de igualdade, liberdade, justiça e diálogo, efetivando a gestão democrática na escola enquanto espaço público de direito. (CONAE, 2011)

Sabe-se que são consequências do sistema capitalista a exclusão, o individualismo, a competitividade, o mérito em condições desiguais ao que se sobressai. São índices quantitativos que perpassam à qualidade do ensino.

A gestão democrática precisa ser entendida como espaço de deliberação coletiva (estudantes, mães, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação. (CONAE, 2011, p.43)

Garantir a qualidade da educação é possível a partir do envolvimento de todos, desde as ações da escola como reuniões de pais até a participação nas diretrizes da educação, na presença efetiva de fóruns, conselhos e diversos instrumentos de participação.

Democratizar a gestão da educação garantindo a participação de toda a comunidade (pais e funcionários), faz-se necessário para definir e realizar as políticas educacionais, oportunizando o efetivo funcionamento de conselhos e órgãos colegiados bem como é imprescindível instituir mecanismos democráticos da participação da sociedade civil incluindo a eleição direta de diretores.(CONAE, 2011)

Porém a participação não consegue adentrar um estabelecimento de ensino que apresente o autoritarismo e que não possua o fim de uma educação emancipadora. Uma visão autoritária e tecnocrata não permite que relações democráticas com participação popular se efetivem, não obstante muitas escolas dos sistema privado relutam contra esse valor, pois muitas vezes não trabalham com essa visão emancipadora da educação, separando, elitizando os que sabem dos que não sabem, identificando os que mandam e os que precisam obedecer.

Nesse contexto, a forma da escolha de diretores com a participação da comunidade não garantirá que ocorra a gestão democrática na escola.

O artigo terceiro inciso I da Constituição Federal de 1988 aborda como objetivo fundamental do Brasil a construção de uma sociedade livre, justa e solidária e nessa intenção cabe ressaltar que a gestão democrática pode ser um dos instrumentos na busca por esta sociedade mais justa.

Há de se considerar que o processo de produção e reprodução do capital dissemina desigualdades, num mercado perverso de competitividade, que por vezes deixam a margem da sociedade os desprovidos financeiramente e intelectualmente. Para ultrapassar tais desigualdades é preciso que todos tenham oportunidades iguais, apesar das condições desiguais que imperam na sociedade capitalista. Dessa forma ser democrático é ter condições de participar enquanto ator e não receptor de leis e diretrizes, nos mais diversos setores públicos em especial a educação.

Nessa trajetória pela efetivação da gestão democrática, em 25 de junho de 2014 foi aprovado através da Lei n*º 13.005* o Plano Nacional de Educação – PNE, este no art. 2º inciso VI dispõe como diretriz do PNE a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. E no art 8º *§ 2 dispõe:*

> Os processos de elaboração e adequação dos planos de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de que trata o caput deste artigo, serão realizados com ampla participação de representantes da comunidade educacional e da sociedade civil (BRASIL,2014, p.2)

Através da aprovação do Plano Nacional de Educação se efetiva a obrigatoriedade da participação da sociedade civil na organização de metas para que sejam cumpridas no tempo de dez anos e no controle dessa sociedade para que estas se efetivem. Torna-se um importante avanço no que se refere à participação da comunidade, envolvendo a sociedade de forma mais abrangente.

Ressalta Dourado (2006) que o PNE é uma política de Estado e não circunscrito às políticas de governo. Nesse sentido é um processo dinâmico que busca apreender as políticas a partir da complexidade do processo de

disputa em que ela se constrói e se materializa no que concerne ao avanço da garantia da educação como direito social.

Ainda Dourado afirma que nesse processo o PNE assume contornos distintos na medida em que foi precedido de debates pela sociedade civil e objeto de ação do Legislativo, antecipando-se à ação do Executivo. O referido autor considera que tais constatações são colocadas como desafio de pensar nos limites que se interpõem em nosso país ao estabelecimento de políticas de Estado.

No documento oficial do PNE constam vinte metas a serem cumpridas bem como estratégias para que isso ocorra no decorrer do decênio 2011-2020, cabe tratar com maior especificidade a meta 19:

> Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.(BRASIL, 2014, p.7)

Através dessa meta com prazo de efetivação de dois anos, é previsto que ocorra participação efetiva da comunidade escolar nas escolas públicas, contando com a previsão de recursos do Estado. Dessa forma prevê além da participação da comunidade escolar a importância dessa, estar acompanhando e avaliando de forma a cobrar para que seja garantido seus direitos de ter uma escola pública de qualidade.

Para tal meta elenca oito estratégias, sendo relevantes para este estudo ressaltar:

> 19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

Nessa meta salienta-se a importância de fortalecer associações de pais e grêmios estudantis através de espaços e condições para que estes grupos se organizem, discutam e apresentem suas propostas ao conselho escolar, ganhando força deliberativa frente à escola.

> 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

Importante ressaltar que os Conselhos tem diversas atribuições entre elas a deliberativa. Deliberar para Cury(2011,p.48) “implica tomada de uma decisão, precedida de uma análise e de um debate que por sua vez, implica a publicidade dos atos na audiência e na visibilidade dos mesmos”. Os conselhos são elos entre a sociedade civil e o Estado a fim de fiscalizá-lo e controlá-lo, significa fazer valer o direito dos cidadãos pelo benefício coletivo à educação enquanto direito social, sem privilégios e extensão do controle hegemônico.

> 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

A necessidade da efetivação da gestão democrática como aprendizado coletivo é abordada no documento elaborado pelo MEC na formação de conselheiros:

> A efetivação da gestão democrática como aprendizado coletivo deve considerar a necessidade de se repensar a organização escolar, tendo em mente a importância desta na vida das pessoas, bem como os processos formativos presentes nas concepções e práticas que contribuam para a participação efetiva e para o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam.(MEC, 2004, p.30)

Neste Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado no governo Lula, destaca-se a relevância da participação da comunidade na escola em prol da qualidade da educação.

A exemplo da consulta e participação dos profissionais da educação e pais na formulação do projeto pedagógico da escola, já previsto na LDBEN/96, porém ainda não efetivado por todos de forma consciente. Percebe-se através

de pesquisas que muitos profissionais desconhecem o conteúdo do projeto pedagógico da escola, quiçá os pais.

Entre diversas pesquisas pode-se citar Zientarski (2009) que sobre esse tema constatou em pesquisa realizada o registro no documento da escola de que o mesmo foi construído no coletivo sem especificar de que forma e esta afirmação se contradiz às entrevistas realizadas em seu trabalho, apontando que este não trata da realidade escolar, como é sua função.

Saviani (2011) considera que o PNE tem sido entendido por alguns como mera carta de intenções, por não expressar as aspirações da sociedade brasileira em prol de uma educação pública, democrática e de qualidade para todos. Mas que esses desafios devem propiciar condições políticas para a retomada do protagonismo da sociedade civil organizada.

Dessa forma se percebe que entre a aprovação deste documento e a efetivação dessas ações, muito há que se caminhar, pois a participação enquanto princípio de uma gestão democrática tem que subsidiar condições para que a comunidade participe, incluindo formação, e abertura ao diálogo, não somente abrindo espaço quando do interesse do Estado, mas em todo o processo educativo, com respeito à diversidade de opiniões e foco no objetivo final a que se destina a educação. As formas de participação que se refere o PNE são elementos de discussão do próximo subcapítulo.

4.3- PARTICIPAÇÃO SOCIAL: APM, CONSELHO DE ESCOLA, GRÊMIO ESTUDANTIL

Como tratamos anteriormente, a participação é um processo de se fazer parte, ser parte, significa que todos podem contribuir de forma igualitária com o respeito à diversidade de cada qual e na resolução de conflitos que possa ocorrer proveniente desta diversidade, sempre tendo em foco o benefício comum na defesa dos interesses comuns e não a legitimação do poder e vontade de poucos.

Gadotti (2014) relata que a participação social se dá nos espaços e mecanismos do controle social como conferências, conselhos, ouvidorias, audiências públicas, etc. Ela é entendida como categoria e conceito

metodológico/político, pelos gestores públicos que a promovem. Esta é fundamental para o controle, a fiscalização, o acompanhamento e a implementação das políticas públicas, bem como para o exercício do diálogo e de uma relação mais rotineira e orgânica entre os governos e a sociedade civil.

Nesse sentido a participação social é fundamental para que se efetivem as ações que norteiam a elaboração de diretrizes da educação. Cury (2001) ressalta que a participação nestes espaços deve estar a serviço das finalidades maiores da educação e cooperar com o zelo pela aprendizagem nas escolas brasileiras

A participação social conforme afirma Cury vem de longa data, desde o Império, entretanto percebe-se que esta não acontece efetivamente nas escolas, tornando-se espaços instituídos legalmente entretanto sem cumprir sua função social de articular interesses da comunidade ào Estado.

Gadotti adverte que:

> Está em discussão, no governo federal, a criação de um "Sistema Nacional de Participação Social" e um Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil que devem se constituir um novo arcabouço jurídico e administrativo das relações entre o Estado e essas organizações. O Sistema Nacional de Participação Social, com base no acúmulo alcançado até agora no campo da participação, deverá estabelecer princípios que vão orientar e facilitar a participação social na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas. Um sistema não hierarquizado, aberto e flexível, com uma estrutura em rede que garanta a autonomia das organizações da sociedade civil. (GADOTTI, 2014, p.2)

Através deste ocorrerá a articulação de todos os espaços de participação social desde fóruns, conselhos à movimentos sociais. A criação do sistema de participação popular visa legitimar a participação da sociedade civil organizada.

Saviani (2010, p.1) define que "sistema é produto da ação sistematizada, isto é, da capacidade humana de agir intencionalmente segundo objetivos previamente formulados".

Neste raciocínio, a participação social da comunidade nas diretrizes da educação não pode acontecer de forma alienada, por isso a relevância da

regulamentação desse Sistema Nacional fortalecendo e unificando os diversos grupos num objetivo único.

Há de se considerar que desde 2003, em nosso país houve maior abertura ao diálogo com a comunidade, investimento em reuniões participativas e incentivo nos conselhos de Educação, também é importante ressaltar o investimento do governo federal no Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, capacitando e incentivando para que o mesmo se efetive.

Mesmo com tais avanços ainda percebe-se através de diversas pesquisas realizadas, que a participação popular ainda é pouco representativa na elaboração das diretrizes nacionais da educação.

Podem-se considerar vários condicionantes já tratados anteriormente como impedimento para a efetivação de tal participação. Também a autora Marilena Chauí (1981) ao definir ideologia como conjunto de ideias de uma época, embasa esse discurso de que neste estado capitalista, que marginaliza e discrimina a quem não tem o capital, por vezes estes não se fazem representar ora por serem desprovidos de informação, ora por acreditar que devido a sua situação diversa dos que detém o capital, se excluem do seu direito de participar.

É o que a autora Chauí (1981) denomina como ideologia da competência separando dirigentes e executantes, os que sabem e os que não sabem, quem sabe comanda e quem não sabe obedece não pode opinar.

Dessa forma é preciso reagir a essa dominação, se rebelar contra os dominantes, entendendo que é sujeito social e também responsável pelos encaminhamentos de sua própria história.

Considera Saviani (2011) que para avançar nesse cenário entre o real e o ideal numa perspectiva de gestão democrática é preciso o fortalecimento da sociedade civil organizada e esse é um desafio que se coloca aos movimentos sociais.

Corrobora neste sentido Tamarit (1996) ao considerar que para a participação efetiva não bastam espaços criados mas sim, criar condições de criar planos estratégicos de participação, formar para e pela cidadania, formar um povo soberano.

Dessa forma é imprescindível reiterar a existência de ações antagônicas que por vezes retratam a disputa hegemônica favorecendo ao Estado. E nesse sentido corrobora Saviani (2011) ao salientar os vetos que ocorreram ao PNE, os embates referentes ao financiamento da educação.

Entretanto há de se considerar:

> Em relação ao atual Plano, há uma base constitucional mais direta que o sustém, seja pelo dispositivo que cria o Sistema Nacional de Educação, seja pela referência a um financiamento mais consoante com o previsível crescimento da área e da urgência no padrão de qualidade. Ressalte-se, concomitantemente, o processo participativo que o constituiu numa dinâmica virtuosa entre sociedade civil e Estado. (CURY, 2011, p.89)

Dessa forma a criação do Sistema Nacional de Educação (SNE) é um avanço considerável no que tange a efetivação do PNE, através de uma unificação de diretrizes da educação, na consecução das metas elaboradas bem como da avaliação por parte da comunidade escolar na garantia de um ensino público gratuito e de qualidade.

Saviani (2011) afirma que o sistema resulta da atividade sistematizada, e a ação sistematizada é aquela que busca intencionalmente realizar determinadas finalidades, sendo então uma ação planejada. O referido autor adverte que o Sistema de Educação significa uma ordenação articulada de vários elementos necessários à consecução dos objetivos educacionais preconizados para a população à qual se destina, supondo então o planejamento.

Entretanto pode-se considerar que o avanço no que se refere à criação do SNE se deve:

> A oportunidade de a sociedade retomar o debate sobre a construção de um Sistema Nacional de Educação partiu de dois fatores: da eleição de um governo federal de base popular e em decorrência dos resultados catastróficos colhidos depois de uma década de políticas neoliberais ineficientes e agravadoras da miséria social e educacional, sendo a fragmentação das políticas públicas e a desarticulação institucional dos sistemas de ensino, foram sem dúvida, as principais causas desse fracasso (CNTE, 2014,p.11)

Nesse intuito da garantia de uma educação de qualidade, não permitindo que políticas de governo a seu interesse próprio, definam e alterem as diretrizes da educação, o SNE oportunizará a institucionalização da participação de forma deliberativa, e dessa forma garantir que os diversos atores da comunidade escolar possam discutir, avaliar e redefinir propostas para que realmente sejam alcançados o fim único da educação que é a formação de pessoas.

> Com base numa reivindicação coletiva e nos objetivos da CONAE, as Conferências de Educação devem constituir as instâncias institucionalizadas de debate e coleta de propostas sociais para educação com critérios de participação e periodicidade definidos na Lei. Internamente teriam competências deliberativas a fim de organizar seus trabalhos. No plano externo, a CONAE figuraria como órgão máximo de consulta do MEC e do CNE para a formulação das políticas públicas educacionais.(CNTE, 2014,p.16)

Não se sustenta a participação somente como fiscal do governo a fim de perceber investimento na área da educação, mas também na construção de uma proposta de educação mais humana pode-se dizer emancipatória.

Por vezes se discutem na educação, as inovações de novas metodologias, tecnologias, avaliação, mas o fim da educação passa despercebido. É importante se questionar a que fim deseja-se a educação.

Para Frigotto (2011) o processo da segunda CONAE é um bom momento para discutir as finalidades da educação sobretudo numa época em que o ensino vem se tornando um grande negócio, uma “franquia” que disputa fundos públicos.

Evitar que a educação seja vista como um negócio ainda é um desafio, entretanto no documento final da CONAE em prol da qualidade da educação, defende a ampliação de instrumentos de participação da sociedade civil, destacando-se:

> Lei própria deve garantir a eleição para diretores/as (gestores/as) das escolas federais, estaduais, distritais e municipais da educação básica, preservando as orientações comuns do Sistema Nacional de Educação a ser configurado, a garantia e o reconhecimento do direito às formas alternativas de gestão, de acordo com as necessidades de grupos culturais e sociais específicos – do campo, indígenas, de quilombolas –

> e o processo educativo desenvolvido junto às pessoas privadas de sua liberdade, dentre outros.

Sabe-se que os interesses pela educação são divergentes, sob o prisma do Estado por vezes centralizador e excludente e da sociedade civil na busca por qualidade da educação. Ao abordar a eleição de diretores a CONAE busca ampliar a participação da sociedade nas diretrizes da escola. Defende que a indicação do diretor pelo Executivo, pauta em interesses políticos que por vezes não atendem a demanda da sociedade, entretanto é importante ressaltar que a eleição de diretores pode não representar a efetiva participação da sociedade e desta forma também poderá ser um negócio a escolha do diretor.

Também reitera-se que a eleição de diretor com a participação da comunidade não garante que a escola seja um espaço democrático, mas ela é um momento importante de participação da sociedade civil.

Nesse mercado competitivo onde a educação é um negócio, muitas empresas privadas tomam conta dos fins da educação e nesse momento é imprescindível se resgatar a qualidade, e da escola pública para todos, e qualidade se trata ao se referir que tipo de cidadãos quer se formar, se pessoas somente aptas ao trabalho e a vencer numa sociedade capitalista, ou a formação global na qual este seja capaz de discernir suas essenciais necessidades e construir sua própria história.

Importante ressaltar que alguns instrumentos de participação da comunidade se constituem por fins burocráticos e não conscientes de sua finalidade deliberativa. “Impossível melhorar o nível de qualidade num ambiente em que a democracia escolar e dos sistemas não seja a válvula impulsionadora da liberdade, da criatividade, da crítica construtiva e do diálogo fraterno”. (CNTE, 2014, p.18)

No que se refere à qualidade do ensino Cury (2007) advoga que a qualidade do ensino supõe, então, a busca do melhor, de um padrão científico e fundamentados dos conteúdos acumulados e transmitidos. Mas ela é também uma forma de responsividade face aos desafios da sociedade contemporânea. Essa exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar como um participante do mundo.

Convém reiterar aqui nesta afirmação de Cury que ter acesso a formas de ser um participante do mundo, pode ser compreendido de forma ambígua, sendo participante enquanto ser explorado pelo capital e alienado a esse processo, preocupado em estar apto para o mercado de trabalho, ou ser participante atuante para transformação dessa realidade posta pelo capital.

No sentido de democracia escolar e de sistemas o Documento-Referência da CONAE 2014 no quesito gestão democrática, defende a necessidade de criação de “novos modelos de organização administrativa e de gestão” e de “novos mecanismos de organização e de gestão”, fundamentados numa “concepção de educação voltada para a transformação da sociedade e não para a manutenção das condições vigentes”. Ainda no documento: “a perspectiva democrática pressupõe uma estrutura organizacional diferente daquela defendida e praticada pela visão conservadora” (CONAE, 2013,p.75)

Para os conservadores não há interesse numa educação mais democrática e emancipadora, pois cérebros pensantes, capazes de discernir e fazer suas próprias escolhas não interessa a classe hegemônica que precisa deter o poder para a perpetuação de seu domínio.

Entretanto, nesse sentido não cabe esse sistema político instituído atualmente, com a hierarquização da escola onde o gestor é o detentor do poder, na defesa de interesses de alguns e os demais meros expectadores das ações impostas.

Nesse sentido afirma Padilha(2011) em contraposição aos modelos burocratizados de planejamento, baseados numa visão instrumental e técnica do planejamento, o planejamento dialógico e participativo incentiva processos e práticas coletivas, com vistas a transformar e não a legitimar o já dito, o já feito, o já pensado.

Também Gandin (2001) afirma esse processo participativo de planejamento (referindo-se ao Plano Nacional de Educação) oferece também uma oportunidade de formação cidadã, de formação para a participação social e política.

Pode-se considerar que ambos autores salientam a relevância de se discutir o rumo da educação, enquanto direito do próprio cidadão participar e decidir os rumos de sua história.

Outro importante aspecto no que se refere a participação é elucidada por Ladislau Dowbor (2013) que afirma a participação na atualidade está incentivada pelas mídias e tecnologias, a chamada eParticipação, como as conferências e encontros que acontecem no meio virtual. Afirma que os jovens participam ativamente das redes sociais mas que estas ainda não são aproveitadas para políticas educacionais.

É preciso repensar na utilização dessas a fim de envolver a sociedade nas diversas diretrizes que envolvem a educação. Gadotti salienta que a imprescindível reforma educacional preconizada por Florestan Fernandes(1989) pode ser oportunizada através da construção de redes e fóruns como boa estratégia para envolver cada vez mais pessoas, não apenas as institucionalizadas.

Dessa forma, a academia e a sociedade precisam juntar-se ao poder legislativo e consagrar em lei a organização da educação nacional que se almeja e nesse sentido a efetivação do SNE é fundamental.

Quanto à participação social, cabe retratar de que forma ela está institucionalizada na escola. Os principais meios são a Associação de Pais e Mestres, o conselho de Escola e o grêmio estudantil.

O grêmio estudantil e assegurado pela Lei Federal n 7.398 de 04/11/85 (BRASIL, 1985) que garante aos alunos o direito de fundar e manter esta organização na escola. É um órgão somente de estudantes, por meio de diretoria eleita por seus pares, seus objetivos principais referem-se a representar os colegas, defender os direitos e interesses dos mesmos.

Ressalta-se referente a este meio de participação que ele é importante, mas para que alcance seu objetivo de defesa de uma educação emancipadora é preciso que estes alunos tenham acesso e conhecimento real da sociedade que convivem, suas expectativas para suas vidas e o tipo de educação que almejam enquanto ativos na construção de sua própria existência, caso contrário será mais um mecanismo formal nas escolas.

