

MARCOS AURÉLIO SILVA SOARES

Gestão Escolar :
“Uma análise da concepção na Rede Municipal de Ensino de Curitiba”

CURITIBA
OUTUBRO /2000

MARCOS AURÉLIO SILVA SOARES

Gestão Escolar :
“Uma análise da concepção na Rede Municipal de Ensino de Curitiba”

Projeto de Monografia apresentado ao Setor de Educação da UFPR, referente ao curso de especialização: Organização do Trabalho Pedagógico sob orientação do professor Ângelo Ricardo de Souza.

CURITIBA
OUTUBRO/2000

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar expresso aqui um agradecimento a todos os meus familiares e amigos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse realizar os meus estudos.

E em especial a minha esposa e ao meu filho, por abrirem mão de muitos momentos em família, por este mesmo motivo.

Não poderia deixar de registrar também um agradecimento a todos os professores do curso que de alguma forma contribuíram para a minha formação e para o referido estudo e em especial ao meu orientador por me atender de forma tão solícita.

ÍNDICE ✱

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| INTRODUÇÃO | 05 |
| CAPÍTULO I – REVISÃO TEÓRICA ✱ | 08 |
| CAPÍTULO II – EMPIRIA ✱ | 33 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 48 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 54 |
| ANEXO I | 56 |

INTRODUÇÃO

Desde a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), no final de 1.996, a escola brasileira passa por uma série de transformações. Sem dúvida, uma das mais significativas foi à conferência de maior autonomia¹ pedagógica e administrativa para as escolas. Cabe às secretarias da educação estabelecer orientações educacionais, mas são os educadores e a comunidade que devem organizar e definir as práticas pedagógicas, de acordo com a sua realidade social, econômica e cultural.

Contudo, parece haver pouca probabilidade de o Estado empregar esforços para a democratização do saber sem que isso seja compelido pela sociedade civil. No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo ~~á~~ que a escola ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes [?].

A gestão da escola pública não pode ser entendida fora do atual contexto sócio-econômico e político que ora vivenciamos, onde a expansão de uma política governamental neoliberal ~~que~~ atinge todas as esferas da sociedade brasileira. E esta sociedade, por sua vez, não pode ser entendida desvinculada de seu caráter classista, desigual e injusta, mas permeada pelas contradições do próprio capitalismo.

É, portanto, no seio destas contradições, que se pretende analisar que papel vem sendo impresso a esta escola, que hoje está se caracterizando como uma escola de massas, pois vem atendendo a todas as camadas da população. Em uma

¹ Em que pese a afirmação de que autonomia não pode ser concedida, ela tem que ser conquistada.

perspectiva gramsciana, entenderemos a escola como uma instituição pertencente à sociedade civil , (formada também pelos meios de comunicação de massa e outras instituições sociais, como: igreja, associações, sindicatos, etc.) , que no seu conjunto assume a função de elaborar e expandir ideologias.

Em outras palavras, a escola é uma, entre outras instituições da sociedade civil, podendo atuar como instrumento ideológico, dissimuladora de ideologias, capaz de auxiliar na formação do consenso necessário para que a classe detentora do capital e meios de produção perpetue sua dominação sobre a classe trabalhadora. Neste sentido, pode-se dizer que a escola reproduz no seu interior as relações desiguais e injustas da sociedade capitalista em que se insere.

No entanto, apesar do caráter reprodutor da escola, cabe aqui ressaltar que, ao mesmo tempo em que a escola pública reproduz no seu interior as relações desiguais da sociedade capitalista, é possível identificar nela a sua face contraditória, pois ao dirigir-se à classe trabalhadora, encerra a possibilidade de instrumentalizar esta classe através da transmissão do conhecimento científico/elaborado, que tem lhe sido historicamente desapropriado. E, é esta possibilidade, que pode colaborar no sentido de permitir aos trabalhadores que fortaleçam sua "consciência de classe", organizando-se coletivamente na busca da transformação das relações sociais estabelecidas.