No que se refere à Associação de Pais e Mestres é instituída legalmente enquanto pessoa jurídica em diversas cidades do país, nos mais diversos estatutos ela é constituída por um conselho deliberativo, uma diretoria executiva e conselho fiscal. Ela é uma entidade jurídica de direito privado,

regulamentada pelo Decreto n. 12.983 de 15 de dezembro de 1978 (BRASIL, 1978) alterado pelo Decreto n. 48.408 de 06 de janeiro de 2004 (BRASIL,2004). Em média são de 20 a 25 membros com a finalidade de colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família- escola-comunidade.

Como o diretor executivo tem que ser um pai/mãe para responder juridicamente pela escola nos repasses feitos pelo governo, esta assina cheques e documentos oficiais, que passam pela supervisão inclusive do ministério público.

A finalidade das APMs acaba sendo formal, e restringe-se a uma pessoa que possibilita a movimentação de dinheiro, que por vezes nem tem conhecimento da forma como está sendo utilizado. Assume uma função tecnocrata sem sentido para a comunidade.

> Com a instituição dos Conselhos de Escola, pensou-se que a APM perdia sua razão de ser, já que o Conselho abarcaria todas suas funções. Isto parece ter sentido, especialmente se atentarmos para as finalidades expressas no Estatuto Padrão das APMs antes referido pelo aprimoramento do processo educativo, a assistência ao escolar e a integração escola-família-comunidade. Estas são finalidades inteiramente compatíveis com as funções do Conselho de Escola. (PARO,1995 p.128)

Considera o autor que a APM tem sua exigência real ligada ao dinheiro, sua obrigatoriedade, antes que um dispositivo legal, é uma imposição da própria maneira do Estado relacionar-se com a unidade escolar. Como a escola não tem autonomia para movimentar recursos financeiros diretamente, a necessidade da APM se impõe como única forma de receber e aplicar recursos provindos de órgãos como a Fundação para o Desenvolvimento da Educação ou para movimentar dinheiro resultante de festas, contribuições de pais e da comunidade.

Quanto ao conselho de escola ele está regulamentado na LDBEN/96 e no que se refere ao Paraná estabelece:

> Art. 4º - O Conselho Escolar é um órgão colegiado, representativo da Comunidade Escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sobre a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as

> políticas e diretrizes educacionais da SEED, observando a Constituição, a LDB, o ECA, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento da Escola/Colégio, para o cumprimento da função social e específica da escola.

A função deliberativa refere-se à tomada de decisões relativas às diretrizes e linhas gerais das ações pedagógicas, administrativas e financeiras quanto ao direcionamento das políticas públicas desenvolvidas na escola.

Quanto ao consultivo como o próprio nome indica, o Conselho é consultado em relação às situações ocorridas na escola e sugere soluções que podem ou não ser acatadas pelo diretor.

No que se refere a função avaliativa, o conselho acompanha as ações educativas desenvolvidas na escola com objetivo de identificar problemas e alternativas para melhoria de seu desempenho, garantindo a qualidade social da escola.

Quanto ao deliberativo ele tem força e poder na escola, pois pode tomar decisões mais autônomas, podem definir, elaborar, aprovar, deliberar.

O conselho também tem a função fiscalizadora de acompanhar a gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, garantindo a legitimidade de suas ações.

Nesse sentido de força legal o Conselho Escolar pode deliberar, sobre esta expressão observa Cury (2001, p.48) “deliberar implica a tomada de uma decisão, precedida de uma análise e de um debate que por sua vez, implica a publicidade dos atos na audiência e na visibilidade dos mesmos”.

Esses momentos de reunião de Conselho são espaços para debate, discussão de problemas e análise das melhores soluções, nesse sentido o ouvir e o respeito a opiniões diversas, são construídos na prática. Não existe escola para aprender a participar, porém pode-se dizer que é na escola quando organiza seus espaços pensando na convivência participativa e atitudes democráticas que se desenvolve o hábito de participar.

No entanto, Paro alerta que mesmo institucionalizado pela lei, o funcionamento dos Conselhos de Escola, dependem da vontade política do diretor da escola:

> Embora, em termos legais, esse colegiado seja deliberativo e se coloque ao lado do diretor, fazendo parte (supostamente) da direção, o diretor de escola, premido pelas circunstâncias, fazendo uso de sua autoridade como responsável último pela unidade escolar e diante da insuficiente pressão por participação da parte dos demais setores da escola, acaba por "montar" ele próprio um conselho apenas formal e inoperante, que só decide questões marginais e sem importância significativa para os destinos da escola, ficando o diretor sozinho para tomar as decisões, já que sabe ser ele quem arcará com as responsabilidades (PARO, 2001, p.102)

Nesse sentido, o diretor passa a facilitar ou não este processo democrático, e por vezes este não compreendendo o real sentido da participação dos conselhos na escola, obstrui esse importante meio de enriquecimento que pode oportunizar transformações na escola.

O Conselho de Escola pode enriquecer as práticas diárias, pois é uma escolha coletiva, de vários olhares, a decisão vem do grupo não especificamente de uma cabeça pensante. A palavra decisão ecoa forte nos espaços pedagógicos com um certo peso que muitas vezes não se quer assumir, sobre isso comenta Ferreira:

> É um processo dinâmico e contínuo referente a um sujeito (individual ou coletivo) no qual o sujeito que decide interage com o problema- para o qual é necessária a decisão – e o seu contexto, encontrando ou tentando encontrar várias soluções alternativas, escolhendo uma delas fundada em determinados critérios (FERREIRA,2001, p.310)

A partir do momento que se entende o Conselho de Escola como espaço de diálogo por um interesse coletivo, pressupõe que as decisões foram tomadas mediante análise, debate, publicidade de todos os fatos para só então se decidir sobre determinado assunto. Dessa forma esta decisão é aceita pelos envolvidos de forma comprometida, ao contrário de decisões impostas por uma só pessoa no caso o gestor escolar.

Como retrata Paro, uma escola articulada com colegiados, mesmo que com dificuldades e em processo de clima democrático, paulatinamente este pode um catalisador para pressionar o Estado para que atenda as necessidades da camada trabalhadora.

Considerando o Estado capitalista no qual poucos detém o poder e onde são defendidos os interesses de uma minoria, é imprescindível que a população ocupe os espaços de participação a fim de lutar pela concretização

de seus reais interesses, através de sua voz e também na efetivação de que a mesma se torne lei. Salienta Paro (1990, p.153) “quando se fala em interesses da classe trabalhadora, é preciso lembrar que a escola está em contato com ela concretamente, através dos pais e alunos que compõem a comunidade à qual ela serve”.

Nesse sentido, ampliar a participação da comunidade é imprescindível quando se busca uma escola diferenciada, com ênfase no formar o homem em sua omnilateralidade, norteada por uma educação emancipadora com vistas a abrir sua visão num novo sentido de homem, capaz de construir sua própria história.

E uma das possibilidades de ampliação de tal participação é sem dúvida, a escolha para diretores das unidades escolares. Para administrar uma escola precisa-se saber que perfil de gestor é importante para este trabalho.

Nesse sentido pensa-se perfil no sentido de compreender a quem o gestor busca atender, a comunidade de pais e funcionários, aos governantes ou ainda a ambos. Mesmo com tais dúvidas, a busca pela democratização da forma de escolha dos gestores foi uma luta conquistada por muitos neste país, mas a participação da comunidade não é a única forma de escolha de dirigentes, sequer representa a democratização da educação, sendo este objeto de estudo do próximo capítulo.

5- A ESCOLHA DE GESTORES NA EDUCAÇÃO

O primeiro destaque a ser feito a respeito da escolha de gestores é relembrar a sua função, por vezes atrelada ao sucesso da educação. Numa perspectiva capitalista o gestor deveria ser eficaz nos resultados, tomando para si o compromisso pela qualidade da educação em sua escola.

Sabe-se que não é possível responsabilizar tão somente o diretor por tal compromisso, este é o dever do Estado oportunizando condições para que se efetive uma educação de qualidade. Entretanto as diretrizes que devem nortear tal objetivo é um compromisso de todos os envolvidos para que juntos avaliem e proponham os caminhos a seguir.

Destaca-se que o diretor tem fundamental relevância na organização e no funcionamento da escola nos diversos aspectos físicos, financeiros, pedagógicos, mas não é o detentor do poder.

Importante reiterar que a função do diretor sofre influência do sistema vigente, e por vezes administrar a escola tornou-se uma função com peso administrativo e pouco pedagógico. As pressões de educadores e intelectuais na busca pela democratização, fez com que a partir da década de 1980 a escola adquirisse um enfoque mais democrático, ampliando a participação da comunidade, porém muitas ações ainda a se efetivar.

Vasconcellos afirma “a direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador, dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer a contento (...)” (VASCONCELLOS, 2002, p.61)

Ser o elo integrador entre a escola, comunidade e o Estado torna-se uma função complexa, quando está atrelado à esta o compromisso com a execução de políticas de governo engessando propostas democráticas em sua atuação.

Sabe-se que para o Estado capitalista os rumos da educação já estão traçados e nesse a formação enquanto mão de obra torna-se imprescindível, é a busca pelo melhor, pela quantificação de resultados.

Dessa forma, os termos como eficiência foram aos poucos substituídos pela expressão da excelência a qual continua sendo a busca da satisfação dos

envolvidos e efetividade dos resultados de forma a cumprir o papel de legitimador das políticas educacionais. (ANTUNES,CARVALHO 2008).

Em outras palavras é ser eficiente nos resultados da escola, sem atrelar compromisso do Estado nesta função, ser produtivo, nas condições que lhe apresentam.

Acredita-se que a administração com visão transformadora é aquela que envolve todos os interessados nesta ação. Nesse envolvimento a participação é o elemento condutor e perpassa pela escolha de gestores.

Na análise das formas de escolhas de gestores, cabe salientar que nenhuma é autossuficiente para garantir a participação de todos os envolvidos na gestão, mas as especificidades de cada uma, pode caracterizar ou não a participação dos envolvidos, podendo ser este um importante momento no processo de democratização da escola.

Importante reiterar que a participação pode ter sentidos antagônicos, para os liberais meramente instrumento a fim de se garantir e defender o individualismo, no intuito de isentar o Estado de seu compromisso com a educação de qualidade. Para uma visão emancipadora de educação, a participação visa a transformação da realidade que lhe cerca, proporcionando ao indivíduo ser construto de sua própria história.

São formas usuais de escolha de dirigentes escolares: a indicação do diretor pelo poder público, o diretor aprovado em concurso público, o diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas e a eleição direta através da comunidade escolar.

5.1- INDICAÇÃO DO DIRETOR PELO PODER PÚBLICO

Esta forma de escolha de diretor ainda permanece em diversas cidades do país. As indicações de diretores estão atreladas ao interesse político do Estado e este fica sob o controle do mesmo. Por vezes este diretor torna-se a extensão da hegemonia com vistas à dominação da comunidade.

Pode-se avaliar a indicação do diretor de escola como clientelismo político, um jogo de interesses que fica atrelado a quem está no poder da escola. Para Souza (2007) esta forma de escolha reconhece no diretor a

expressão primeira do poder público representado pela escola, ele se torna o prefeito em menor escala e como tal, tem antes de tudo a tarefa de chefiar uma repartição pública.

O compromisso do diretor com quem o colocou na função torna-se um obstáculo quando o interesse da comunidade escolar diverge do Estado. O Estado tem o controle da instituição e a abertura à participação da comunidade não é interessante para quem já detém o poder das decisões.

É preciso ressaltar que por vezes este diretor indicado, possa desenvolver uma gestão com ações democráticas, pois a forma de escolha do diretor, não é única responsável pela democratização da escola. Entretanto discordar do Executivo, sendo seu cargo de confiança do governo, pode pô-lo em risco.

Retrata-se aqui o perfil do gestor indicado, enquanto representante de confiança do executivo, ficando ao dispor de sua intencionalidade a gestão da escola. “A escolha do diretor escolar sempre foi um aspecto polêmico na história da administração educacional brasileira, pois o cargo de diretor ao longo dos anos foi uma excelente forma de exercício do poder no serviço público”. (CORREA, 2000, p. 183)

Essa forma de escolha do diretor acaba sendo um cargo estratégico de governo no controle da instituição e da comunidade escolar. A comunidade então não tem acesso a tal escolha, cabendo aceitar este diretor, que por vezes não conhece tal comunidade e já tem plano de ação definido para administrar a escola.

> Essa modalidade articulada ao conservadorismo político, permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar. (Brasil,2004, p.37)

O diretor tem o compromisso na execução das ações determinadas pelo executivo, e passa a ser o elo entre comunidade e escola no objetivo de legitimar os interesses do Estado.

5.2- CONCURSO PÚBLICO

O concurso público é uma forma de escolha de gestores, em que todos que estejam habilitados no quesito formação e experiência, podem participar e conforme a colocação do candidato aprovado, este escolhe a escola que deseja administrar.

Dourado (2000) adverte que a administração escolar não se resume à dimensão técnica, mas configura-se em ato político porisso deve contemplar a participação da comunidade, o que não ocorre nessa modalidade de concurso.

O concurso para diretor acaba por consolidar essa cisão entre o profissional docente e o profissional gestor, e permite pressupor, como sustentação teórica, a possibilidade de apartar a dimensão administrativa da pedagógica, o que é um retrocesso em relação à proposição de que a dimensão administrativa, pedagógica e financeira estão intrinsecamente relacionadas na ação docente.

Outro aspecto sobre o concurso, Paro enfatiza “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor”(1992, p.39). Pode-se afirmar que esta proposta é democrática para quem participa do processo do concurso, mas para a escola e sua comunidade não atende aos princípios de participação, pois esta não tem escolha senão o aceite da situação.

O diretor pode ter pouca ou nenhuma identificação com a comunidade que escolheu, além de que se deve considerar que o concurso quantifica conhecimentos, considerados necessários pelo Executivo, nem sempre levando em conta as capacidades que o diretor necessita ter, entre elas a humana.

É a capacidade humana que fortalecerá as ações do diretor, como elo entre a comunidade, e os funcionários, nas situações cotidianas que por vezes requer de tal capacidade para resolução de conflitos.

A opção pelo concurso público busca superar o clientelismo que caracteriza as indicações. Defende-se que a realização de concurso público aferindo a competência técnica dos candidatos mantém sua imparcialidade frente às pressões do Executivo na escola.

Souza adverte: “o diretor concursado estaria menos submisso às variantes políticas da escola e do sistema de ensino, uma vez que o concurso público parece garantir a moralidade e a transparência necessárias para a lotação em qualquer cargo público”.(SOUZA, 2007, p.167). Reitera-se que se considera a competência técnica como requisito essencial para o exercício da função. A direção de escola nessa proposta é uma função de carreira e permanente. “Alguns interlocutores têm defendido o concurso público como mecanismo para nomeação do diretor, por se creditar a esse processo a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais” (BRASIL, 2004, p.37)

Importante ressaltar que desta forma a direção se resume a atribuições administrativas, burocráticas, mensuradas pela aptidão técnica. Paro enfatiza “o compromisso do diretor concursado é com quem está no poder porque o concurso isolado não estabelece vínculo com os usuários, mas sim com o Estado que é quem legitima a sua função pela lei”. (PARO, 2003, p.23)

O diretor de carreira também fica a disposição do Estado, de seus interesses, e por vezes não corresponde à expectativa da comunidade escolar, mantém-se no poder sem ter necessariamente que criar elo com a comunidade que deveria representar, pois sua função pelo concurso tem caráter permanente.

5.3- INDICAÇÃO POR LISTAS TRÍPLICES OU SÊXTUPLAS

Esse processo consiste na consulta à comunidade escolar para indicação de nomes de possíveis diretores, desses o Executivo indica entre os escolhidos pela comunidade, qual será o diretor. Este é submetido a provas que avaliam sua capacidade cognitiva para a função de diretor. (BRASIL, 2004)

Dessa forma a comunidade participa num primeiro momento, ficando a cargo do Executiva a decisão final.“Nesse caso, é importante identificar se o papel desenvolvido pela comunidade escolar é decisivo ou, apenas legitima o processo amparado no discurso da participação e da democratização das relações escolares”. (BRASIL,2004,p.39)

Nesse sentido, é preciso repensar a participação dada à comunidade enquanto possibilidade de transformação de uma realidade ou meramente legitimar a decisão do Estado.

Cabe, reiterar que a sociedade capitalista também se considera democrática, com incentivo à participação da comunidade. Entretanto tal participação meramente funcional, a fim de possibilitar de forma eficiente à administração de recursos financeiros, materiais e humanos existentes. “Não é a partilha do poder de governar mas sim a dissolução deste poder na gerência eficiente”.(TATAGIBA, 2006, p.145)

Em outras palavras é redistribuir funções técnicas a fim de legitimar interesses do Estado, sem o intuito de fortalecer a sociedade civil na busca de direitos enquanto cidadãos. A participação dessa forma é direcionada pelo Estado.

5.4- ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETORES

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”. (BRASIL, 2004, p.39)

Essa forma de escolha pode delimitar a participação parcial ou de todos da comunidade como pais, funcionários e técnicos. Também pode estar associada a outras formas como participação em cursos, provas, apresentação de currículo, plano de trabalho entre outros. Este processo fica a critério de cada município que utiliza dessa forma de escolha de diretores.

O processo de eleição direta conta com a transparência do Executivo na divulgação de todo o processo. Essa forma de escolha se expandiu em diversos municípios e Estados que antes utilizavam a indicação política. Entretanto adverte Paro “as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, de sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais, etc.) na nomeação do diretor”.(2001,p.65).

O referido autor enfatiza que não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola, tendo em vista que em alguns sistemas continuam existindo brechas que permitem a influência do agente político nomeando diretores, além da existência de práticas clientelistas no interior da escola desde o processo de eleição do diretor ao exercício de seu mandato. (PARO, 2001)

Mesmo no processo de eleição pode existir ações antidemocráticas, quando grupos de apoio a determinado candidato, que visam obter vantagens com a eleição deste, se fortalecem inibindo demais candidaturas e persuadindo as ações do candidato. Nesta postura o diretor eleito, não irá atender as expectativas da comunidade enquanto seu representante, haja visto que pela troca de favores busca atender ao grupo que lhe elegeu.

Por vezes a postura deste diretor continua autoritária sem intencionalidade de transformar a escola num espaço democrático, pois descentralizar decisões compromete a sua visão tradicional de gestão.

Garantir o fim de tais influências na escola não depende apenas da forma da escolha do gestor, mas a prática democrática da eleição direta, pode ser o início de uma nova concepção de cidadania ultrapassando posturas controladoras da escola.

Oportunizar o exercício da escolha do diretor através da participação da comunidade é tão imprescindível quanto manter esta participação durante toda a gestão do diretor eleito.

> O fato da 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,1996, p.378)

Essa cultura tradicionalista só será transformada através da prática da participação e do compromisso social. Não se pode garantir que o processo de eleição de diretor pela comunidade seja responsável pela democratização da escola.

Corrobora Paro (2003, p.130)

> A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

Definir de que forma é a escolha de gestor, seja por listas, indicações pelo governo ou consulta a comunidade pelo voto, não garantirá que o gestor fará uma gestão democrática na escola tendo em vista a coordenação do trabalho escolar com vistas à educação emancipadora, mas poderá facilitar para que isso ocorra efetivamente. Nesse sentido entende-se que a escolha do gestor escolar pela comunidade através da eleição é um exercício de democracia, mas é preciso analisar todos os enlaces que fazem parte desse processo.

> A eleição não é garantia da democratização da gestão, é fundamental ampliar os horizontes da democratização da gestão, enfatizando, conjuntamente, a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrermos nos riscos de uma pretensa neutralidade frente às modalidades de escolhas – normalmente autocráticas. Assim a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente interfere no curso desta. (DOURADO, 2001, p.85)

Apesar de ser considerada a forma mais democrática, a eleição direta para diretores aponta limitações. Não se pode esquecer que mesmo tendo a consulta à comunidade existem restrições para o uso do cargo, restrições estas impostas pelas políticas públicas nacionais e locais. Esse processo muitas vezes não exige apenas a consulta com a comunidade, mas abrange participação em curso, provas, análise de currículo. São diversas as questões a serem cumpridas para que se chegue ao processo de eleição direta com a comunidade.

Nessas propostas, como cursos ofertados aos candidatos, é possível perceber qual é o perfil do gestor que o Estado idealiza.

Considerando o Estado capitalista, o diretor assume funções contraditórias de representante eleito pela comunidade, a qual deve o compromisso de defender os interesses comuns à mesma e o de gerente, repassando determinações do Estado bombardeado com formalidades burocráticas. (ZERO, 2006)

É um árduo trabalho que por vezes vem legitimar os interesses da classe hegemônica, entretanto há de se considerar que existem gestores eleitos que conseguem realizar um trabalho significativo mesmo nessa contradição de funções.

> Visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares. (DOURADO,2001,p. 85)

Assim, não se pode afirmar que por haver a eleição, a escola terá uma convivência democrática, pois "muitas vezes o diretor volta-se aos interesses do Estado voltando as costas para a unidade escolar e sua comunidade". (PARO,1996, p.380)

Dourado constatou em seu estudo sobre a eleição de diretores em Goiânia[5], que há resistência de professores e diretores em aceitar as tentativas de se instalarem Grêmios Estudantis e outros canais de participação na escola como conselhos escolares e outros devido ao desconhecimento do real sentido da participação e consequente desinteresse nessa participação.

Abrir a escola ao debate, a solução de problemas enfrentados no dia a dia normalmente é uma prática para diretores, quando muito dos professores, que por vezes focados em seu cotidiano escolar, desconsideram sua relevância no que se refere a participar da gestão da escola. Pensar em abrir espaço para a comunidade é um desafio, pois tendo em vista a posição da sociedade capitalista, onde se impera o desejável pela hegemonia, onde aprendeu-se a calar e consentir, não pensa-se que o coletivo poderá ampliar a visão para a solução de muitos problemas e políticas na escola.

Mesmo a comunidade de pais quando convidada a participar, prefere ausentar-se, pois muitas vezes, se vê nesse contexto como despreparado, sem conhecimento para opinar. É no calar que tudo se perpetua continuando a

---

[5] Contextualizando este estudo: DOURADO, Luiz Fernandes. Democratização da escola: eleições de diretores um caminho? 1990. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1990

acontecer da mesma forma, ou seja, da forma ideal que não tumultue o cotidiano escolar.

Assim é preciso repensar nossas escolas, e nesse sentido o gestor necessita construir em sua comunidade escolar princípios democráticos a fim de priorizar o favorecimento num ensino com vistas à formação humana.

> O processo eletivo, dessa forma, não apenas favorece o comprometimento com a razão de ser da escola, ou seja, o educativo, por parte dos candidatos, mas também propicia a colocação em evidência do pedagógico nas discussões que se fazem, por parte de todos, em torno da questão diretiva. Como consequência, parece estar ganhando maior relevo, tanto nas preocupações dos diretores eleitos, quanto nas exigências de seus liderados, a atenção com as atividades pedagógicas da escola. (PARO,1996, p.376)

É importante pensar qual é o objetivo final da escola, que alunos queremos formar e para qual sociedade e conforme Ferreira, está em nossas mãos a escolha entre formarmos cidadãos, pessoas humanas ou alienadas pela sociedade capitalista.

> Ressignificar a gestão da educação é compreendê-la a partir das características e determinações hodiernas de uma realidade planetária que exige a formação de um novo homem, portanto de uma nova educação pautada na construção democrática de uma sociedade mundial solidária. Ressignificar a gestão da educação é fortalecer seu estatuto teórico/prático de conteúdos destinados a salvar a unidade humana e salvar a diversidade humana.(FERREIRA, 2001, p.175-176)

É esse conjunto de decisões coletivas na escola, que vem legitimar a ação do diretor, pois se torna membro da equipe diretiva e não o único responsável pelas decisões cabíveis para o bom funcionamento da escola.

> A circunstância de ser um colegiado e não o diretor isoladamente a levar suas reivindicações aos escalões superiores da Secretaria de Educação significa importante inversão na forma de pressão da escola sobre as autoridades estatais, sobre cujos benefícios me referi em trabalho anterior ao relevar a importância da gestão colegiada na busca de melhor apoio para a escola, afirmando que é mais difícil dizer "não" ao pedido da escola, "quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização propicia.(PARO, 1990, p. 53)

Conforme PARO (1996), ao intervir com sua opinião e explicitação de seus interesses, procurando influir nas decisões que se tomam nos órgãos e instâncias onde se realizam as atividades-fim do aparelho ideológico do Estado[6] (escolas, atendimento de saúde, transportes etc.), os cidadãos contribuem para realizar o controle do Estado, e podem através de sua luta concorrer para que este atue de acordo com os interesses da população que o mantém.

Entende PARO (1996) que eleição para diretores é um importante instrumento para dar forças as classes dominadas de forma a pressionar o Estado. Considera que a eleição de diretores não tem o imediatismo que muitos desejariam. Seu papel é apenas o de contribuir para que a população possa contar com um recurso que lhe possibilite exercer alguma pressão sobre o Estado para que ele atue na direção desejada.

> A razão determinante da opção pela eleição como mecanismo de seleção de diretores é a crença de que, por um lado, pode-se escolher um profissional que se articule com os interesses da escola, e por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, seu compromisso, não com o Estado, como fazem as opções do concurso e da nomeação, mas com os servidores e usuários da escola. Mas, por mais importante que seja esse comprometimento, com a possibilidade do diretor articulando-se com usuários e servidores pressionar o Estado, ele é apenas um recurso para melhorar a escola, não uma certeza. (PARO,1990, p.394)

Tudo dependerá do jogo de forças envolvidas, que não é função, obviamente, apenas da eleição do diretor.

Na busca pela efetiva prática da gestão democrática na educação, a análise sobre o gestor educacional, desde a forma que chegou a ser nomeado até a prática de suas ações na escola, é fundamental para que seja possível ultrapassar a lógica de reprodução do capital nas escolas.

> Sonho com uma educação comprometida com todos os cidadãos brasileiros em nosso país, que possa desenvolver seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente, ricos de caráter, e que me leva a ousar a crescer....e felizes (FERREIRA,2000,p178)

---

[6] Quanto ao aparelho ideológico do Estado, Althusser afirma que este funciona de forma massivamente ideológica a fim de atingir seus objetivos e quando não consegue age pela repressão, no caso das escolas pela exclusão. (ALTHUSSER, 1983)

A escolha do gestor escolar através da eleição pode ser considerada um importante passo na participação de pais e comunidade escolar nesse processo democrático, desde que o mesmo aconteça em concordância e compromisso com ideais efetivamente preocupados com o ato educativo e ações da escola voltadas à educação emancipadora.

Entretanto esta forma de escolha ainda causa polêmica. Pela luta dos educadores que acreditam na transformação da educação através da participação dos envolvidos nas diretrizes da mesma, a eleição direta para diretores nas escolas passou a ser campanha de políticos concorrentes a cargos eletivos. Mas há os que discordam desse processo de eleição para diretores alegando inconstitucionalidade do ato, por ser o cargo de diretor um cargo em comissão a ser determinado pelo Executivo.

> Já ao final da década de 80 e início da de 90, verifica-se certo refluxo das eleições em alguns estados, produto da ação de governos pouco comprometidos com a democracia, que entram com Ações Diretas de Inconstitucionalidade contra as eleições, com a clara intenção de proteger seus interesses político-partidários identificados com práticas clientelistas. (PARO, 1996, p.376)

Diversos municípios tiveram decisão favorável no Supremo Tribunal Federal ao alegar inconstitucionalidade das eleições diretas. A favor das eleições diretas tramitam no Senado Federal projeto de lei que busca tornar claro o processo de nomeação do diretor escolar. Destaca-se o projeto de lei da senadora Ideli Salvatti (PT-SC) de 2007, que propõe uma acréscimo ao artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional sobre o estabelecimento de eleições diretas para a diretoria das escolas no País. Há propostas da mesma natureza nas Assembleias Legislativas de estados como São Paulo e Bahia.

Nessa situação polêmica, é inevitável questionar porque a LDBEN/96 aborda a participação da comunidade na escola sem especificar a escolha do gestor? Sabe-se que a lei tem por característica a ambiguidade. Dessa forma permite que os sistemas de ensino, estados e municípios entendam nas entrelinhas da Lei como fundamentos para ações partidárias políticas focadas no interesse próprio.

Cabe a reflexão de Paro ao afirmar:

> Dá para perceber a que disparates nossos legisladores se prestam, quando, cedendo à ânsia do lucro representada nos *lobbies* dos interesses privados, permitem que a lógica do mercado se sobreponha à razão e aos interesses da sociedade (PARO, 2007, p. 74)

Nessa perspectiva cabe aos Estados e Municípios, entender e colocar em prática ou não aspectos importantes do princípio da gestão democrática como a escolha dos diretores por exemplo.

Paro (2007) enfatiza que a questão da democracia na educação de acordo com a LDBEN se resume ao âmbito da escola, quando deveria ser garantido também em instâncias maiores da organização do ensino.

A polêmica entre a escolha do gestor através de eleição direta ser inconstitucional ou não, continua tramitando no Supremo Tribunal e Assembleias, entretanto vale ressaltar que não é a eleição que irá garantir ações democráticas na escola, como já dito anteriormente, mas é um momento importante de participação da comunidade que pode evitar indicações clientelistas de diretores sem vínculo com a comunidade, portanto sem identidade com a mesma, correndo o risco de não corresponder aos anseios da comunidade na busca por uma educação emancipadora.

Reitera-se a eleição de diretores não é por si só, responsável pela democratização da escola, mas indubitavelmente é um importante instrumento da sociedade civil na busca pela transformação das diretrizes da educação enquanto instrumento emancipador.

6- POLÍTICAS DE ESCOLHA DE DIRETORES EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE PONTA GROSSA DE 2005 A 2012

6.1-CARACTERIZANDO A CIDADE DE PONTA GROSSA

O município de Ponta Grossa situa-se no segundo planalto do Estado do Paraná, na região dos Campos Gerais, também conhecida como Princesa dos Campos.

Segundo dados do INEP (2012) a cidade possui 317.339 habitantes. De acordo com esta fonte fazem parte da Secretaria Municipal de Educação 75 Centros Municipais de Educação Infantil e 82 Escolas Municipais (Ensino Fundamental) num total de 6.361 alunos da educação infantil e 24.507 alunos do ensino fundamental.

A cidade foi fundada por tropeiros que cruzavam seu território na primeira década do século XVIII, pois era caminho das tropas. Dessa forma começou a ser colonizada e fundada a partir de 1704.

Foi ao longo século XIX que as vilas foram adquirindo uma característica mais urbana. A cidade se destaca por se encontrar num importante entroncamento rodoferroviário do interior do estado ligando as principais regiões econômicas e centros políticos.

Por volta de 1870 chegaram ao Paraná grande número de russos-alemães que vieram a se instalar em Ponta Grossa em 1878, foram os primeiros imigrantes a se instalar na cidade, vindo posteriormente os poloneses, alemães, russos, italianos, sírios, austríacos e portugueses.

O desenvolvimento da cidade a levou a condição de polo regional no Paraná ao longo das quatro primeiras décadas do século XX, ocupando a posição de segunda cidade do Estado no que se refere ao contingente populacional.

Transformou-se num importante pólo industrial, devido a sua localização geográfica, a partir da década de 50 a cidade antes agrária, se destaca no desenvolvimento capitalista oferecendo empregos à população.

A cidade devido a sua formação inicial, depois com a instalação de fazendas, oportunizou que fazendeiros por muito tempo tivessem domínio na

cidade. Fato importante que permanecem até hoje mantendo uma característica conservadora.

Os diversos estudos sobre a história da cidade indicam que esse poder inicialmente dos fazendeiros, passou a se concentrar nas mãos dos liberais, comerciantes que dominavam a cidade e a política local. Para Shimanski (2007, p.92) “os representantes dessa elite projetavam-se como força política na região, sendo que a administração pública ficava a cargo das famílias históricas que viviam na região há tempo, muitas com grande prestígio político até os dias atuais”. Tal tradição efetiva-se nas eleições, onde dominam partidos políticos ligados à burguesia.

> O conservadorismo de Ponta Grossa tem se evidenciado no que se refere à manutenção dos privilégios por parte da elite dominante que conduz o destino da cidade, tendo em vista seus interesses coletivistas. O fato de Ponta Grossa ser considerada uma cidade conservadora está sem dúvida, atrelada à concepção de política enquanto extensão de interesses particulares, o que, infelizmente tem direcionado as práticas políticas locais (SHIMANSKI, 2007, p.150)

Esta trajetória política teve novos rumos em 2001 quando assume o prefeito Péricles de Holleben Mello representante do Partido dos Trabalhadores. Este trouxe significativas tentativas de aumentar a participação popular na gestão pública, foi também o ano que houve significativas mudanças na educação com a municipalização do ensino público, implantação dos ciclos de aprendizagem bem como propostas de participação na gestão das escolas.

Entretanto em 2005 retorna ao poder do município a gestão ligada aos conservadores e permanece até 2012. Nesse período novas mudanças no sistema de educação, na forma de gestão e consequentemente no perfil da gestão municipal. Devido a este longo período, muitas diretrizes foram alteradas incluindo a forma de participação popular na gestão teve outro contexto.

Consta entre as pesquisas realizadas sobre o tema eleições para diretores uma dissertação com análise do governo 2001 a 2004, pontuando as diferenças entre diretores eleitos e reeleitos no município de Ponta Grossa.

Quando em 2005 retorna ao poder a gestão conservadora no período de 2005 a 2012, o gestor e seu perfil detectado através da legislação municipal, a forma de escolha dos mesmos modificou, e esses elementos motivaram a escolha do recorte desta pesquisa.

6.2- A ESCOLHA DE DIRETORES NO PARANÁ

Em decorrência da institucionalização do artigo 206 inciso VI da Constituição Federal e artigo 3º inciso VIII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 2006, as práticas do princípio da gestão democrática no ensino público vem se intensificando em especial a escolha de diretores via eleição.

O Estado do Paraná foi um dos pioneiros no processo de escolha de diretores via eleição. O Estatuto do Magistério regulamentado pela Lei nº 5.871 de 06 de setembro de 1968 no art. 14 especificava o mandato do diretor escolar por três anos. Em 24 de fevereiro de 1969 através do Decreto nº 14.342 regulamentava-se a forma de escolha de diretores através de lista tríplice elaborado por um colegiado do estabelecimento de ensino.

Afirma Almeida (2004) que em 1971 o art. 14 do Estatuto do Magistério foi revogado mediante lei proposta pela Assembleia Legislativa do Paraná, sendo a década de 70 marcada pela ditadura militar, sendo o diretor escolar nomeado pelo Estado. Retrata o autor a luta pelo fim da indicação política do cargo de diretor escolar, e relata que em 1983 foi garantida a eleição pelo voto para a escolha do diretor, mas permanecendo a composição de lista tríplice cabendo a Secretaria Estadual da Educação indicar e nomear o diretor escolar. Nesse momento o mandato do diretor era de dois anos.

O processo de escolha do diretor escolar a partir de 1985 foi regulamentado pela Resolução nº 3846/87 que permitia a candidatura de professores ou especialistas em exercício e pertencente ao Quando Próprio do Magistério ou ao Quadro Único de Pessoal do Poder Executivo. Nesta era vedada a reeleição do diretor pela terceira vez consecutiva, e assinalava como votantes os professores, especialistas, funcionários e servidores em exercício

no estabelecimento de ensino, alunos matriculados no 2º grau ou supletivo, pais ou responsável do aluno matriculado no estabelecimento.

Para Almeida (2004) a partir dos anos 90 o processo eleitoral do diretor no Paraná sofreu um retrocesso, pois em 1991 o Supremo Tribunal Federal acatou e deferiu ação na época do governador Roberto Requião que substituía a eleição direta por uma consulta junto à comunidade escolar.

Corroborando com este pensamento afirma Gonçalves:

> (...) o início do descenso, porque a proposta iniciada no governo Richa (1983-1986), que progressivamente vai sendo feita e repetida nas escolas em eleições estaduais sucessivas, tem brusca parada com a transformação da lei das eleições diretas para diretores em decreto. O decreto não é efetivamente a emasculação da democracia, mas é uma primeira entrada nesse descenso da gestão democrática da escola. (GONÇALVES, 2002, p.25)

Considera-se que o professor eleito diretamente tende a representar com maior legitimidade os interesses da comunidade que o elegeu, sendo que o diretor indicado e nomeado está a mercê do Estado configurando-o como cargo de confiança.

A partir de 1995 com o governo Lerner, afirma Almeida (2004, p.127) “o governo situado no espectro político-ideológico da direita, neoliberal e favorável a mais mercado e menos Estado, manteve o caráter da eleição direta para escolha de diretores”.

Em 8 de dezembro de 2000 a Resolução 3657 regulamentava a escolha do diretor por meio de um colégio eleitoral, com entrevista para expor suas propostas e visões sobre gestão administrativa, participativa, financeira, pedagógica, de patrimônio e de recursos humanos.

Já em 2001, através do Decreto nº 4.313 regulamentava novas orientações sobre a escolha do diretor. Para Almeida (2004, p.128) este “espelhava as novas orientações da política educacional neoliberal [...] introduzia mecanismos antidemocráticos e de caráter burocrático”.

Assim considerava o autor, pois para participar do processo de eleição o candidato realizava exame com questões incluindo a matemática justificados pela necessidade do domínio do diretor sobre a área e também por ser votante membros da Secretaria de Estado com peso maior que os demais.

No ano de 2003 a Lei 14.231 regulamentava a escolha para diretores através da consulta à comunidade escolar. Nessa previa-se o a gestão de dois anos para o diretor e alunos e pais tinham o mesmo peso de voto.

Em 2006 foi aprovada a Lei 15.329 que alterava o mandato do cargo de diretor para três anos. A partir desta, houve poucas mudanças referentes ao processo de eleição no Paraná.

Entretanto neste ano quando deveria acontecer o processo de eleição para diretores, foi aprovado um projeto de lei do governo do Estado prorrogando o mandato dos atuais diretores para mais um ano, a fim de se discutir o processo de eleição para diretores e reformular tal processo. Conforme reportagem do jornal local houve agressões a professores e atropelo à democracia sobrepondo o autoritarismo do Executivo à legislação exigente. Critica-se a forma que ocorreu tal alteração coibindo o direito a participação dos envolvidos, sem preocupação com o exercício da democracia.

Sabe-se que existe legislação regulamentando todo esse processo de eleição no Paraná, entretanto percebe-se que a mesma está no poder do Executivo, o qual a qualquer momento pode alterá-la como lhe convém.

6.3- ESCOLHA DE DIRETORES MUNICIPAIS EM PONTA GROSSA

Em especial no município de Ponta Grossa a primeira eleição para diretores ocorreu em 1986, através do Decreto nº 439/86 instituindo a escolha de diretores municipais através do voto. Nesse decreto consta que poderiam votar: os professores, os integrantes da equipe administrativa e serventes lotados no estabelecimento e podendo ser votados os professores pertencentes ao estabelecimento. O período de mandato do diretor era de dois anos.

Já o Decreto nº 681/2001 alterava o mandato do diretor para quatro anos, acrescentando aos requisitos para os votados não estar em estágio probatório, possuir curso superior ou estar cursando na área da Educação, não ter recebido penalidade, disponibilidade de oito horas diárias para dedicação exclusiva no turno, ter participado do curso de gestão escolar com duração de vinte horas e assiduidade de 100% coordenado pela SME, participar do

processo avaliativo referente ao curso oferecido pela SME com aproveitamento de 70%. Quanto aos votantes seriam os professores, os integrantes da equipe técnico administrativa e de apoio lotados no estabelecimento, membro titular da Associação de Pais e Mestres – APM, pais ou responsáveis por alunos menores de dezesseis anos e alunos com igual ou superior a dezesseis anos. Acrescentava-se que o voto dos pais e dos alunos deveriam representar no mínimo 60% de participação deste segmento. Consta neste decreto:

> § 4º - Quando o número de votos em branco for superior aos demais e/ou o candidato único não tiver obtido a maioria simples dos votos, e ainda quando não se verificar a hipótese do § 3 do art. 4º, a eleição da escola será declarada nula e a designação do Diretor(a) dar-se-á mediante indicação do Conselho Interno da Secretaria Municipal de Educação, até convocação de nova eleição a ser designada na forma deste Regulamento.

Quando em 2005 numa diferente proposta de governo, aprova-se o Decreto nº 590/2005 o qual mantém diversas cláusulas do anterior, porém estabelece que o candidato a diretor devesse ter 100% de assiduidade no curso e aproveitamento de 80%. Entende-se esse aproveitamento como a nota da prova necessária para que o candidato efetivasse sua candidatura. Após a aprovação na prova, o candidato precisaria apresentar seu memorial e o plano de ação a se desenvolver em seu mandato. Estes passariam pela avaliação da SME para serem aceitos ou alterados. Somente então ocorreria a consulta à comunidade através do voto.

Também acrescentou quanto ao impedimento de candidatar-se: estar no gozo de licença parcial, estar no exercício da função de direção no segundo mandato consecutivo cumprido integralmente, não cumprir o plano de ação apresentado para inscrição da candidatura. No que se refere à inscrição incluiu a solicitação de certidões negativas dos cartórios pertinentes e em relação ao voto da comunidade estipulou como válida a eleição que tivesse a participação de 50% mais um dos representantes.

Em relação aos votantes aptos explicita: os servidores lotados e em exercício na unidade de ensino, o responsável legal de alunos menores de dezesseis anos tendo cada família direito a um voto, alunos da Educação de

Jovens e Adultos com idade igual ou superior a dezesseis anos. Ressalta-se que cada família teria um representante para votar, podendo ser responsáveis ou familiares. Este deveria se inscrever como votante para participar no dia da eleição.