Porém, é preciso salientar que a escola possui também um caráter produtor que lhe é próprio, e que está ligado diretamente ao fato de como ela insere em seu meio a questão da cultura, pois é a partir desse momento que se ampliam os horizontes do conhecimento e da sua relação com a formação da consciência, o que possibilitará também ampliar e modificar determinadas formas de pensamento. †

É a partir desta concepção de sociedade e de escola, que se pretende analisar a atual forma de gestão proposta para a escola pública, através das políticas neoliberais contemporâneas, que hoje no município de Curitiba (e em todo o Brasil) tem se caracterizado através dos princípios da gestão compartilhada², em contraposição à construção de uma gestão substancialmente democrática da escola.

Este estudo irá pesquisar a concepção (forma e princípios) de gestão na Rede Municipal de Ensino de Curitiba na atual administração, baseado em algumas categorias que foram priorizadas, a saber: Democracia, Gestão Democrática, Autonomia e Comunidade na tentativa de fazer algumas reflexões e obter possíveis respostas para as questões levantadas.

Em um primeiro momento este trabalho irá procurar fazer um embasamento das categorias acima citadas tecendo alguns comentários. Em seguida será realizada uma análise documental de alguns textos fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação, os quais embasam a sua concepção de gestão e uma análise de dados que foram levantados através de um questionário que foi enviado a 33 diretores(as) de escolas do município.

²Ver NUNES, Andrea Caldas. Gestão Democrática, ou Compartilhada? Uma (não) tão simples questão de semântica, Caderno Pedagógico nº2, 1998, p.5. *Luza?*

CAPÍTULO I - GESTÃO DEMOCRÁTICA : DEMOCRACIA, AUTONOMIA E COMUNIDADE

Mas por que esta diferenciação entre uma gestão realmente democrática (substancial), e uma gestão "compartilhada", como nos últimos tempos tem sido difundido pelos órgãos oficiais: Secretarias de Estado de Educação, Secretarias Municipais de educação responsáveis pelas políticas educacionais?

Segundo NUNES (1998, p. 05):

"falar em compartilhar a gestão, no sentido de repartir, participar ou tomar parte em é substancialmente diferente da democratização da gestão como forma de controle da autoridade e dos poderes de decisão e execução".

Nesse sentido, quando se fala em gestão compartilhada ou participativa, não significa que de fato, os envolvidos no processo de organização da escola (família, professores, funcionários, pedagogos, alunos), exerçam o seu direito de serem representados e se representar, exercendo assim uma forma de controle de quem os dirige: aquele que foi eleito pela comunidade escolar para representar os interesses da maioria .

Neste entendimento de gestão ("compartilhada"), a mesma se efetiva através de uma "pseudo-democracia", pois o diretor assume para si todas as responsabilidades de decisão, e a comunidade escolar é apenas "consultada". ?
Portanto, a participação restringe-se ao nível da consulta e não da decisão propriamente dita, numa relação imposta, de cima para baixo (o que também pode ser observado, em outros níveis, com relação às políticas educacionais, como a implementação da nova Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 ou dos Parâmetros Curriculares Nacionais) .

Concomitante a esta visão de gestão compartilhada, o que vem se expandindo muito rapidamente é a idéia deturpada de "autonomia" da escola. A concepção de autonomia, que as políticas governamentais atualmente voltadas à educação propõem, e que visam : reconstituir o mercado, a competição e o individualismo; reduzir as funções do Estado com relação às áreas consideradas de "Bem estar social"; e a política de privatização do público, as quais têm raízes neoliberais explícitas.

Para VEIGA (1998),¹ o significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas : *"...somos livres com os outros, não, apesar dos outros"; "...Por isso, a liberdade deve ser considerada, também, como liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente"*.

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, ela depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas em pensá-lo. Contudo para que isso ocorra é necessário percorrer um longo caminho na construção da confiança e confiabilidade na escola, na sua potencialidade de resolver seus problemas por ela mesma e de se autogovernar.