Nesse decreto consta:

"O exercício da função de diretor exige o cumprimento de normas legais relativas à autonomia administrativa, financeira e pedagógica da unidade de ensino".(PONTA GROSSA, 2005, p.1)

Quanto à função do diretor, especifica:

> Parágrafo Único – A função de diretor abrange as responsabilidades de gerir tanto os processos formativos dos alunos, quanto os recursos administrativos, humanos, financeiros e patrimoniais, colocados à disposição da instituição bem como a relação desta com a comunidade.(PONTA GROSSA, 2005, p.1)

Conforme tal decreto é previsto que o diretor deva entender de educação, a fim de gerir processos formativos dos alunos. Entretanto, contraditório ao que se apresenta no decreto, a secretaria tem como política a terceirização ao setor privado no que se refere ao controle sobre a gestão da escola, o diretor então é mero condutor de políticas já postas pelo setor privado, sem autonomia nesse processo formativo.

Nesse sentido percebe-se a que se refere à autonomia administrativa, financeira e pedagógica. Pode-se dizer que estar registrado sobre tal autonomia foi um avanço em relação aos decretos anteriores, porém mera falácia quando a realidade se apresenta um governo centralizador e autoritário.

O Decreto nº 3530 de 2009 não teve alterações quanto ao processo de eleição de diretores.

Continuava como requisitos para validar a candidatura, a participação e aprovação no curso de gestão com nota 8,0, apresentação de memorial e plano de trabalho conforme instruções da Secretaria.

No que se refere ao curso de gestão realizado pela gestão 2005 a 2012 a sistemática era: formação presencial de vinte e quatro horas, tarefas semipresenciais de 16 horas, prova, avaliação dos conteúdos trabalhados.

O curso era constituído dos seguintes temas; Princípios da Administração Pública: aspectos da gestão da educação na Rede Municipal de Ensino, Política Educacional do Município: princípios e metas da gestão pedagógica, Política Educacional do Município: gestão administrativa, Gestão Administrativa: aspectos da estrutura e funcionamento do ensino, Gestão Administrativa: aspectos da gestão de recursos humanos e Política Educacional do Município: gestão financeira.

Referente ao tema Princípios da Administração Pública a ementa abordava além dos princípios da Administração Pública os princípios e metas, plano de metas e a importância para a gestão da unidade escolar.

Como política educacional do município elencou-se os seguintes objetivos: prover a rede municipal de ensino com as condições físicas, humanas e financeiras necessárias para a promoção da elevação do nível de escolaridade, com qualidade para a população estudantil ponta-grossense, promover a continuidade da política educacional de formação continuada dos profissionais de educação, atuantes na rede municipal de ensino, contribuindo para a melhoria constante de sua atuação e dos serviços educacionais prestados à população, incentivar a articulação da sociedade civil organizada com a SME, visando o desenvolvimento de projetos de enriquecimento curricular, a fim de valorizar parcerias que responsabilizem tanto o poder público quanto a sociedade local pelas demandas educacionais e fortalecimento da escolaridade da população ponta-grossense, implementar a mobilização das unidades educacionais para uma constante avaliação das práticas pedagógicas que realizam visando a consecução de aprendizagens, cada vez mais reflexivas, traduzindo-se em ações docentes ricas, variadas e significativas do ponto de vista curricular, aplicar de forma adequada e transparente, os recursos públicos destinados à educação, contribuir de forma efetiva, para articulação das unidades educacionais com as famílias dos alunos, incentivando a sua participação na escolarização de seus filhos.

Interessante perceber que nos objetivos dessa política educacional o princípio da participação da comunidade não aparece, usa-se o termo incentivo para que a família participe da escolarização de seus filhos. Outro elemento

importante nesses objetivos é referente aos projetos envolvendo a sociedade civil como parceiras no processo educacional.

Por esta concepção de gestão, nesse período o município aderiu à parceria do Convênio Instituto Ayrton Senna[7] com os programas Gestão Nota Dez[8] e Circuito Campeão[9].

> Nesse sentido, além da parceria propriamente dita Público-Privada, a Qualidade Total na Educação surge como um projeto educacional do empresariado, no sentido de manter o controle sob os recursos humanos. Ou seja, não é mais uma forma de agir do Estado que está sendo orientada para o espaço escolar, mas sim um repensar pedagógico, metodológico do processo ensino-aprendizagem com o Programa de Qualidade Total.(NAVROSKI, 2013, p.83)

O sucesso do aluno, a eficácia no ensino, metas, ferramentas gerenciais, gestão focada em resultados, são palavras chave que norteiam a política de governo e o interesse do Estado em priorizar a qualificação do aluno enquanto mão de obra. Na expressão "o sucesso do aluno" percebe-se a concepção capitalista, que considera como êxito aquele que produz bons resultados, mensurando o desempenho e por vezes marginalizando e favorecendo o crescimento da desigualdade, competitividade e individualismo na escola.

---

[7] O Instituto Ayrton Senna é uma organização não governamental fundada em 1994, que objetiva desenvolver o potencial das novas gerações, ajudando estudantes a ter sucesso na escola e a ser cidadãos capazes de responder às exigências profissionais, econômicas, culturais e políticas do século 21.Financiado com recursos próprios, de doações e de parcerias com a iniciativa privada, o Instituto dispõe às administrações públicas, serviços de gestão do processo educacional que incluem diagnóstico e planejamento, formação de gestores e educadores.(SENNA, 2008)

[8] O programa é dirigido aos gestores de educação (diretores de escolas e equipes das secretarias de ensino), oferecendo capacitação e ferramentas gerenciais para esses profissionais. São objetivos: elevar a qualidade da aprendizagem, promover a articulação das condições necessárias para a eficácia dos processos educacionais no ensino público. Este programa trabalha com indicadores e metas a serem cumpridas, ligadas diretamente aos diretores de escola e equipes de secretaria de educação. (SENNA, 2008)

[9] O programa introduz nos primeiros anos do Ensino Fundamental ferramentas de gestão de aprendizagem como soluções para estancar a má qualidade do ensino. Objetiva garantir o desenvolvimento de habilidades de leitura e escrita, de cálculos matemáticos para contribuir com o sucesso do aluno. Este programa introduz na escola uma cultura de gestão focada em resultados de aprendizagem. (SENNA,2008)

A definição de gestão escolar apresentada no documento do curso apresentado foi: a organização e a gestão da escola constituem o conjunto de condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Como ferramenta apresentou-se características da autogestão elencando elementos como autonomia, participação e autocontrole.

Tal proposta se contrapõem as diretrizes da SME, considerando que a autonomia, participação e autogestão não podem ser divergentes da política de governo que se apresenta. O diretor não tem autonomia sobre sua escola, a participação está atrelada ao incentivo da comunidade em suas ações e não para a transformação do que está proposto, e auto-gestão não condiz com ferramentas gerenciais utilizadas pelo setor privado conduzindo o processo educativo no ensino público.

Também foi comentado sobre os estilos de direção, sobre a educação escolar pública e democrática no contexto atual. Sobre esse tema considerou que exige-se: elevação do nível científico da população mediante a universalização efetiva da escolarização básica e a melhoria de ensino, ser agente de mudanças, capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia, valorizar a tradição dos valores nacionais diante da pressão de descaracterização da soberania nacional, preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-los positivamente.

Como objetivos fundamentais elencaram-se: preparação para o processo produtivo e para a vida em uma sociedade técnico-informacional, formação para a cidadania crítica e participativa, formação ética.

Ao elencar tais objetivos percebe-se a relevância quanto à preparação do aluno para o processo produtivo, nesse sentido cabe analisar de que formação crítica se refere tal documento, considerando esta sociedade capitalista que se vive. Pode-se considerar um conceito do neoliberalismo que conta com o auxílio de empresas privadas para subsidiar a educação pública.

Considera Navroski (2013) que a concepção neoliberal da gestão da educação insere um novo princípio para a Administração Pública, expresso no art. 37 da Constituição Federal de 1988, que é o princípio da eficiência.

Nessa perspectiva a qualidade de gestão, a quantificação de resultados se faz presente e é imprescindível para o gestor ideal.

No que se refere à gestão pedagógica trabalhou-se nesse documento, as características da rede municipal, os dados de escolas e alunos, a metodologia de projetos envolvendo parceria de instituições privadas com a pública.

No tema política Educacional Gestão Administrativa os objetivos eram refletir sobre aspectos relativos à gestão administrativa e operacional da rede municipal, visando à melhoria da gestão das unidades escolares, destacar princípios básicos da administração pública inerentes a competências da gestão administrativa tomando-os como padrão na gestão, valorizar a articulação entre as unidades escolares e a Secretaria Municipal de Educação destacando as áreas com estratégia para o fortalecimento institucional. Percebe-se nesse documento a relevância do compromisso do gestor no que se refere às competências administrativas, nessa política de governo é imprescindível que o diretor seja um excelente administrador.

Em relação ao tema estrutura e funcionamento do ensino foram apresentados: a legislação do ensino no Brasil, os atos legais do estabelecimento de ensino, a vida escolar dos educandos com o objetivo de conhecer a legislação necessária e sua forma de organização no estabelecimento de ensino.

No que se refere aos aspectos da gestão de recursos humanos temos por objetivos: refletir sobre os aspectos relativos à gestão de recursos humanos da rede municipal, visando a melhoria nas relações no ambiente de trabalho, conhecer o funcionamento das normas próprias da administração pública, conhecer as práticas de gestão referentes à Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho e as Leis e Decretos Municipais. Na ementa constavam as regras da administração pública e Lei de Responsabilidade Fiscal, organização da Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Educação, direitos e deveres dos trabalhadores com base na Consolidação das Leis do Trabalho e nas Leis e Decretos Municipais.

Quanto à gestão financeira foi apresentado como objetivo orientar os procedimentos legais para viabilizar recursos financeiros às Unidades Escolares. Tratou-se das Associações de Pais e Mestres, sua formação, a classificação de despesas e prestação de contas do repasse financeiro feito às instituições, comentou-se a respeito das Leis Orçamentárias e seus princípios como o Plano Plurianual, a Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Através da análise do documento apresentado como estudo pode-se verificar a importância dada aos princípios da administração pública, pois o mesmo permeia todas as áreas trabalhadas nesse curso.

É sem dúvida imprescindível que o administrador público tenha tais conhecimentos, entretanto a ênfase nos mesmos como suficientes para administrar a escola, sem dúvida não condiz com o mesmo objetivo proposto em relação à educação emancipadora.

Percebe-se o intuito de aumento da escolarização. Mas há de se considerar, a que se refere esse termo escolarização, seria proporcionar estudo a todos num processo com vistas à formação para o mercado de trabalho ou no intuito real de formação enquanto homem.

Nessa concepção a participação enquanto princípio democrático não tem seu real valor, precisa ser direcionada, conforme diz o documento trabalhado no curso, a participação se refere aos incentivos da comunidade e sempre atrelada ao processo de aprendizagem do aluno.

A participação enquanto espaço de construção do processo educativo, de análise e redimensionamento de práticas na escola não são ideais dessa perspectiva neoliberal.

Dessa forma a participação nesse processo eletivo de diretores é meramente consultiva, não democrática, pois não significa que todos da escola tiveram oportunidades iguais para concorrer como candidatas ao cargo, ou que houve transparência nas informações para oportunizar a participação de todos.

Tal fato se evidencia nos dados informados pela Secretaria Municipal de Educação, em sua ata da eleição para diretores, na qual os dados apontam que sendo oitenta e duas escolas municipais, cinquenta escolas tiveram processo eleitoral. Dessas observa-se a participação através do número de

votantes de cada escola. Como exemplo cita-se a Escola A com 432 alunos, nessa o total de votos foram 232 pais votantes, na Escola B com 299 alunos, participaram 171 pais; na Escola C com 133 alunos, 72 pais votaram, na Escola D com 627 alunos, 340 pais votaram. Consta nessa ata que dez escolas que tiveram processo eleitoral, não houve quórum para aprovar a(s) candidata(s).

A participação da comunidade na maioria das escolas, de acordo com tais registros, foi pouco expressiva. Os motivos da pouca participação da comunidade no processo eletivo não constam nos documentos desse processo, porém através das atas de ocorrências da Secretaria Municipal de Educação pode-se perceber algumas intercorrências que poderiam elucidar tal fato.

Na Escola X há um registro denunciando a falta de informações no processo eleitoral. Comenta a funcionária que sempre a diretora fazia reunião com uma professora e a secretária, à portas fechadas, sem comentar aos demais funcionários sobre o decreto para eleição e encaminhamentos fornecidos pela SME. A funcionária relata:

“Em nenhum momento foi falado para trazer documentos para votar. No dia da eleição, a funcionária da SME chegou e não estava nada pronto, fiquei sabendo que ia fazer parte da mesa nesta hora, mesmo sabendo que não saberia o que ia fazer”.

Outra funcionária desta mesma Escola afirma:

“A funcionária Y é quem tinha maior contato com os pais e a mesma não divulgou também a eleição”

Outro relato:

“Uma mãe disse que estavam fazendo campanha no portão contra a professora dizendo que nenhum funcionário apoiava sua eleição”.

O relato de mães:

“Eu fiquei de mesária, as cédulas estavam erradas, pararam tudo e foram fazer novas cédulas, fizeram e trouxeram mais tinham documentos sem preencher. Os pais não sabiam votar, desinformados perguntavam se escreviam sim ou x nós não podia responder, aí era falado eu não sei veja aí, dava pena das pessoas sem saber o que fazer”.

“Eu sou mãe de uma aluna e fiquei muito triste com os fatos, nós não sabia o que fazer. Faltava nomes de alunos e de pais nas fichas de votação. Fiquei muito nervosa, acho que as pessoas não podem passar por esses constrangimentos de não saber dia de votação, de documentos que precisaria, nem de como votar se não quisesse votar na candidata o que fazer, o que aconteceria, como seria a cédula”.

Em outra unidade de ensino o registro de uma candidata a qual a escola não teve quórum:

“A eleição não teve quórum devido a ausência de divulgação por parte da Comissão de Eleição, que foi convocada para organizar o procedimento eleitoral neste recinto. Eu comuniquei uma semana antes isso pra SME e essa disse que já havia entrado em contato com a Comissão de Eleição”

Afirma a presidente de mesa desta Escola:

“Realmente conforme orientação da comissão central, as cédulas de votação estavam descritas de forma incorreta precisando ser refeitas, pois poderiam estar induzindo o voto em branco”.

Através dessas intercorrências percebe-se que a participação mesmo num processo eletivo pode ser antidemocrática, a participação nesse contexto é usada para legitimar ações já definidas de quem se espera que seja o diretor.

A participação sem seguir princípios da legalidade, transparência e do respeito a todos, contribui para que a escolha do gestor seja um mero negócio e não um momento importante de participação.

Dessa forma o fato do diretor ser eletivo ou indicado, não irá garantir que a escola seja um espaço democrático.

Não será a forma de escolha do diretor que fará diferença nas ações dentro da escola, pois o diretor torna-se um mediador entre a comunidade e o Estado, e muitas vezes executor das atividades propostas pelo Estado, pois ele é um cargo de consulta a comunidade, porém instituído seu poder pelo Estado, o qual pode destituí-lo da função a qualquer momento.

Corroborando com tais afirmações, afirma Paro:

> Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor, por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do

> interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato. (PARO,1996, p.2)

Nesse sentido percebe-se que práticas democráticas no interior da escola não são garantidas pela forma que o diretor foi designado, e sim pelo seu perfil e pelas suas ações.

Acrescenta ainda Paro:

> A suposição por trás dessa expectativa era a de que a falta de participação na escola se deviam exclusivamente em grande parte ao fato de o diretor não ter sido escolhido por estes (...) tendia a articular-se apenas com os interesses do Estado, voltando as costas para a unidade escolar e sua comunidade. (...) As causas do autoritarismo existente nas unidades escolares, é resultado da conjunção de uma série de determinantes internos e externos à unidade escolar. (PARO,1996, p.3)

Os determinantes internos e externos já foram abordados nesse estudo no princípio da participação, entretanto há de se considerar que para exercer a função de diretor em diversos municípios incluindo Ponta Grossa, são estabelecidos critérios, como já tratados anteriormente, e para isso faz-se necessário que o gestor desempenhe seu papel, por vezes determinado pelo Estado.

Considerando a eleição como um avanço no que se refere a democratização do ensino, ainda tem muito que se superar, pois o perfil de gestor idealizado pelo Estado está inserido nas etapas que antecedem a consulta à comunidade, além de que esta eleição pode ser também direcionada pelo interesse de alguns, transformando-se num negócio a favor dos escolhidos.

O curso de gestão ofertado por diversas Secretarias Municipais incluindo a cidade de Ponta Grossa representa a ideologia do governo atuante e o papel que se espera do diretor no decorrer de seu mandato.

Nesse sentido a análise dos documentos estudados no curso de gestão nesse período 2005 a 2012 foram imprescindíveis na definição deste perfil do gestor municipal idealizado pelo Estado, contradizendo-se ao decreto publicado no que se refere à função do diretor.

Através dessa análise pode-se perceber a relevância dada na questão dos princípios da administração pública entre eles a eficiência, nesse sentido salienta-se a preocupação com resultados, características comuns ao neoliberalismo que adentra as escolas no quesito competitividade e individualidade.

Consta no documento público elaborado pela SME no processo eletivo de diretores municipais:

> A maioria das diretoras que estão assumindo o mandato por 4 anos, passou por curso de formação e avaliação, que exigiu 80% de aproveitamento. As que estão sendo indicadas, e ainda não tiveram tal oportunidade, se submeterão ao processo, no mês de março, para validar a indicação que ora se apresenta.(HAMPF, 2009, p.2)

Evidente que mesmo na indicação do diretor, este precisa estar apto a administrar a unidade de ensino, conforme a política de governo atuante.

Outro documento relevante da SME é o Termo de Posse e Compromisso de Diretor da Rede Municipal de Ensino, nele consta os deveres do diretor:

> a) levar ao conhecimento de autoridades superiores irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ou função;
> b) zelar pela proteção e conservação dos recursos patrimoniais que lhe forem confiados;
> c) atender prontamente ás convocações da SME quando solicitado;
> d) zelar pela documentação de alunos, funcionários e professores, bem como, da unidade de ensino;
> e) guardar sigilo sobre a documentação e os assuntos de natureza reservada de que tenha conhecimento em razão da função que exerce;
> f) promover e facilitar relações de cooperação entre a SME, a escola e a comunidade;
> g) frequentar cursos ofertados pela SME para aperfeiçoamento ou especialização;
> h) contribuir para o planejamento contínuo, execução e implementação da política educacional da SME;
> i) zelar pela aplicação correta dos recursos financeiros sobre sua responsabilidade.(BRASIL, 2009)

Nesses deveres percebe-se a função do diretor voltada a administração financeira e administrativa, sem especificar o compromisso com a formação dos alunos, o pedagógico, centralizando todas as ações do diretor na SME.

Paro adverte que o diretor por vezes pode ser um representante dos interesses do Estado na instituição, “à sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado, com a incumbência de zelar por seus

interesses, bem sabemos que se constituem em interesses da classe que detém o poder econômico na sociedade". (PARO, 1990, p.135)

Na política da SME, a participação se restringe à consulta a comunidade, sem interesse na construção efetiva de um espaço democrático na escola. A função do diretor é saber administrar com eficiência a unidade de ensino, conforme as diretrizes do Estado.

Ser eficiente nessa perspectiva é estar atento a resultados. Portanto são transferidas responsabilidades por esse resultado para o gestor escolar. Ele se torna o responsável pela qualidade do ensino.

Ao gestor cabe responder pela questão financeira, burocrática e também pedagógica da escola. Essas tarefas demandam tempo, e por vezes o mesmo se ocupa nas atividades mais urgentes, principalmente as que se referem a uso e prestação de contas de verbas públicas, preenchendo formulários e pareceres, deixando o pedagógico, a preocupação com a formação em si.

E nessa perspectiva do capital, cada vez mais se faz presente formulários e pareceres, a burocracia invade a escola como estratégia de controle do Estado, ocupando este gestor com tais atividades, desarticulando-o do seu real compromisso com a educação.

Por vezes o gestor obriga-se a ter saídas constantes da escola para receber informações, entregar documentos e outras demandas administrativas orientadas pelas políticas públicas, além de outras demandas como problemas na infraestrutura das escolas, falta de recursos humanos e outros que favorecem o distanciamento do gestor e do fim único da educação.

Pois, cabe ao gestor o papel de administrar a escola, organizando os procedimentos administrativos, planejando as questões pedagógicas e juntamente com toda a equipe escolar, funcionários e técnicos, criar condições para que tudo se articule e esta integração faça a escola desenvolver suas atividades adequadamente. Tudo isso condiz com suas atribuições e por isso muitas vezes são associadas a modelos gerenciais utilizados nas organizações.

Exemplo disso se efetiva na política de governo da Secretaria que sinaliza em seus documentos conceitos como qualidade, eficiência e produtividade na escola.

Dessa forma, o gestor para executar suas atribuições sofre diversas interferências tanto externas (no caso do Estado com políticas públicas, e de parcerias do setor privado, a exemplo desse município), quanto internas na administração de conflitos internos da escola tanto administrativo quanto pedagógicos.

Considera Sander (1995, p.45) que o gestor escolar não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é "um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem"

Entretanto esse conceito se contrapõe as exigências requeridas por esse gestor nas políticas públicas impostas ao mesmo, pois a partir do momento que não acontecer a sua produtividade e cumprimento a regras estabelecidas pelo sistema, isso o descaracterizará enquanto gestor, tendo em vista essa perspectiva do mercado o qual está posto.

Essa perspectiva não acontece só no município de Ponta Grossa, pois o processo de gestão no Brasil se preocupa em fixar metas educacionais, ter rígido controle de recursos para execução de políticas de educação e controle.

> A ênfase nos instrumentos normativos de gestão da educação está centrada em um controle do fazer operacional financeiro, quase que dissociado de uma preocupação de um construir e fazer pedagógico, que resulte na esperada ampliação da qualidade do ensino. Ocultamente pressupõe-se que, fixado um patamar de financiamento econômico, a qualidade da educação é implicitamente garantida. Esta lógica aponta dois equívocos: primeiro que a gestão da educação está somente vinculada ao aspecto financeiro e segundo que a vinculação constitucional de recursos destinados a educação tornam seu montante inequivocamente suficiente ao investimento e manutenção da educação de qualidade.(SANDER, 2007, p.73-74)

Nesse sentido o mercado é o centro de toda organização incluindo a educação, por isso por vezes o modelo de gestão se assemelha aos da empresa, pois é preciso atingir metas de forma centralizada pelos dirigentes.

Tal percepção é corroborada por Paro (2008, p.18) que enfatiza: "a administração como é entendida e realizada é produto de longa evolução histórica e traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade".

Sabe-se que o Estado neoliberal defende a flexibilização, a terceirização nos serviços sob a falácia da democratização mas é flagrante a contradição quando se percebe elevada desigualdade social.

Paro (2007) vem de encontro ao exposto acima quando esclarece que a escola está contribuindo para a formação para o mercado de trabalho quando deixa de lado suas outras funções sociais relacionadas à dotação de um saber crítico a respeito da sociedade do trabalho alienado, por não preparar para a crítica do trabalho alienado é uma forma de preparar para ele. A escola capitalista, porque sempre preparou para viver na sociedade do capital sem contestá-la, sempre preparou para o trabalho.

Nesse sentido Dourado(2006) também corrobora quando afirma que a escola não deveria estar condicionada a corresponder as estatísticas do sistema educacional capitalista mas sim estar engajada num processo de qualificar os educandos na sua formação moral, ética e intelectual, sendo esse caso a qualificação profissional apenas uma consequência de um trabalho desenvolvido num ensino de qualidade e democrático.

Ainda nesta linha de reflexão afirma Paro:

> Os membros das instituições não podem simplesmente se iludir com a ideia de que boas escolas são aquelas que obtém ótimos resultados em avaliações externas tipo Saeb, provões que medem aquisição de conteúdos; mas identificá-las com aquelas que estejam comprometidas com a transformação do ser, desejando construir cidadãos responsáveis com o futuro, indo além das leis do mercado. (PARO,1998, p.11)

Dessa forma, percebe-se que por vezes essa ideologia das estatísticas está presente nas escolas, persuadindo os gestores a se responsabilizar pelo seu desempenho e pelo desempenho da escola pela qual responde, e quando não consegue responder às demandas dos órgãos oficiais se frustra esquecendo que a escola vai além de uma gestão de escalonamento e índices, que em suas mãos há de se formar homens capazes de ser protagonistas de sua própria história.

Os professores Terto e Souza ao realizar pesquisa sobre o trabalho do gestor escolar e a responsabilização pelos resultados consideram:

> Trata-se de um modelo de gestão focado na competitividade e na adequação da atividade educacional à racionalidade econômica e mercadológica, o que não colabora para uma educação escolar fundamentada em bases participativa e democrática e, principalmente, de cunho emancipatório. Assim, entendemos que sobrevalorizar avaliações fundamentadas em indicadores de desempenho, instituindo uma nova regulação do trabalho na escola, gera uma contradição em relação ao objetivo precípuo da educação - apropriação da cultura com vistas à formação integral do homem - uma vez que tal medida não ultrapassa o nível instrumental. (TERTO, SOUZA, 2012, p.11)

Nessa perspectiva, as políticas de educação, formuladas e implementadas no país promoveram a redução das responsabilidades do Estado, pois com o discurso da qualidade, o gestor sobrecarrega-se de responsabilidade para o bom funcionamento da escola, esta responsabilidade por vezes é transferida do Estado para a iniciativa privada, concedendo incentivos fiscais, econômicos e financeiros às grandes empresas para que pudessem:

> [...] assumir seus próprios sistemas de ensino, promovendo parcerias do setor público com o privado, concedendo incentivos para a criação de escolas cooperativas ou organizadas por centros populares e, ainda, adoção de escolas públicas por empresas privadas; difundindo a ideia de que o Estado deveria agir na defesa do interesse nacional, amarrando as relações de trabalho entre ele, as empresas e os sindicatos para diminuir os custos com educação (OLIVEIRA; PÁDUA, 2000, p. 3-4).

Nesse contexto o Estado terceiriza sua responsabilidade, porém não se distancia do acompanhamento dos resultados previamente estabelecidos.

A exemplo do município de Ponta Grossa, esta parceria foi realizada com o Instituto Ayrton Senna, o qual efetivou suas ações durante os oito anos de governo deste recorte de pesquisa.

Para Gentili (2002) o Estado neoliberal reafirma sua responsabilidade sobre o oferecimento e a manutenção da educação básica, mas advoga a divisão dessa responsabilidade com a iniciativa privada e a comunidade em geral. Por outro lado, os neoliberais sugerem que os problemas apresentados na educação provêm de uma crise de eficiência e eficácia na condução das políticas.

Através do estudo de pesquisas referentes a ONGs como o Instituto Ayrton Senna pode-se perceber que seu financiamento se dá, em parte ou na

totalidade, por agências de cooperação internacional e nacional e, às vezes, pelo próprio Estado, pelo próprio município. Atuam nos serviços sociais nas áreas de saúde, educação, proteção ambiental, cultura, pesquisa científica, etc. O Estado, entretanto, não se ausenta totalmente, pois exerce controle de resultados via contrato de gestão com as ONGs e a instituição que assume o papel de executora, definindo as regras de gestão, controle e administração.

O referido instituto considera que a gestão é o principal motivo para o sucesso no desenvolvimento da educação de qualidade, entenda-se qualidade nessa perspectiva de mensuração de bons resultados, através dos métodos e ferramentas oriundos desse sistema. Dessa forma o Instituto investe na gestão da escola através de cursos de capacitação.

> A gestão está na essência dos Programas do Instituto Ayrton Senna e caracteriza suas ações, de forma a colaborar com os municípios e estados parceiros na adoção de práticas e ferramentas que confiram eficiência e eficácia às suas políticas públicas na área da educação. (SENNA, 2008, p. 05)

Nesse contexto oferecem aos municípios o programa Gestão Nota 10, esse é voltado exclusivamente para a capacitação dos diretores de escola em serviço na perspectiva do gerenciamento e tem como função, a partir de indicadores, estabelecer metas a serem distribuídas e cumpridas pelas escolas e secretarias de educação, considerando a realidade dos resultados obtidos no ano anterior e que são ajustadas anualmente.

Parte, portanto, de uma análise prévia das condições necessárias para a eficácia dos processos educacionais nas redes públicas de ensino e propõem um modelo de gestão baseado nas técnicas desenvolvidas pelo Instituto no campo da tecnologia social. As soluções apresentadas têm caráter técnico e são elaboradas por meio das mesmas ferramentas usadas para solução de problemas de gestão empresarial.

O uso de tais ferramentas influencia no sistema e na escola, por vezes modificam a legislação, influenciam a concepção de gestão, estabelecem hierarquias e devido ao controle de metas, modifica a rotina de todos, inibe a liberdade de ensino, numa concepção centralizadora do método de ensino, sobrepondo a todos desde Secretaria ao professor, formulários e gráficos que

por vezes ocupam o tempo do professor ao gestor, tempo este fundamental na qualidade do ensino público, estabelecendo metas iguais a instituições tão diversas em seu contexto.

Nessa perspectiva de gestão voltada à qualidade evidencia-se a hierarquia educacional, a divisão de trabalho a fim de cumprimento de metas e nesse contexto ser diretor não exige mais do que ser cumpridor de regras e saber impô-las a seus liderados.

Importante ressaltar que administrar a escola não pode se restringir a aplicação de técnicas e métodos importados por empresas que por vezes não tem relação com objetivos educacionais, centrar o objetivo da educação como acontece nas empresas, não é o que se busca numa visão emancipatória do homem.

Sendo o Instituto que direciona as ações do gestor, esse inibe a participação de todos no processo educativo, engessando as ações do gestor. Dessa forma não pode se caracterizar enquanto gestão democrática uma vez que essa envolve a participação de todos os envolvidos. Nesse contexto, não há opções, e sim um pacote de medidas a se cumprir.

Afirma Dourado (2007, p.923) que “a escola é o lócus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos, se organizam em prol dos objetivos da formação”.

Distinguir entre os objetivos dessa formação é o que diferencia a forma de gestão presente na legislação. Para o exercício da cidadania e seu desenvolvimento há de se considerar o que se faz relevante para as políticas implementadas no município, se apenas a formação para o trabalho ou se o amplo desenvolvimento do ser humano.

Paro (2007) considera que a educação não acontece naturalmente, ela é criação humana que visa superar, pelo menos em parte a diferença entre o que conhecemos ao nascer e tudo aquilo que a humanidade criou de saber desde que o homem existe na face da terra. O autor explicita que saber é desde o mais simples conhecimento sobre a realidade física até os mais complexos valores como aqueles relacionados aos direitos humanos e de cidadania que demoraram muitos milhares de anos para serem criados e consumiram muitos milhões de vidas humanas para serem conquistados.

> Educação é, pois, atualização histórica de cada indivíduo e o educador é o mediador que serve de guia para esse mundo praticamente infinito da criação humana. A educação sistematizada, a escola participa da divisão social do trabalho, objetivando prover os indivíduos de elementos culturais necessários para viver na sociedade a que pertence. (PARO, 2007, p.8)

Nesse sentido acrescenta o autor que se entendemos que educação é atualização histórico-cultural dos indivíduos e se estamos comprometidos com a superação do estado geral de injustiça social que, em lugar do bem viver, reserva para a maioria o trabalho alienado, então é preciso que nossa escola concorra para a formação de cidadãos atualizados, capazes de participar politicamente, usufruindo daquilo que o homem histórico produziu, mas ao mesmo tempo dando sua contribuição criadora e transformando a sociedade. Em outras palavras é a formação que emancipa, e não a preparatória para o sucesso.

Paro (1997) ressalta que servir ao capital tem sido o grande erro da escola básica cujas funções tem sido subsumidas pela preocupação de como levar os alunos a um trabalho futuro. A situação seria diferente se ela o fizesse de uma forma crítica, de tal sorte que os educandos fossem instrumentalizados intelectualmente para a superação da atual organização social que favorece o trabalho alienado.

Considera que mesmo na mais elementar tarefa de alfabetizar está presente a perspectiva do mercado de trabalho: aprende-se para escrever e falar corretamente (e na aspiração de todos está presente também esse valor de se comunicar melhor para usufruir melhor da vida), mas não deixa de estar presente, sempre, essa preocupação em como isso (no caso, a melhor comunicação) vai influir na busca de um emprego melhor.

Interroga-se: como se pode ressignificar o papel do gestor, seria a eleição um passo rumo a democracia e qualidade efetiva do ensino? Sabe-se pelo exposto até então que não é o suficiente, para Dourado (2006) há um jogo de interesses, sobretudo entre os grupos políticos que assumem o poder usando a terminologia da qualidade do ensino para respaldar seus interesses pessoais ou comerciais, sem contribuir para validar na prática a sua essência.

Em concordância ao exposto afirma Gentili:

> Não existe "qualidade" com dualização social. Não existe "qualidade" possível quando se discrimina, quando as maiorias são submetidas à miséria e condenadas à marginalidade, quando se nega o direito á cidadania a mais de dois terços da população. Reiteramos enfaticamente: "'qualidade' para poucos não é 'qualidade', é privilégio". Nosso desafio é outro: consiste em construir uma sociedade onde os "excluídos" tenham espaço, onde possam fazer-se ouvir, onde possam gozar do direito a uma educação radicalmente democrática. Em suma, uma sociedade onde o discurso da qualidade como retórica conservadora seja apenas uma lembrança deplorável da barbárie que significa negar às maiorias seus direitos. (GENTILI, 1994, p. 177).

Dessa forma pode-se considerar que a eleição para diretores é o início de um processo de participação, se atender a visão de participação enquanto construção, transformação, porém ainda há que se construir a autonomia da escola de poder se autoconduzir de forma a efetivar a participação de todos envolvidos no processo educativo a fim de discutir, avaliar, redimensionar ações no interior da escola e até mesmo lutar por conquistas nesse Estado de cunho capitalista que ousa discursar sobre qualidade no contexto de tanta diversidade e desigualdade.

É preciso que seja prática da escola realizar a crítica a essa realidade desfavorável, questionar, trabalhar com a contradição a esse sistema, sempre alerta ao Estado que por vezes almeja coibir o desenvolvimento de personalidades em formação.

Corrobora com este, o pensamento de Paro:

> Para neutralizar os efeitos deletérios da qualidade total, a melhor solução não é pôr-se simplesmente contra ela e suas disposições, mas em vez disso, pautar-se por uma alternativa democrática de relações de cooperação, de trabalho e dedicação aos objetivos maiores da educação enquanto instrumento de aquisição cultural para a realização plena de sujeitos. Isso porque o conceito de democracia não se apreende apenas no discurso, mas constrói-se na prática, com o constante exercício enquanto opção de vida, não como uma medida tópica que se aplica numa ou noutra ocasião. (PARO,2007, p.15)

Nesse contexto não cabe a gestão que utiliza de métodos quantitativos e burocráticos para efetivar a "qualidade" na educação. Acredita-se na gestão efetivamente democrática, se entende que nesta não há preocupação em ser

melhor em determinada atividade, não são eixos de competitividade e produtividade seus parceiros e sim o compromisso com a formação humana numa sociedade coletiva e idealmente mais justa.

Entretanto é gritante a contradição entre políticas públicas que preconizam a gestão democrática e seus princípios como autonomia e participação e a realidade que se faz presente na maioria das escolas.

Para Ferreira (2001) isso ocorre por causa da concepção de gestão escolar que se tem efetivado, bem como pela natureza do trabalho desenvolvido na escola, que tende a ser confuso pouco organizado e sem objetivo. Afirma que o diretor tende a atuar com um poder legitimamente conferido, mas com práticas individualistas e abusivas de poder, caracterizadas pela sua falta de comprometimento com o envolvimento do coletivo nas decisões, que denunciam uma prática contrária a democracia.

Ressalta a autora que na gestão democrática, se espera que o dirigente atue valorizando o coletivo, pois sua função interage com a manutenção organizada da estrutura escolar, como dirigente dos processos de ensino e aprendizagem, de sorte a garantir a execução e/ou reorganização das atividades propostas pelos programas/projetos de ensino.

Corrobora Dourado (2006) ao afirmar que a gestão democrática, como instrumento de participação e autonomia, é um processo contínuo que almeja a transformação da instituição e da própria sociedade na qual está inserida.

Nesse contexto salienta:

> A gestão verdadeiramente democrática é importante para as instituições educacionais e estas não podem se curvar às práticas utilitaristas e produtivistas do mercado, mas, sobretudo, devem resgatar a qualidade da formação humana e política dos cidadãos. [...]essa possibilidade requer gestores e instâncias colegiadas atuantes, representativas dos interesses institucionais e não de seus próprios interesses pessoais e políticos. Esses devem ser espaços de discussão, debate, proposições e decisões coletivas e representativas do conjunto da instituição. Portanto, poderá ser um espaço de conflitos, se considerarmos a existência de ideias divergentes, posicionamentos contrários, etc., características aceitáveis num processo democrático, onde o coletivo também apresenta especificidades, sendo inconcebível ser um espaço do consenso em torno de interesses hegemônicos. (DOURADO, 2006, p.5)

Nesse sentido acredita-se que para esse coletivo chegar a gestão da escola com intuito de formação e transformação da realidade, o gestor deve repensar que assim como foi imprescindível a participação de todos para que o mesmo ocupasse a função de gestor, essa não pode se restringir somente ao dia da votação, essa participação coletiva tem que ser constante balizadora de suas ações.

Como salienta Dourado(2007) é preciso que se tenha uma concepção de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos da escola, bem como implemente processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola.

Nesses termos cabe a definição de escola citada por Paro quando afirma que esta precisa ser:

> [...] entendida como agência educativa, em seu sentido mais radical, tomada a educação como apropriação da cultura, e entendida esta como o conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo, enfim que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que constitui como ser histórico.(PARO, 2007, p.33)

Entretanto há de se considerar que esse conjunto por vezes não é ofertado pelo Estado, e de que forma a escola poderá então se auto-conduzir nessa perspectiva de formação de tudo que o homem produz e além disso ser protagonista dessa história, pode-se considerar que diante deste contexto só a união de forças de todos os interessados farão a diferença nesse processo.

O diretor para chegar a sua função necessita sim, passar pelo processo de formação posta pelo Estado, cumprir as coordenadas políticas da situação atual com vistas a formação para o mercado, entretanto esse gestor não pode apenas ser executor de tais interferências, ele precisa saber articular sua comunidade no que se refere a responsabilidade pela educação, e contar com a participação de todos para que sejam ponto de conflito entre a situação posta pelo Estado e questionem, se organizem e proponham as devidas alterações necessárias nas ações com vistas a atingir o objetivo real da educação que é a formação do homem em sua plenitude.

Somente com esta conscientização da força do coletivo é que poderá se ultrapassar medidas arbitrárias ao desenvolvimento da formação humana.

Nesse sentido, em relação ao papel do gestor, contribui Paro:

> Seu papel é apenas o de contribuir para que a população possa contar com um recurso que lhe possibilite exercer alguma pressão sobre o Estado para que ele atue na direção desejada. Em síntese, a razão determinante da opção pela eleição como mecanismo de seleção de diretores é a crença de que, por um lado, pode-se escolher um profissional que se articule com os interesses da escola, e, por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, seu compromisso, não com o Estado, como fazem as opções do concurso e da nomeação, mas com os servidores e usuários da escola. Mas, por mais importante que seja esse comprometimento porque deixa aberta a possibilidade de o diretor, articulando-se com usuários e servidores, pressionar o estado, ele é apenas um recurso para melhorar a escola, não uma certeza. Tudo depende do jogo de forças envolvidas, que não é função, obviamente, apenas da eleição do diretor (PARO, 1996, p.136)

Através do exposto pode-se considerar é possível que o gestor ultrapasse as expectativas impostas pelo Estado, com vistas a educação para a formação humana e este processo inicia-se na sua prática, no permitir a participação dos envolvidos num processo democrático o qual serão seus pares nas decisões, deixando a falácia de que o diretor detém o poder das decisões e na construção de espaços coletivos.

Nessa perspectiva sabe-se que muito se tem a construir, em específico o município da pesquisa, considerando que até o presente, o mesmo ainda não efetivou os conselhos nas escolas, sendo a implantação dos conselhos proposta do governo atual. Espera-se que se efetivem a fim de facilitar o trabalho do gestor enquanto processo coletivo, entretanto enquanto o mesmo não se efetiva, cabe ao gestor oportunizar tais relações com os envolvidos de parceria e responsabilidade pelas ações implantadas na escola, sem deixar de problematizar a realidade posta pelo Estado, a fim de através da contradição, do questionamento pressionar este Estado para com a força do coletivo transformar a realidade.

7- CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de escolha de diretores municipais no ensino público de Ponta Grossa enquanto política pública e participação no período de 2005 a 2012. No que se refere à escolha de diretores, também se buscou observar no processo de eleição de diretores deste recorte, se estes vêm de encontro às políticas nacionais sobre o tema, se o processo de escolha de diretor no município atende a participação enquanto momento importante da gestão democrática.

A partir da pesquisa bibliográfica dos decretos municipais referente a eleições para diretores, atas, relatórios da SME, nos documentos oficiais nacionais que sustentam o tema eleições para diretores, além da análise do Plano Nacional de Educação aprovado recentemente, a problemática dessa pesquisa tratou da efetivação do princípio da participação no processo de escolha de diretores municipais no ensino público de Ponta Grossa no período de 2005 a 2012.

Para elucidar tal questionamento recorreu-se a autores sobre o tema principalmente no que se refere à gestão democrática a fim de respaldar a premissa de que a gestão democrática mesmo com avanços no que se refere a participação da comunidade em eleger o gestor escolar, ainda não se efetiva no trabalho do gestor tendo em vista a concepção do papel do gestor repassada através do processo de seleção passada pelo Estado e o próprio processo de eleição.

Percebe-se que muitas vezes a escola passa a ser extensão dos interesses da hegemonia, num processo de legitimação dos interesses do capital. Nesse sentido o trabalho do gestor é de fundamental relevância para que a escola cumpra sua função social enquanto formação de seres em sua totalidade.