Como afirma GADOTTI (1997; p.47) :

*"A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a **diferença** e, por isso, supõe a **parceria**. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, a escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade"*.

Desta forma, hoje é comum a fala de que é importante a escola exercer a sua autonomia; afinal, perguntariam os neoliberais : a busca da autonomia da escola não fez parte de um conjunto de reivindicações históricas dos educadores brasileiros comprometidos com a escola pública ?

Pode-se dizer que sim, mas não o tipo de autonomia de que se fala agora, onde se pode ler : "virem-se", busquem recursos para gerir a escola. E, pelos meios de comunicação são louvadas as experiências onde os pais e alunos passam a "fazer mutirões" (pintar as escolas, lixar as carteiras, fiscalizar a segurança, etc.), além dos incentivos à organização de bingos, rifas, "contribuições (monetárias) espontâneas". O que não quer dizer que estas práticas não possam em hipótese alguma ser realizadas, mas que esses momentos sejam aproveitados para inserirem a família dos alunos em outras discussões que são mais pertinentes à escola e não chamá-los somente para arranjar recursos para a escola. Isto quer dizer que a visão de autonomia, que vem sendo difundida, está intimamente ligada a idéia de privatização da escola pública, inclusive incentivando que empresas privadas "adotem" escolas e que cada vez mais a escola pública se infiltre na lógica perversa do capitalismo.

É a partir destas ações concretas que o ideário neoliberal vem sendo, de diversas maneiras, inculcado no interior das escolas (através da mídia, das políticas governamentais...), e passa a fazer parte "naturalmente", do cotidiano escolar, pois as classes dominadas assumem o discurso da classe dominante como se fosse seu. Desta forma os pais, alunos e professores passam realmente a acreditar que este é o caminho - não o "melhor caminho", mas o único que se apresenta.

Cabe aqui, lembrar as palavras de GRAMSCI (1991, p. 15), quando diz que:

"...um grupo social, que tem uma concepção própria de mundo, ainda que embrionária, que se manifesta na ação e, portanto, descontínua e ocasionalmente, isto é, quando tal grupo se movimenta como um conjunto orgânico, toma emprestada a outro grupo social por razões de submissão e subordinação intelectual, uma concepção que lhe é estranha",

o que contribui para sua desarticulação, viabilizando sua dominação.

É necessário se discutir o que leva uma classe social, que é historicamente desapropriada das condições materiais e culturais de sobrevivência digna, aceitar como seus, os valores da classe dominante, acreditando realmente que o que é bom, é o que é "pago", o que é privado, por que não se apercebem que são duplamente explorados. . . . (?)

E aqui se destaca outra característica do neoliberalismo que se desenvolve no Brasil, a presença de um Estado cada vez mais descomprometido com a esfera pública da sociedade, mas ao mesmo tempo altamente comprometido com os interesses do mercado, neste âmbito demonstrando-se plenamente intervencionista.

Em tempos de globalização, não se pode esquecer do que diz Paulo Freire:

"A ideologia fatalista, imobilizante, que anima o discurso neoliberal anda solta no mundo. Com ares de pós-modernidade, insiste em convencer-nos de que nada podemos contra a realidade social que, de histórica e cultural, passa a ser ou a virar 'quase natural'. Frases como 'a realidade é assim mesmo, que podemos fazer?' ou 'o desemprego no mundo é uma fatalidade do fim do século' expressam bem o fatalismo desta ideologia e sua indiscutível vontade imobilizadora. Do ponto de vista de tal ideologia, só há uma saída para a prática educativa : adaptar o educando a esta realidade que não pode ser mudada." (FREIRE, 1996, p.21-22)

Mas, disse bem o mestre Paulo Freire, "...do ponto de vista de tal ideologia, só há uma saída..." O que quer dizer que é possível se desmascarar o neoliberalismo a partir das contradições que ele aponta na prática, pois :