Nessa dissertação foi estudado inicialmente a concepção do Estado, sociedade, educação e escola, para que se compreenda como está ocorrendo o processo de escolha de diretores e sua relação com o tipo de sociedade e Estado que se vive.

A concepção e a relação de administração e administração escolar, também foram indicações importantes, antecedendo o tema gestão democrática, tendo em vista que muitos desses princípios se estendem na realidade atual em nosso Estado, influenciando diretamente na gestão das escolas. A participação numa proposta democrática, continua sendo bandeira de educadores e intelectuais para que a mesma se efetive, inclusive na forma de escolha de diretores tema polêmico e de contradições.

O princípio da participação foi abordado em seus múltiplos sentidos, considerando a legislação brasileira, seus condicionantes que por vezes impedem sua efetivação, bem como as formas de participação que envolve a comunidade na escola. Pode-se perceber que a participação é defendida tanto pelos que lutam por uma gestão democrática, quanto para os governos conservadores, que buscam através dessa, a legitimação de suas ações. Dessa forma a participação é mera consulta à comunidade e não um importante instrumento de transformação da realidade posta.

No que se refere a formas de escolhas de diretores, se especificou como acontece em cada forma a escolha de diretor, bem como as concepções de diretor que está presente em cada qual. Pôde-se perceber que na indicação do diretor pelo poder público se evidencia o clientelismo que ocorre no processo, no concurso público a ênfase ao diretor competente tecnicamente, podendo ser democrático para o candidato mas não à comunidade que obriga-se a aceitar o diretor que escolheu a escola. Nas listas tríplices permanece o Estado com o poder decisivo, selecionando a seu critério quem será o diretor.

Nas eleições diretas para diretor percebe-se o avanço na participação da comunidade através do voto, com a ressalva que este momento mesmo sendo mais democrático que as demais formas de escolha, ainda pode não representar a democracia de fato, pois por vezes a forma que ocorre tal processo pode não buscar a efetiva participação, ocasionando em situações de falsa democracia permanecendo ainda o clientelismo, a troca de favores entre candidato e eleitores, ou até mesmo a influência do Estado na escolha do gestor.

Importante considerar que mesmo que tal processo seja realizado através da participação da comunidade, essa não é por si só, suficiente para garantir a efetivação de uma participação efetiva na escola.

> Não queremos todavia imputar a eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa tese enquanto instrumento para o exercício democrático. A nosso ver, é fundamental ampliarmos os horizontes da democratização da gestão, enfatizando, conjuntamente, a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrermos nos riscos de uma pretensa neutralidade frente às modalidades de escolhas – normalmente autocráticas. Assim a forma de provimento do cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. Neste contexto, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar, o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares. (DOURADO, 2000, p.85)

Nessa pesquisa foi analisada a eleição direta de diretor e as polêmicas que a envolvem, como a existência de projeto no Senado solicitando a inclusão da eleição direta para diretor na LDBEN 9394/96. Também foi abordado os projetos contrários à eleição que afirmam ser inconstitucional tal processo, uma vez que a função de diretor é cargo de confiança e portanto incumbência do Executivo. Nessa contradição percebe-se que na LDBEN 9394/96 a participação se apresenta de forma geral, refere-se a ampliação da participação da comunidade na escola no envolvimento do projeto político pedagógico e demais ações, sem especificar a forma de escolha de diretor. Essa, fica a critério de cada Município e Estado da forma que melhor lhe condiz.

A ambiguidade desta lei no que se refere à participação favorece que políticas de governo ultrapassem critérios democráticos de escolha de diretores e das ações nas escolas de forma a conduzir as diretrizes da mesma, numa perspectiva de qualificação do aluno, alienado num processo de produtividade e resultados, inibindo ações que visem a transformação para uma educação emancipadora.

Nessa pesquisa a análise dos documentos trabalhados no curso de capacitação, as atas e relatórios sobre este processo de eleição, foram imprescindíveis para perceber o perfil do gestor almejado pelo Estado nesse

período, bem como a concepção de gestão escolar do mesmo. Através dessa análise pode-se observar que o diretor precisa atender a expectativa da eficiência imposta através de modelos de gestão e formação realizado através de parceria com o Instituto Ayrton Senna.

Pode-se perceber a visão neoliberal desta gestão com ênfase nos resultados, nas metas e aumento da carga burocrática para o gestor, num governo centralizador e autoritário.

O princípio da participação é posto em documento oficial municipal, como incentivo à participação e não a efetivação da mesma, enquanto construção e discussão de propostas. Dessa forma, o princípio da participação nas políticas públicas do município acontece em momentos e datas oportunas ao Estado, demonstrando que por vezes este a utiliza para legitimar seus interesses.

Mesmo no processo de participação da comunidade na escolha do gestor, percebe-se que esta não é suficiente para garantir que a escola seja um espaço democrático. Esta participação pode ser meramente consultiva, pois este processo por vezes não legitima ações democráticas, por vezes um candidato na escola inibe a participação dos demais, ou através da sonegação de informações dificulta que o processo ocorra democraticamente. Então tal eleição é meramente representativa podendo continuar a ser um jogo de interesse, com troca de favores e clientelismo.

No município estudado, além desses fatores a consulta à comunidade só ocorre após passar por outras etapas, num primeiro momento o candidato precisa participar de curso oferecido pela SME com presença de 100% e realização de prova sobre a aquisição de conhecimentos, sendo no mínimo 80% de aproveitamento. Nesse, a política de governo é exposta a fim de nortear o trabalho do candidato. Percebe-se a concepção centralizada do governo, referindo-se ao gestor como responsável pela eficiência da escola no quesito produtividade e qualidade, caracterizando esta gestão de cunho neoliberal.

Nesse processo a qualidade se entende por cumprir objetivos pré-estabelecidos pelo Estado, repassando a responsabilidade pelo ensino de qualidade à sociedade privada, porém sem perder o controle sobre o mesmo.

Nessa perspectiva a qualidade refere-se a formação para o mercado de trabalho e não com vistas a emancipação.

Nessa formação não cabe o princípio da participação, este só interessa em momentos preestabelecidos, pois não é do interesse do Estado contestação ou crítica para modificar o processo educativo, pois seus princípios e objetivos já estão postos não estão sujeitos a construção coletiva como pressupõem a gestão democrática.

Através dessa análise se percebe que a participação se restringe a consulta a comunidade para eleição de diretores, somente após estes serem considerados aptos a participar de acordo a prova realizada ao final do curso ofertados aos candidatos e apresentação de documentos exigidos pela SME. E mesmo nesse processo, quando não se obedece aos princípios de transparência, respeito a todos, diálogo, a participação acaba sendo apenas a legitimação de ações já previstas pelos dirigentes, fato que por vezes ocorre nos órgãos instituídos na escola como as APMs e conselhos. Em Ponta Grossa em específico só as APMs pois o conselho ainda não foi instituído

Então o princípio da participação é colocado de forma restrita, pois não cabe espaço para discussões onde já se tem o norteador das políticas de gestão que neste município contam com a parceria Instituto Ayrton Senna.

Nessa perspectiva de gestão a criação de conselhos de escola são até o presente, perspectivas de mudanças não efetivadas na prática. Nessa concepção a gestão e o trabalho participativo, envolvendo a comunidade escolar, bem como a criação do conselho da Escola, não vem de encontro dos objetivos desta gestão, pois o trabalho com a participação efetiva dos envolvidos não interessa ao Estado centralizador que vê na escola a extensão do seu poder.

Essa dissertação também analisou o papel do gestor nessa concepção onde se utilizada da parceria privada para obtenção de qualidade na educação, nesse sentido percebe-se o gestor atribulado de pareceres e relatórios a cumprir, sempre mensurando seu trabalho, e devido a centralização do Estado, este gestor por vezes é envolvido nessa engrenagem da produtividade onde não há tempo para análise e redimensionamento de sua prática, nem preocupação com o pedagógico.

Adverte Paro (2002, p.112) “a escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder colocado acima dos demais”. Entretanto baseados nos teóricos da gestão democrática pode-se perceber que mesmo nessa perspectiva é possível que o gestor ressignifique seu papel, sendo o responsável por articular os interesses de sua comunidade que a ele confiaram tal função, e com seus pares ser força de pressão para que o Estado se movimente frente a suas acepções e possa buscar alternativas num processo educativo engendrado pelo capital.

Importante considerar que mesmo nesse contexto de um Estado centralizador o gestor eleito pela comunidade tende a articular melhor os interesses da escola do que os indicados e nesse compromisso, articulando-se com a comunidade escolar e servidores, pode pressionar o Estado no intuito de discutir e buscar através dessa pressão melhorar a escola.

Paro (1997) adverte que à medida que se conseguir a participação de todos os setores da escola nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores e dotar a escola de autonomia e recursos.

Nessa perspectiva a participação de todos os interessados é fundamental, cabe a esse gestor representar o interesse de todos, sem defender posições, dar oportunidade de acesso ao diálogo, mesmo que este signifique diversidade de opiniões e conflitos, pois só nessas divergências e na construção do respeito a cada um, poderá se chegar a um único objetivo, com vistas a educação emancipadora e não apenas a formação mensurada através das estatísticas e provas.

Poderemos pensar na construção de uma sociedade mais justa com pessoas livres a partir de que estas tenham o direito a educação de qualidade, educação que oportuniza o desenvolvimento global enquanto homem, formação moral, ética, crítica a fim de este poder participar dessa história enquanto protagonista. E para isso a participação efetiva da comunidade escolar é um importante instrumento da sociedade civil para transformar a realidade posta.

Nesse sentido o processo de eleição direta para diretor através da consulta da comunidade escolar, mesmo com as dificuldades apresentadas nesse trabalho, continua sendo a forma mais democrática de escolha de diretores, sendo uma oportunidade desta comunidade avaliar e escolher o candidato que objetiva ter atuação democrática na escola, propondo diálogo e com objetivo de questionar, avaliar as diretrizes da escola e da educação, no fim único de formação de cidadãos conscientes e não alienados num processo individualizado e competitivo.

A busca por uma educação emancipadora, que ousa transformar a realidade posta, precisa ser o objetivo comum à todos da comunidade escolar, mas para que este objetivo seja atingido é preciso que a participação se efetive nas ações do gestor, de forma a unidos, gestor e comunidade, nesse mesmo propósito reavaliar ações da escola, do sistema e mesmo do Estado, de forma a contestar, propor e pressionar por transformação desta realidade. É pela ação do coletivo que pode-se esperar por transformação desta sociedade que com o discurso da qualidade, marginaliza e oferece tanta desigualdade.

Certamente é uma grande caminhada a se percorrer, mas com a conscientização de cidadãos críticos que compreendam o seu valor nesta batalha, tantas conquistas teremos.

Não é intuito desta dissertação esgotar o tema, até mesmo porque esta abre para outros entraves necessários de ser discutidos a fim de se efetivar a gestão democrática nas escolas, porém é um importante estudo de análise e reflexão para que se valorize o que já se conquistou, no que se refere a forma de escolhas de diretores e na reflexão da ressignificação do papel deste gestor, instrumento relevante nesta luta rumo a democratização do ensino em seu compromisso com a formação humana consciente.

Não se pode responsabilizar somente a educação pela transformação dessa realidade de desigualdades, porém há de se considerar que esta é um importante instrumento na formação de pessoas que poderão construir sua realidade e mesmo que frente a lutas, ousar participar para que se transforme a sociedade e é tal participação de forma atuante e consciente que poderá levar a sociedade a se transformar com a educação que emancipa e que proporciona a cada um, ser construto de sua própria história.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Luciano Ferreira de. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR. 2004

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos do Estado**. Rio de Janeiro: Graal, 1983

AMMANN, Safira Bezerra. **Participação Social**. 2º ed. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978

ANTUNES, Rosimeire Trombini, CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **O Gestor Escolar**. Secretaria de Educação do Estado do Paraná, Universidade Estadual de Maringá, Programa de Desenvolvimento Educacional, Caderno Temático: Gestão Escolar, Maringá, 2008. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf <acesso em 19/06/2014>

AVANCINE, Sérgio. **Conselho de Escola em São Paulo**: etnografia da participação de pais de alunos. Série Ideias, São Paulo: FDE, n.12, p. 67-74, 1992

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia** – em defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1987

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8ª ed. São Paulo: Braziliense.1994

BORGES, Zacarias Pereira. **Política e Educação:** análise de uma perspectiva partidária. Campinas, Hortograph, 2002

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

BRASIL.Constituição. **Constituição 1988.**Brasília, DF: Senado Federal,1988

BRASIL.Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei Federal nº8.069, de 13 de julho de 1990. **Estabelece o Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, 1990

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996.

BRASIL. Lei nº10.172, de 09/01/2001. **Estabelece o Plano Nacional de Educação**.

BRASIL, Lei Federal n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil , Brasília, p. 1, 10 jan. 2001. Seção 1, pt. 1

BRASIL. MEC. **Conferência Nacional de Educação**: documento – referência / elaborado pelo Fórum Nacional de Educação – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva Adjunta[2013]

BRASIL, MEC.**Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação** PNE 2011-2020.In:http://www.unb.br/administracao/decanatos/dex/formularios/Documentos%20normativos/DEX/projeto_de_lei_do_plano_nacional_de_educao_pne_2011_2020.pdf

_____. Projeto de Lei n. 8.035, de 20 de dezembro de 2010. **Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020**. Câmara dos Deputados, Atividade Legislativa, Projetos de Lei e Outras Proposições, 2010. Disponível: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=49011 6>. Acesso em: mar. 2013

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação PNE**. Disponível em http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html

_____. Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985. **A organização de entidades representativas dos estudantes de 1 e 2 graus**.In:https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/fraWeb?OpenFrameSet&Frame=frmWeb2&Src=/legisla/legislacao.nsf%2FFrmConsultaWeb1%3FOpenForm%26AutoFramed

BRAVERMAN, Harry **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no Século XX tradução de Nathanael C Caixeiro reimpr Rio de Janeiro LTC,2011

CATANI, Afrânio Mendes e OLIVEIRA, Romualdo P de. **Constituições Estaduais Brasileiras e Educação.** São Paulo. Cortez, 1993

CHAUÍ, Marilena. **O que é ideologia**.6a ed. São Paulo: Brasiliense.1981

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Makron-Books,1994

CHIZZOTTI, Antonio. **Estado, educação e ideologias**: o estado brasileiro e ideologias da educação (1930-79). Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,1980

CORRÊA, J J. **As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar**: uma análise da experiência implantada

na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.Riode janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000

CNTE. **Revista Retratos da Escola**. V.3., n.4, jan/jun/2009. Brasília: CNTE

CNTE (2014). **Sistema Nacional Articulado de Educação (SNE):** aspectos da conformação do novo regime de cooperação educacional. Brasília: CNTE

COELHO, José Márcio; GONZAGA, Ricardo Martins. **Administração Científica de Taylor:** o Homem do Tempo. Disponível em: http://administradores.com.br/producao_academica/administracao_cientifica_de_taylor_o_homem_do_tempo/318 < acesso em 03/04/2014

CONAE 2011. **Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação**: O Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias, Documento Final. Brasília,DF,MEC. 2011

CONAE 2014: **Conferência Nacional de Educação**: documento-referência [elaborado pelo] Fórum Nacional de Educação – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva Adjunta, 2013

COUTINHO, Carlos Nelson. **Democracia e Socialismo:** questões de princípios e contexto brasileiro. São Paulo: Cortez,1992

CURY,Carlos Roberto Jamil. **Educação e Contradição:** elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática.** IN: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org) Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos. Petrópolis, Vozes, 1997, p.199-206

_____. **Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Org.). Gestão da Educação - Impasses, perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p.43- 60

_____.“ **Direito à educação: direito â igualdade, direito â diferença**” In: Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas.n. 116, Campinas/ SP: Editores Associados, julho, 2002

_____.**Gestão Democrática da Educação:**Exigências e desafios. RBPAE. V.18, n.2, jul/dez.2002. Disponível em http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486/14810 <acesso em 10/03/2013

_____. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007 . Disponível em: http:// escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf<acesso em 02/06/2014

_____.**Por um novo Plano Nacional de Educação.** Cadernos de Pesquisa v.41, n.144,set/dez 2011. Disponível em: www.scielo.br/pdf/cp/v41n144/v41n144a08.pdf < acesso 03/06/2014>

DONADONE, Julio César; GRUN, Roberto. **Participar é preciso!** Mas, de que maneira? In: Revista Brasileira de Ciencias Sociais. V.16, no 47. Outubro 2001. Disponível em http://www.scielo.com.br <acesso em 15/04/2013>

DOURADO, Luiz Fernandes. **Democratização da escola:** eleições de diretores um caminho? 1990. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1990

_____. **Autonomia das escolas**. São Paulo: Cortez,1993

_____. **"A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil". In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000

_____.**A escolha de dirigentes escolares:** políticas e gestão da educação no Brasil.In FERREIRA, Naura Syria Carapeto et. al. Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez,2001

_____.**A escolha dos dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org) Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006

_____. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil**: limites e perspectivas. Educ. Soc. Campinas,vol.28,n.100-Especial,p.921-946, out.2007. Disponível em http://www.cedes.unicamp.br <acesso em 10/10/2013>

_____. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009**: questões estruturais e conjunturais de uma política. Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul.-set. 2010 677 Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>acesso em 02/07/2014

_____.**Plano Nacional de Educação**: avaliações e retomada do protagonismo da sociedade civil organizada na luta pela educação. IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) Políticas públicas e

gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises 2ª ed. Brasília, Liber Livro Editora, 2011

DOWBOR, Ladislau, 2013. **A educação frente à economia do conhecimento**.In:http://www.publicacoesfadba.com.br/index.php/formadores/article/viewArticle/249. Acesso em 11/03/2013

ENGELS, Frederich e MARX, KARL. **O Manifesto do Partido Comunista in Marx e Engels** - Textos, 3º vol.São Paulo: Edições Sociais, 1982. p. 24

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar**:um problema educativo ou empresarial São Paulo: Cortez: Autores Associados,1989

FERNANDES, Florestan. **O desafio educacional.** São Paulo, Cortez, 1989

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da Educação:** atuais tendências, novos desafios. 2 ed.São Paulo, Cortez, 2000

_____. **"Gestão democrática da Educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades".** IN: Em Aberto. Brasília, v.17, n 72 Fev/jun.2000

_____. **Gestão Democrática da Educação:** ressignificando conceitos e possibilidades. IN: AGUIAR, Márcia Angela da Silva; FERREIRA, Naura Syria Carapeto(Org) Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000

_____. **Gestão Democrática da Educação**: ressignificando conceitos e possibilidades. IN: AGUIAR, Márcia Angela da Silva; FERREIRA, Naura Syria Carapeto(Org) Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

_____.**Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada"** Educ. Soc. Campinas, vol.25, n.89,p.1227-1249, Set/ Dez 2004 Disponível em http://www.cedes.unicamp.br < acesso em 03/12/2013>

_____.**Supervisão educacional:** uma reflexão crítica. Petrópolis: Vozes, 2007

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Orgs) **Formação humana e gestão da educação** a arte de pensar ameaçada. São Paulo: Cortez, 2008

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; SCHLESENER, Anita Helena. **A Formação da Consciência Crítica e a Gestão Democrática da Educação.** Contexto e Educação. Editora UNIJUI/ano21/n. 75/ JAN/JUN. 2006, P. 155-172

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Política e gestão educacional na contemporaneidade**. IN:FERREIRA,Naura Syria Carapeto; OLIVEIRA, Dalila Andrade(Org.) Crise da escola e políticas educativas. Belo Horizonte: Autêntica Editora,2009

_____. **"Os circuitos da história e o balanço da educação no Brasil na primeira década do século XXI"**. In: Revista Brasileira de Educação. Vol.16, no.46. Rio de Janeiro Jan./Apr. 2011

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. Disponível em http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf < acesso em 02/03/2014>

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 2001

GENTILI, Pablo. **O que há de novo nas novas formas de exclusão na educação?** Neoliberalismo, Trabalho e Educação. Educação & Realidade. Porto Alegre: Faculdade de Educação da UFRGS. v. 20.n.1, p. 191-202, jan/jun. 1995.

_____. **A "nova" direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia**. IN: GENTILI, Pablo, Tomaz T. Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: Visões críticas, 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002

_____ **A falsificação do consenso**: simulacro e imposição na reforma educacional no neoliberalismo.3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

GENTILI, Pablo & SILVA, T.T. da (orgs). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**. Visões Críticas. Rio: Vozes, 1994

GONÇALVES, Mirian. **Gestão democrática, pra que?** Curitiba, Juruá. 2002

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1979

GRUPPI,Luciano. **Tudo começou com Maquiavel**: tradução de Dario Canali 16ª ed. Porto Alegre: L&PM,2001

GUTIÉRREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. **Participação e gestão escolar:** conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001

HAMPF, Edgar. **Diretores da rede municipal de ensino tomam posse nesta quarta feira.** Ponta Grossa, 22 dezembro 2009. Disponíve em: http://www.pontagrossa.pr.gov.br/taxonomy/ter/14 <acesso em 20/05/2014>

HORTA.José Silvério Baía.**Planejamento Educacional.** IN: MENDES, D.T. Filosofia da Educação Brasileira. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,1983

LENIN, Vladimir Ilicht.**O Estado e a Revolução** .Edição eletrônica - e-book com apresentação de Francisco Máuri de Carvalho Freitas Campinas. 2011 Disponível em: http://eventohistedbr.com.br/editora/wp-content/uploads/2011/07/lenin_estadorevolucao_navegando_ebook2.pdf<acesso em 03/02/2014>

MALAVASI, Maria Marcia Sigrist. **Os processos avaliativos**: entre os pais e a vida escolar dos filhos. IN: FREITAS, LUIZ Carlos de. (org.) Avaliação: Construindo o Campo e a Crítica. Florianópolis: Insular, p.215- 230, 2002

MARTINS, Rosilda Baron. **Escola cidadã do Paraná**: análise de seus avanços e retrocessos.Tese (Doutorado) – Faculdade da Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.1997

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. Rio de Janeiro: Vitória, 1963

MARX, KARL. **Contribuição à Crítica da Economia Política**. São Paulo: Martins Fontes, 1977

MARX,Karl Heinrich. **Crítica da Filosofia do Direito de Hegel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005

MARX, Karl Heinrich,;ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Trad de Luis Cláudio de Castro e Costa. São Paulo. Martins Fontes, 1980

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital.** Tradução Isa Tavares, 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2008

MOTTA, Fernando. **Administração e participação**: reflexões para a educação. Revista da Faculdade de Educação.São Paulo, FEUSP, v.10, n.2,p.199-206, jul/dez 1994

NAVROSKI, Eliane Pires. **Os embates pela Gestão Democrática na tramitação da LDB 9394/96**. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Educação, Universidade Tuiuti do Paraná, 2013

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Das Políticas de Governo à Política de Estado**: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. Revista Educação e Sociedade, Campinas, v.32, n.115, p.323-337, abr-jun.2011. Disponível em http://www.cedes.unicamp.br > acesso em 02/08/2014

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora; PÁDUA, Isabel. **A reforma da educação profissional**: avanço ou retrocesso? In: Seminário ANPAE/SUDESTE3, 2000.

Disponível em: http://www.gematec.cefetmg.br/artigos_Isabel%20-%20Areformas.pdf. <acesso em 14/02/2014

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez/ Instituto Paulo Freire. 2011

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Decreto-lei n. 14.342**, de 24 de fevereiro de 1969. Diário Oficial do Estado do Paraná. Curitiba, n. 295, p.1, 25 de fevereiro de 1969.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução n.3846/87** de 29 de setembro de 1987. Diário Oficial do Estado do Paraná, Curitiba, n.2621, de 02 de outubro de 1987.

PARANÁ. Lei Estadual n. 7691, de 13 de agosto de 1984 . **Normatiza o Processo de Escolha dos diretores escolares na rede estadual de ensino.**

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Estatuto do Conselho Escolar**(2009) In:http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/estatuto_conselho_escolar_2ed.pdf acesso em 03/08/2014

PARANÁ. Resolução 3657 de 08 de dezembro de 2000. Secretaria de Estado da Educação. **Orientações gerais para a eleição de diretores em dezembro de 2000**. Anexo da Resolução 3657/2000

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Decreto-lei n. 4313** de 27 de junho de 2001. Diário Oficial do Estado do Paraná. Curitiba, n.6016, p. 5,6,7. De 28 de Junho de 2001

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo, Cortez : Autores Associados, 1990

_____. **O caráter administrativo das práticas cotidianas na escola pública**. Em Aberto . Brasília, n. 53, p. 39-45, jan./mar, 1992.

_____. **Por dentro da escola pública** . 1. ed. São Paulo: Xamã, 1995.

_____. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia.Campinas: Papirus, 1996.

_____. **Administração Escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez,1996

_____.**Eleição de Diretores de Escolas Públicas:**avanços e limites da prática Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 77 , n. 186, p. 376-395, maio/ago, 1996. Disponível em revistaescola.abril.com.br/img/politicas-publicas/artigo_vitorparo.doc <acesso em 20/12/2013>

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática,1997

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 2. ed. São Paulo:Ática, 1998

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã,2001

_____. **O princípio da gestão democrática no contexto da LDB**. IN: OLIVEIRA, Romualdo Portela de. ADRIÃO, Theresa. Gestão financiamento e direito à educação. Análise da LDB e da constituição federal. São Paulo: Xamã, 2001

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 3 ed.,2002

_____. **Eleição de Diretores**: a escola pública experimenta a democracia. SãoPaulo: Xamã, 2003

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2006

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Atica, 2007

_____**. Administração Escolar:** Introdução crítica. 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2008

PEREIRA,Luís. **Anotações sobre o capitalismo**. São Paulo, Pioneira, 1977

PONTA GROSSA, Secretaria Municipal de Educação. Decreto n 681, de 21 de dezembro de 2001. **Regulamento das Eleições de Diretores das Escolas da Rede Municipal de Ensino**

PONTA GROSSA, Secretaria Municipal de Educação. Decreto n. 3530, de 06 de outubro de 2009. **Dispõe sobre a Eleição de Diretores das Unidades da Rede Municipal de Ensino**

PONTA GROSSA, Secretaria Municipal de Educação. Decreto n.590, de 24 de novembro de 2005. **Aprova o regulamento das eleições de Diretores das Escolas da Rede Municipal de Ensino**

PONTA GROSSA, Secretaria Municipal de Educação. Decreto n.439, de 12 de novembro de 1986.**Dispõe sobre a designação de Diretores de Escolas de 1º grau, da Rede Municipal de Ensino, por escolha direta**.

POULANTZAS, Nicos. **Poder político e classes sociais**. São Paulo, Martins Fontes,1977

ROSSI, Vera Lucia S. **Desafio à escola pública**: tomar em suas mãos o seu próprio destino. In. Políticas Públicas e educação. Campinas: Cadernos CEDES n. 55, 2001, p. 92-107

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 1995

_____. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Líber Livro, 2007

SÃO PAULO. Decreto nº 48.408, de 06 de janeiro de 2004. **Altera e acrescenta dispositivo que especifica ao Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres** – APM, estabelecido pelo Decreto nº 12.983, de 15 de dezembro de 1978. In: http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2004/decreto-48408-06.01.2004.html

_____. Decreto n° 12.983, de 15 de dezembro de 1978. **Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres** – APM, Disponível em: http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=62159

_____. Lei complementar n. 444, de 27 de dezembro de 1985. **Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista** In: http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1985/lei.complementar-444-27.12.1985.html

_____. Decreto nº 12.983/78 de 15 de dezembro de 1978. **Estabelece o Estatuto das Associações de Pais e Mestres**. SE –CENP. São Paulo. Legislação do Ensino de 1º e 2º Graus. v.vi p.14

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

_____. **Escola e Democracia**. 37 ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1995

_____. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. Campinas, SP: Autores Associados,1997

_____. **Da Nova LDB ao Novo Plano Nacional de Educação**: por uma outra política educacional.Campinas, São Paulo: Autores Associados,2002

_____.**Da Nova LDB ao FUNDEB**: por uma outra política educacional. 4.ed. rev Campinas, São Paulo:Autores Associados,2011

_____.**História das ideias pedagógicas no Brasil**.2.ed. rev e ampl. Campinas, São Paulo:Autores Associados,2008

_____. **Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação.** Revista Brasileira de Educação, v. 15, n.44, mai/ago.2010.Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782010000200013&script=sci_arttext

SHIMANSKI, Elizabete Fernanda. **Conservadorismo e tradição em Ponta Grossa**: representação social, mito ou realidade na política local? Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2007

SCHLESENER, Anita Helena. **Gestão democrática da educação e formação dos Conselhos Escolares.** IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) Políticas Públicas e Gestão da Educação: polêmicas, fundamentos e análises.2ª ed.Brasília: Liber Livro Editora, 2011

SENNA, VIVIANE. **Prefácio à revista Educação em Cena**. Educação em Cena. SP: Instituto Ayrton Senna. Nº 04, p.05, out. 2008

SHIROMA, Eneida Oto. **Mudança tecnológica, qualificação e políticas de gestão**: a educação da força de trabalho no modelo japonês.1993 Tese (Doutorado) – Faculdade da Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.1993

SILVA, Nilson Robson Guedes. **A participação da Comunidade na Gestão escolar:** dádiva ou conquista? Revista de Educação. Vol.9, n. 9, 2006. Disponível e http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/reduc/article/viewFile/195/192 < acesso em 22/05/2014>

SILVA, Sidney Reinaldo. **Perspectivas Democráticas para a investigação da Gestão da Educação.** Disponível em:http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2008/Politicas_publicas_e_Gestao_educacional/Trabalho/08_07_39_PERSPECTIVAS_DEMOCRATICAS_PARA_A_GESTAO_DA_EDUCACAO__UMACONT.pdf<acesso em 02/12/2013>

SOUZA, Silvana Aparecida de. **Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: "**Amigos da Escola" e outras formas de participação. (TESE) Doutorado Área de concentração: Estado, Sociedade e Educação. Faculdade de Educação do Estado de São Paulo. 2007

SOUZA, Angelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de Gestão Escolar Democrática. Educação em Revista. Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140 dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf <acesso em 02/12/2013

TAMARIT, José. **Educar o soberano**: crítica ao iluminismo pedagógico de ontem e de hoje. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire.1996

TATAGIBA, LUCIANA. **Os desafios da articulação entre Sociedade Civil e Sociedade Política sob o marco da democracia gerencial**. O caso do Projeto Rede Criança, Vitória/ES. In: DAGNINO,E.; OLIVERA, A. J.; PANFICHI, A. A disputa pela construção democrática na América Latina. São Paulo: Paz e Terra, 2006

TERTO, Daniela Cunha; SOUZA, Antônio Lisboa. **O trabalho do gestor escolar e a responsabilização pelos resultados.** Disponível em http:// www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo03_38/Daniela% 20Cunha%Terto_int_GT3.pdf

TRAGTENBERG Mauricio. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez,1989

VASCONCELLOS, CELSO DOS SANTOS. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano de sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Entre a realidade e a utopia:** ensaios sobre política, moral e socialismo. Trad de Gilson B. Soares. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,2011.

WEBER, Lidia Natália Dobrianskyj. **Conceitos e pré-conceitos sobre o behaviorismo.** Revista Psicologia Argumento, v.20, n.31, outubro/2002

ZERO, Maria Aparecida. **Diretor de Escola:** compromisso social e educativo.(TESE) Doutorado em Educação. Universidade Estadual de Campinas. São Paulo.2006

ZIENTARSKI, Clarice; PEREIRA, Sueli Menezes; SAGRILLO, Daniele Rorato; ZAMBON, Antonio Lídio. **Participação da comunidade escolar no Projeto Político Pedagógico:** limites, contradições e desafios. IX Congresso Nacional de Educação Educere. PUCPR, 2009.

ANEXOS

ANEXO 1 DECRETO 439/86

Adicionar tópico

Tópicos Sugeridos

Decreto 439/86 | Decreto nº 439 de 12 de novembro de 1986

Salvar • 0 comentários • Imprimir • Reportar

Publicado por Câmara Municipal da Ponta Grossa (extraído pelo JusBrasil) - 27 anos atrás

LEIAM 0 NÃO LEIAM

Ver artigo: Ir

DISPÕE SOBRE A DESIGNAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLAS DE 1º GRAU, DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO, POR ESCOLHA DIRETA. Ver tópico (5 documentos)

O Prefeito Municipal de Ponta Grossa, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, decreta:

Art. 1º - As funções de diretor de estabelecimento de ensino de 1º grau regular, da rede municipal de ensino, serão exercidas mediante designação do Prefeito Municipal de Educação e Cultura, por escolha direta, na forma deste Decreto. Ver tópico

Art. 2º - A escolha direta será feita através de votação, em dia, horário e local determinados pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura, em edital divulgado com 15 (quinze) dias de antecedência. Ver tópico

§ 1º - Poderão ser votados para o exercício das funções de direção os professores lotados no estabelecimento, observadas as disposições do art. 8º, "in fine". Ver tópico

§ 2º - Poderão votar os professores, os integrantes da equipe administrativa e serventes lotados no estabelecimento. Ver tópico

Art. 3º - Os votantes indicarão o nome de sua escolha através de manifestação pessoal e secreta. Ver tópico

§ 1º - Havendo empate na votação, será indicado o professor mais antigo no estabelecimento; persistindo o empate será indicado o professor mais antigo no magistério oficial do Município. Ver tópico

Disponível em: http://camara-municipal-da-ponta-grossa.jusbrasil.com.br/legislacao/480462/decreto-439-86

ANEXO 2 - DECRETO 590/2005

DECRETO Nº 590/2005

(Revogado pelo Decreto nº 3530/2009)

APROVA O REGULAMENTO DAS ELEIÇÕES DE DIRETORES DAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO.

O PREFEITO MUNICIPAL DE PONTA GROSSA, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, especialmente o previsto no inciso VIII, do artigo 71, da Lei Orgânica do Município, no artigo 64 da Lei Federal nº 9.394, de 20/12/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e no artigo 54 da Lei Municipal nº 7.720, de 28/07/2004 - Regimento do Quadro Próprio dos Profissionais da Educação da Rede Municipal de Ensino, DECRETA:

Fica aprovado o Regulamento das Eleições de Diretores das Escolas da Rede Municipal de Ensino, na forma do anexo deste Decreto.

Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogados os Decretos ns. 681, de 21/11/2001 e 493, de 23/10/2002.

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS JURÍDICOS, em 24 de novembro de 2005.

PEDRO WOSGRAU FILHO
Prefeito Municipal

ZÉLIA MARIA LOPES MAROCHI
Secretária Municipal de Educação

JOSUÉ CORRÊA FERNANDES
Secretário Municipal de Administração E Negócios Jurídicos

REGULAMENTO DAS ELEIÇÕES DE DIRETORES DAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

TITULO I
DAS ELEIÇÕES

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

A escolha de Diretores das Escolas da Rede Municipal de Ensino dar-se-á pelo disposto neste Regulamento, observada a legislação que dispõe sobre a matéria.

O exercício da função de diretor exige o cumprimento de normas legais relativas à autonomia administrativa, financeira e pedagógica da unidade escolar.

Parágrafo Único - A função de diretor abrange as responsabilidades de gerir tanto os processos formativos dos alunos, quanto os recursos administrativos, humanos, financeiros e patrimoniais, colocados à disposição da instituição bem como a relação desta com a comunidade.

Para efeitos do presente regulamento são considerados servidores do Quadro dos Profissionais da Educação os professores, serventes e escriturários escolares.

A eleição para diretor das Escolas da Rede Municipal de Ensino, será realizada em todos os estabelecimentos de educação, respeitada a duração do mandato, previsto neste regulamento, conforme cronograma estipulado pela Secretaria Municipal de Educação, não podendo a data ultrapassar o final do ano letivo.

Poderão ser votados para o exercício da função de direção os professores integrantes do Quadro Próprio do Magistério Público Municipal, cujo concurso de acesso seja para o primeiro segmento do ensino fundamental e que preencham os seguintes requisitos:

I - estar lotado no estabelecimento de ensino para o qual se candidatar;

II - possuir curso de graduação em pedagogia ou licenciatura com pós-graduação em nível stricto sensu na área da educação;

III - ter disponibilidade legal de 8 (oito) horas diárias para dedicação exclusiva nas escolas que funcionem em dois ou três turnos, conforme necessidade para o pleno atendimento do processo pedagógico;

IV - ter apenas um padrão de concurso para candidatar-se nas escolas que funcionam em um único turno, ou, se possuir dois padrões, cumprir o horário contrário como docente em outro estabelecimento;

Disponível em: https://www.leismunicipais.com.br/a/pr/p/ponta-grossa/decreto/2005/59/590/decreto-n-590-2005-aprova-o-regulamento-das-eleicoes-de-diretores-das-escolas

ANEXO 3 - DECRETO 3530/2009

DECRETO Nº 3530, de 06/10/2009

(Revogado pelo Decreto nº 7835/2013)

DISPÕE SOBRE A ELEIÇÃO DE DIRETORES DAS UNIDADES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO.

O PREFEITO MUNICIPAL DE PONTA GROSSA, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, especialmente o previsto no inciso VIII, do artigo 71, da Lei Orgânica do Município, no artigo 64 da Lei Federal nº 9.394, de 20/12/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e no artigo 54 da Lei Municipal nº 7.720, de 28/07/2004 - Regimento do Quadro Próprio dos Profissionais da Educação da Rede Municipal de Ensino, e tendo em vista o contido no protocolado nº 2810318/2009, DECRETA:

CAPÍTULO I
DAS ELEIÇÕES

SEÇÃO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

A eleição de Diretores das Unidades da Rede Municipal de Ensino dar-se-á pelo disposto neste Decreto, observada a legislação que dispõe sobre a matéria.

O exercício da função de diretor exige o cumprimento de normas legais relativas à autonomia administrativa, financeira e pedagógica da unidade de ensino.

A função de diretor abrange as responsabilidades de gerir tanto os processos formativos dos alunos, quanto os recursos administrativos, humanos, financeiros e patrimoniais, colocados à disposição da instituição bem como a relação desta com a comunidade.

A eleição será realizada em toda a Rede Municipal de ensino antes do final do mandato, respeitada a sua duração e obedecido o cronograma da Secretaria Municipal de Educação.

Poderão ser votados para o exercício da função de direção de Escola os professores integrantes do Quadro Próprio do Magistério Público Municipal, cujo concurso de acesso seja para o primeiro segmento do ensino fundamental e que preencham os seguintes requisitos:

I - estar lotado e em exercício no estabelecimento de ensino para o qual se candidatar;

II - possuir curso de graduação em pedagogia ou licenciatura com pós-graduação em nível stricto sensu na área da educação;

III - ter disponibilidade legal de 8 (oito) horas diárias para dedicação exclusiva nas escolas que funcionem em dois ou três turnos, conforme necessidade para o pleno atendimento do processo pedagógico;

IV - ter apenas um padrão de concurso para candidatar-se nas escolas que funcionam em um único turno, ou, se possuir dois padrões, cumprir o horário contrário como docente em outro estabelecimento;

V - ser aprovado em curso de gestão escolar promovido pela Secretaria Municipal de Educação especialmente para essa finalidade, com assiduidade de 100% e aproveitamento de 80%;

VI - não estar impedido de candidatar-se, conforme Art. 7º deste regulamento.

Poderão ser votados para o exercício da função de direção de Centro Municipal de Educação Infantil os professores da Educação Infantil do Quadro Geral do Município, que preencham os seguintes requisitos:

I - estar lotado e em exercício no estabelecimento de ensino para o qual se candidatar;

II - possuir curso de graduação em pedagogia ou licenciatura com pós-graduação em nível stricto sensu na área da educação;

III - ser aprovado em curso de gestão escolar promovido pela Secretaria Municipal de Educação especialmente para essa finalidade, com assiduidade de 100% e aproveitamento de 80%;

IV - não estar impedido de candidatar-se, conforme Art. 7º deste regulamento.

Está impedido de candidatar-se o Professor que:

I - não possuir curso de graduação em pedagogia ou licenciatura com pós-graduação em nível stricto sensu na área da educação;

Disponível em: https://www.leismunicipais.com.br/a/pr/p/ponta-grossa/decreto/2009/353/3530/decreto-n-3530-2009-dispoe-sobre-a-eleicao-de-diretores-das-unidades-da-rede-municipal-de-ensino

ANEXO 4 - CRONOGRAMA DO CURSO DE FORMAÇÃO E CONTEÚDO

CURSO DE FORMAÇÃO PARA SELEÇÃO DE DIRETORAS - 2010/2013

DATA	SISTEMÁTICA PRESENCIAL	CONTEÚDO	SISTEMÁTICA SEMI-PRESENCIAL
13/10/2009	18 às 22 horas UEPG	PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO	4 horas CENTRO DE INCLUSÃO DIGITAL-CID
14, 21/10 e 04/11	18 às 22 horas SME-SALA 13	POLÍTICA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO: PRINCÍPIOS E METAS DA GESTÃO PEDAGÓGICA	4 horas CENTRO DE INCLUSÃO DIGITAL-CID
15, 22 e 29/11	18 às 22 horas SME-SALA 13	POLÍTICA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO:GESTÃO ADMINISTRATIVA	2 horas CENTRO DE INCLUSÃO DIGITAL-CID
16, 23 e 30/10	18 às 22 horas SME-SALA 13	GESTÃO ADMINISTRATIVA: ASPECTOS DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO ENSINO	2 horas CENTRO DE INCLUSÃO DIGITAL-CID
17, 24 e 31/10	8 às 12 horas SME-SALA 13	GESTÃO ADMINISTRATIVA: ASPECTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	2 horas CENTRO DE INCLUSÃO DIGITAL-CID
19, 27 e 03/11	18 às 22 horas SME-SALA 13	POLÍTICA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO:GESTÃO FINANCEIRA	2 horas CENTRO DE INCLUSÃO DIGITAL-CID
	24 HORAS PRESENCIAIS		16 HORAS SEMI PRESENCIAIS
TOTAL DA CARGA HORÁRIA			40 HORAS

OPÇÕES DE CALENDÁRIO

CALENDÁRIOS	DATAS
CALENDÁRIO 1	13, 14, 15, 16, 17, 19/10/09
CALENDÁRIO 2	13, 21, 22, 23, 24, 27/10/09
CALENDÁRIO 3	13, 29, 30, 31/ 10/09 e 03, 04/11/09

CALENDÁRIO DA SELEÇÃO DE DIRETORAS DA REDE MUNICIPAL
QUATRIÊNIO 2010-2013

PERÍODO	ETAPA
07 a 12/10/09	INSCRIÇÃO PARA O CURSO DE FORMAÇÃO
13/10/09 a 05/11/09 (conforme opção do cursista)	CURSO DE FORMAÇÃO
14/11/09- 8h30min às 11 horas	PROVA DE HABILITAÇÃO
19 e 20/11/09- 13 às 17h30 min	INSCRIÇÃO ÀS ELEIÇÕES
23/11/09	PUBLICAÇÃO DO EDITAL DE DEFERIMENTO DAS INSCRIÇÕES NO SITE OFICIAL DO MUNICÍPIO
26/11/09 a 02/12/09	APRESENTAÇÃO DE PLANO DE TRABALHO À COMUNIDADE ESCOLAR E À SME
04/12/09	ELEIÇÕES
11/12/09	POSSE E ASSINATURA DO TERMO DE COMPROMISSO

Plano de Curso

1. **Tema:**
   PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

2. **Docentes:**
   Ms. Zélia Maria Lopes Marochi;
   Dra. Teresa Jussara Luporini

3. **Carga horária:**
   4 horas presencias e 4 horas semi-presenciais

4. **Objetivos:**

- Refletir sobre os princípios da administração pública, discutindo aspectos relativos à gestão da educação na rede municipal de ensino, para aplicação à realidade estudada.
- Valorizar os princípios da administração pública visando a sua compreensão e adoção na realidade cotidiana da rede municipal de ensino, tendo em vista a educação escolar pública e democrática.
- Analisar as características da gestão escolar para a compreensão de suas problemáticas e estabelecimento de alternativas que contemplem os preceitos de autonomia e participação nas unidades de ensino.

5. **Metodologia:**
   exposição dialogada, estudo de caso.

6. **Ementa:**
   Os princípios da Administração Pública e os determinantes para a realidade da gestão educacional do município; princípios e metas da política educacional do município; plano de metas e sua importância para a gestão da unidade escolar.

7. **Referências bibliográficas:**

BRASIL. Constituição Federal de 1988.

LIBÂNEO, José Carlos e outros. A educação escolar pública e democrática no contexto atual: um desafio fundamental. In: **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2007.

PONTA GROSSA, Secretaria Municipal de Ponta Grossa, **Plano de gestão da SME.**

VALERIE, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento.** São Paulo: Cortez, 2002.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ms. Zélia Maria Lopes Marochi
Secretaria Municipal de Educação-UEPG

Dra. Teresa Jussara Luporini
Assessora de Gestão Educacional-SME

"O conhecimento e o bem precisam ser espalhados aos quatro ventos e a todos, eles não podem ser confinados nas paredes e nas bibliotecas das instituições, ou ainda no interior das casas ou das cidades; eles devem ser acessíveis a todos como tarefa de humanização".

Maura B. Pardini Véras

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Legalidade**: o administrador só pode agir ou não de acordo com a lei, o interesse público e a moralidade.
- **Impessoalidade:** A administração deve servir a todos, sem preferências ou aversões pessoais ou partidárias. O mérito dos atos pertence à administração, e não às autoridades que os executam. A publicidade dos órgãos públicos deve ser impessoal, não podendo conter nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal (art. 37, § 1a, da CF).

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Moralidade:** Trata-se da moral administrativa, ou ética profissional, que consiste no "conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão". Violar a moral, neste sentido, é como violar o próprio direito. É importante ressaltar que, na anulação de um ato administrativo, o Judiciário precisa examinar a legalidade estrita, a moralidade do ato, e o interesse público.
- LEGALIDADE COMUM = lei
- LEGALIDADE ADMINISTRATIVA = lei + interesse + moralidade

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Publicidade:** Os atos públicos são divulgados de forma oficial, para terem efeito.
  Entre as exceções estão: Segurança nacional, Investigações policiais, Processos cíveis em segredo de justiça.
- **Eficiência:** O serviço público deve ser enérgico e deve atender à necessidade para o qual foi criado.

LIMPE

- LEGALIDADE
- IMPESSOALIDADE
- MORALIDADE
- PUBLICIDADE
- EFICIÊNCIA

POLÍTICA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO

OBJETIVOS

- Prover a rede municipal de ensino com as condições físicas, humanas e financeiras necessárias para a promoção da elevação do nível de escolaridade, com qualidade para a população estudantil ponta-grossense.
- Promover a continuidade da política educacional de formação continuada dos profissionais de educação, atuantes na rede municipal de ensino, contribuindo para a melhoria constante de sua atuação e dos serviços educacionais prestados à população

- Implementar a mobilização das unidades educacionais para uma constante avaliação das praticas pedagógicas que realizam visando a consecução de aprendizagens, cada vez mais reflexivas, traduzindo-se em ações docentes ricas, variadas e significativas do ponto de vista curricular.
- Aplicar, de forma adequada e transparente, os recursos públicos destinados à educação.
- Contribuir de forma efetiva, para articulação das unidades educacionais com as famílias dos alunos, incentivando a sua participação na escolarização de seus filhos.

- Incentivar a articulação da sociedade civil organizada com a SME, visando o desenvolvimento de projetos de enriquecimento curricular, a fim de valorizar parcerias que responsabilizem tanto o poder público quanto a sociedade local pelas demandas educacionais e fortalecimento/elevação da escolaridade da população ponta-grossense.

POLÍTICA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO

- METAS
- (Plano Municipal de Educação/ Lei 9835 de 30 de dezembro de 2008/ Projeto Politico Pedagógico da unidade educacional).

Metas Pedagógicas
- 200 dias letivos (100%)
- 98% frequência de alunos (92,8%)
- 98% de frequência de Professores (99%)
- 2% de reprovação por falta (0,6%)
- 4% de reprovação por desempenho (5,4%)
- 3% de distorção de idade-série (95,4%)
- 95% de alfabetização com alunos de 7 anos (90%)

CONVÊNIO INSTITUTO AYRTON SENNA

REDE VENCER

PROGRAMAS:

1. GESTÃO NOTA DEZ
2. CIRCUITO CAMPEÃO

GESTÃO ESCOLAR

DEFINIÇÃO

- A organização e a gestão da escola constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.
- Correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos, visando:

GESTÃO ESCOLAR

- prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio de participação e, fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação;
- garantir a realização da aprendizagem para todos os aluno. (LIBÂNEO, 2007, 293-294)

AUTO-GESTÃO

Vantagens:

- Flexibilidade na utilização de recursos financeiros
- Participação crescente de diferentes setores na tomada de decisões
- Eliminação do controle burocrático centralizado
- Capacidade crescente para a inovação, a criatividade e a experimentação

AUTO-GESTÃO

- **AUTONOMIA**
  busca de soluções próprias às necessidades e aspirações dos alunos e suas famílias
- **PARTICIPAÇÃO**
  atuação de diferentes segmentos da comunidade educacional
- **AUTOCONTROLE**
  funcionamento adequado da unidade de ensino, com participação efetiva, por meio da circulação e uso da informação

ATUAÇÃO DO DIRETOR

- Tarefas administrativas: conhecimento da legislação (registros, requerimentos, contabilidade, relatórios)
- Administração da comunidade educativa (gestão e administração; animação e formação, avaliação e controle, relações públicas)
- Agente de desenvolvimento e de transformação

DIREÇÃO ESCOLAR

Definição

- É o princípio e atributo da gestão por meio do qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos.
- Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível.

ATUAÇÃO ADMINISTRATIVA

O diretor deve ter domínio da Legislação para:

- tomar decisões em conformidade com as normas vigentes;
- instruir professores em função das decisões adotadas;
- para responder à comunidade.

ADMINISTRAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

Gestão, administração e estilos de direção

- Autocrático (obediência, recusa a qualquer tipo de discussão)
- Democrático (acredita na ação coletiva em discussão e participação de professores, pais e funcionários);
- Laissez-faire(oferece "carta branca". Controle mínimo).

Gestão, administração e estilos de direção

- Burocrático (exige que os regulamentos sejam escrupulosamente obedecidos para evitar conflitos/transformações; zela pela rotina).
- Carismático: (implica a noção de irradiação magnética pessoal intensa espiritualidade interior profunda, movendo para a direção desejada os que o cercam)

A maior parte dos diretores exerce a sua própria autoridade, misturando diversos estilos, embora um deles predomine.

TRABALHO EM EQUIPE

Justifica-se por várias razões:

- Permite ao diretor que fique absorvido pelas tarefas rotineiras e se transforme num incentivador da participação.
- Permite aos professores/funcionários demonstrarem suas capacidades e seus potenciais.
- Oportuniza ampla participação, valorizando o clima de trabalho na escola.

ADMINISTRAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

- Animação e formação (contribuir para motivar professores e funcionários, valorizar a circulação de informações, contribuir para a formação continuada);
- Avaliação e controle (acompanhamento dos resultados globais das classes e da escola);
- Relações públicas (valorização das relações humanas com a comunidade/organizações e pessoas)

O DIRETOR DE ESCOLA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO

Inovação e mudança educacional:

- Inovação confronta-se permanentemente com a resistência à mudança;
- Agente de desenvolvimento comunitário (a escola converte-se num projeto de desenvolvimento central em decorrência do qual se desenvolvem um sem número de projetos).

EDUCAÇÃO ESCOLAR PÚBLICA E DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ATUAL

EXIGE:

- Elevação do nível científico da população mediante a universalização efetiva da escolarização básica e a melhoria da qualidade de ensino;
- Ser agente de mudanças, capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia;
- Valorizar a tradição dos valores nacionais diante da pressão de descaracterização da soberania nacional;
- Preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-los positivamente.

EDUCAÇÃO ESCOLAR PÚBLICA E DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ATUAL

Objetivos fundamentais:

- preparação para o processo produtivo e para a vida em uma sociedade técnico-informacional;
- pormação para a cidadania crítica e participativa;
- formação ética.

ANEXO 5 - ATA DO TERMPO DE POSSE DE DIRETORES

POSSE DE DIRETORES-2009

O ato público que estamos iniciando coroa o processo de seleção de diretores para a atuação nas escolas da rede municipal que iniciou no mês de agosto com a análise e definição da legislação norteadora- Decreto nº 3530/2009 e se desenvolveu nos meses de novembro e dezembro, finalizando com a homologação do resultado das eleições e indicação de diretoras para as unidades de ensino da rede municipal. Este processo privilegiou 2 princípios fundamentais da administração pública : a transparência e a publicidade.

O princípio da transparência se efetivou pela realização de quatro etapas :

1. Intensa divulgação da sistemática do processo eleitoral.
2. Realização do curso de gestão escolar com 40 horas de formação.
3. Prova objetiva, elaboração do memorial e plano de trabalho das candidatas e sua divulgação à comunidade escolar.
4. Consulta à comunidade escolar, professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

A maioria das diretoras que estão assumindo o mandato por 4 anos, passou por curso de formação e avaliação, que exigiu 80% de aproveitamento. As que estão sendo indicadas, e ainda não tiveram tal oportunidade, se submeterão ao processo, no mês de março, para validar a indicação que ora se apresenta.

O segundo princípio, a que me referi -princípio da publicidade- passa a ser aplicado no momento em que é validado o ato da eleição e da indicação nas escolas que não passaram pelo processo de eleição, pela assinatura do Termo de Posse e Compromisso, indicando os que ocuparão a função de diretoras por este ato oficial.

Permanece este princípio da publicidade nos atos de exercício do mandato que se inicia, no dia 1º de janeiro, e nas ações das diretoras no interior das escolas e CMEIs, na atuação colegiada dos

profissionais da educação, na prestação de contas das verbas públicas aplicadas.

São vocês, diretoras, o braço avançado do Poder Executivo, nas comunidades de toda a cidade, às quais a rede municipal de ensino presta os serviços educacionais. Lá, representam a Prefeitura Municipal, a Secretaria de Educação e os princípios da Política Educacional, que reiteradamente temos discutido, visando que nossas crianças aprendam sempre, mais e melhor e, atraindo os adultos, que não tiveram a oportunidade de estudar na idade própria, para que também tenham acesso à Educação e a Cultura, elevando, cada vez mais, o nível de escolaridade de toda a população.

Com todo o esforço realizado, acredito que a SME selecionou profissionais de alto gabarito para dirigir os destinos na Educação do Município, num ato corajoso de reinventar a forma de olhar e organizar as unidades de ensino, cumprindo com a proposta de criar e validar uma política pública que tem destacado nossa cidade, pelo esforço de todos e de cada um, no cenário regional e nacional.

Muito obrigado.

ANEXO 6 - OCORRÊNCIAS NO PROCESSO DE ELEIÇÃO PARA DIRETORES

PREFEITURA MUNICIPAL DA PONTA GROSSA
Secretaria Municipal de Educação

Av. Visconde de Taunay, 950 - Tel.: (042) 220-1127 e-mail: assessoria-sme@pg.pr.gov.br – CEP: 84.051-900 -P.Grossa -

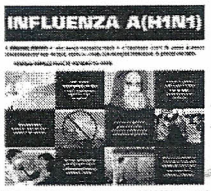
BOLETIM DE OCORRÊNCIA - ELEIÇÕES DE DIRETORAS

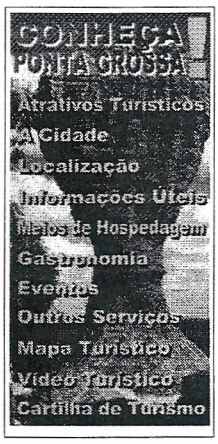
Aos 4 dias de dezembro de 2009, foi registrado o seguinte fato:

Uma semana antes da eleição para diretora foi comunicado que teria que ser feito uma comissão. Nessa comissão participariam pais, funcionários e professores. A diretora passou para nós serventes que teríamos duas de nós participar, ninguém queria participar, resolvemos sortear. e a que caisse teria que ir. Caiu no sorteio a serventi Rosangela e eu Sandra, mas a diretora falou que a Sônia teria que participar pois ela é a secretária da APF e ela saberia fazer a ata e nós não. A comissão então ficou com 7 membros sendo. A presidente Rita Cassia, Joseli, as duas são mãe, e as funcionarias Prof. Eliane do maternal, assistente Marinei, serventes Sônia e Rosangela. A Presidente da comissão foi em uma reunião na prefeitura saber o que podia e o que não podia fazer, mas não relatou o fato a ninguem a não ser a diretora e as duas mais próximas a ela que era Prof Eliane do maternal e a Marinei, as duas serventes não sabiam de nada nem o que era para ser feito. Teve um dia da semana que teve reunião a portas fechadas com a diretora, prof Eliane a Marinei e a mãe Joseli. Próximo ao dia da votação fiquei sabendo que ia fazer a contagem de votos,

argumentou ele não que não poderia ficar, mas a diretora ... disse que seria até às 17:30 horas. que é meu horário de saída. E chegou o dia de apresentar a candidata que foi no dia 1º dezembro, veio as representantes da SME Izabel e Janice e nos funcionários e alguns pais. A candidata se apresentou, mostrou seu plano de governo, e a presidente Rita falou dos planos da candidata e ressaltou que o voto não seria obrigatório, e que se houve dúvida que olhasse o decreto. Decreto este que ficamos sabendo ~~que~~ uns dias antes que a Sônia leu e não entendeu e ninguém explicou. As unicas pessoas que estavam mais esclarecidas sobre este assuntos era a prof. Eliane maternal, Marinei e a diretora que passaram o tempo todo conversando de porta fechada. Em nenhum momento da reunião foi falado para trazer documentos. No dia da eleição a funcionária da SME Izabel chegou e não estava nada pronto nem a comissão da mesa, fiquei sabendo que ia fazer parte da mesa nesta hora, mesmo sabendo que não sabia o que eu ia fazer. Contei as cédulas que eram 58 depois fiquei sabendo que era 59 pois não tinha o nome de um aluno na lista. Canceladas as primeiras cédulas pois tinha dois quadrados para votar e era só uma candidata. Feita a segunda cédulas começou a votação de novo, chegaram pais sem documentos entraram em contradição a presidente da mesa e a secretária, foi ligado na prefeitura disseram que podia votar sem documento desde que duas pessoas da mesa conhecesse, pois a presidente da mesa Sra Michelli era nova na escola fazia somente 3 a 4 meses que estavam matriculadas suas filhas e que estavam doentes e que compareceram só neste dia da eleição. Caso precise de mais algum esclarecimento estarei a disposição

ANEXO 7 - REPORTAGEM TOMADA DE POSSE DE DIRETORES





Educação

Diretores da rede municipal de ensino tomam posse nesta quarta

Enviado por **Edgar Hampf**, 22 dezembro, 2009 - 16:21

Tomam posse nesta quarta-feira, dia 23, às 10h30, em solenidade presidida pelo prefeito Pedro Wosgrau Filho e pela secretária municipal de Educação, Zélia Maria Lopes Marochi, os diretores das escolas municipais e dos centros municipais de educação infantil. A posse acontecerá no auditório da própria Secretaria, e em uma condição especial: em função da paralisação das aulas, por conta da pandemia de gripe A, as escolas mantém horários normais de funcionamento até dia 30, com administração de aulas e conteúdo. "O cronograma está sendo cumprido e a carga horária será administrada", garante a secretária Zélia Marochi.

A posse dos diretores, nesta quarta-feira, consolida uma política pública baseada na qualificação dos gestores escolares, reforça a titular da Educação. Os diretores que serão empossados agora terão mandato de 2010 a 2013 e assumem seus postos no primeiro dia do próximo ano. A relação dos diretores consta do Edital 04/2009, publicado no Diário Oficial do Município do dia 21 de dezembro, e também disponível no site da prefeitura municipal (www.pontagrossa.pr.gov.br). "Todos os novos diretores são pedagogos e todos foram validados pela comunidade escolar", lembra a assessora especial da Secretaria, Teresa Jussara Luporini. E não só: todos os novos diretores das escolas e centros municipais de educação infantil cumpriram as horas obrigatórias de aulas presenciais e à distância (desenvolvidas nos Centros de Inclusão Digitais das escolas) e prestaram provas para comprovar sua condição para assumir o cargo. "Todos obtiveram no mínimo 80% de aproveitamento no curso e na prova", atesta Teresa Jussara. A partir desses resultados, tiveram seus nomes referendados pela comunidade escolar e foram nomeadas pelo prefeito Wosgrau Filho. "Essa modalidade está se constituindo em política pública, porque é a melhor forma de se apontar os gestores mais adequados para as unidades escolares", avalia a secretária de Educação, Zélia Marochi. Além disso, completa a assessora Teresa Jussara, o processo está motivando muitos professores, inclusive ex-diretores, a voltar aos bancos escolares e buscarem a graduação superior em Pedagogia, que é o único curso que prepara gestores para a administração escolar.

Educação

» **Leia mais**

Proerd certifica 2 mil alunos nesta terça-feira

Enviado por **Patrícia Antunes**, 21 dezembro, 2009 - 13:32

O Ginásio de Esportes Oscar Pereira está preparado para receber, nesta terça-feira (22), às 9h, mais de dois mil alunos da Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa que participaram do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – Proerd, segundo semestre.

Educação

» **Leia mais**

Exposição apresenta trabalhos de alunos da Rede Municipal de Ensino

Enviado por **Patrícia Antunes**, 16 dezembro, 2009 - 16:48

A partir de amanhã (17), a população de Ponta Grossa vai poder conferir uma exposição de trabalhos artísticos produzidos por 120 alunos das Escolas Municipais Nelson Pereira Jorge e Frederico Constant Degraf, no Shopping Total, com abertura às 19h30. Os trabalhos são resultado do projeto "Descobrindo Novos Talentos" desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação (SME) em parceria com a Unimed.

Educação

» **Leia mais**

Gestão inteligente faz escola dar "salto" no IDEB

Enviado por **Edgar Hampf**, 11 dezembro, 2009 - 17:36

Entre 46 000 estudantes de todo o país, Bruna Gabriella Eidam, aluna da escola municipal Cyrillo Domingos Ricci, no núcleo Santa Terezinha, a trezentos metros do Centro de Eventos, ganhou destaque nacional. Ela participou, com estudantes do primeiro grau de todo o país, de concurso promovido pela Fundação Cargill, a partir de experiências didáticas desenvolvidas pelo projeto Fura-Bolo. Com a poesia "Saci-Pererê, o político", Bruna derrotou todos os demais concorrentes e, na sua categoria, foi uma das quatro vencedoras do concurso nacional.