"O discurso da globalização que fala da ética esconde, porém, que a sua é a ética do mercado e não a ética universal do ser humano, pela qual devemos lutar bravamente se optamos, na verdade, por um mundo de gente. O discurso ideológico da globalização, astutamente oculta ou nela busca penumbrar a reedição intensificada ao máximo, mesmo que modificada, da medonha malvadez com que o capitalismo aparece na

História. O discurso ideológico da globalização procura disfarçar que ela vem robustecendo a riqueza de uns poucos e verticalizando a pobreza e a miséria de milhões. O sistema capitalista alcança no neoliberalismo globalizante o máximo de eficácia de sua malvadez intrínseca. (FREIRE, 1996, p. 16-18)

O neoliberalismo impõe para a sociedade, e conseqüentemente para a escola, a Pedagogia da Exclusão. Atualmente quase não se discute a gestão colegiada da escola, não se discute a função e efetivação do Conselho de Escola, o que importa é buscar e gerir recursos. O diretor da escola, no âmbito neoliberal, transforma-se no gerente da escola e a palavra de ordem é QUALIDADE! Mas que qualidade é essa? É a qualidade que faz uso da lógica da produtividade, a qual visa diminuir os custos a qualquer preço, mesmo que isso represente a falta ou a escassez de materiais dentro da escola e aprovar mais e de qualquer forma, sem analisar as reais condições da aprovação. As políticas educacionais preocupadas com a "correção de fluxo"³, não demonstram a mesma preocupação com a qualidade do ensino. Aliás, até se fala em "qualidade", mas não da "qualidade" comprometida em instrumentalizar as classes trabalhadoras para a busca da transformação das relações sociais. A qualidade de que se fala agora, é a que dê conta, de regularizar o "fluxo", ou seja, acertar os números idade - série, com o objetivo de se adequar às políticas do Banco Mundial. É a **"Gestão da Qualidade"** aplicada às escolas.

↳ poderia discutir
para sobre

A participação dos sujeitos da educação na organização e gestão escolar continua nos limites da participação administrativa, o que significa que possivelmente ela seja uma gestão controlada. A gestão democrática da escola se configura, ainda, como uma conquista a ser alcançada. Sem dúvida, é preciso ir além. É preciso avançar de forma a romper com a lógica do controle e da dominação

³ Correção de fluxo é o nome dado a um programa do Estado que visa adequar os números idade - série dos alunos do ensino fundamental.

que perpassa a organização e funcionamento da escola e as relações sociais que se constroem e reconstroem no seu interior.

Como afirma DOURADO (1998, p. 85), é preciso redefinir, além da forma de escolha, também o exercício da função de diretor de escola.

Não queremos, todavia, imputar à eleição [do diretor de escola], 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 incorrerem nos riscos de uma pretensa neutralidade frente às modalidades de escolhas, normalmente autocráticas. Assim, a forma de provimento no cargo não pode definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta.

? ↪

As medidas adotadas pela prefeitura de Curitiba em nome da descentralização e autonomia da educação pública não foram muito além da transferência, para as unidades escolares, de tarefas e responsabilidades que antes estavam nas mãos dos órgãos centrais e regionais de ensino. As medidas implementadas se traduziram, por um lado, em maior flexibilização para que as unidades escolares definissem a melhor forma de utilizar os recursos destinados à escola e por outro, num acúmulo de funções do diretor na parte burocrática que o desvia e muito do atendimento das questões pedagógicas da escola que é a sua função principal. → *Conclusão sem base empírica!*

Contra-pondo-se a esta forma de se pensar e encaminhar as ações na escola, se coloca a possibilidade da Gestão democrática - com certeza pautada em princípios opostos aos do neoliberalismo, ou seja, comprometida com os interesses da maioria da população, com a transformação e não a manutenção das relações sociais desiguais, injustas e excludentes postas atualmente.

"Democratização da administração não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos, partidos.

Este controle, porém não pode limitar-se a mecanismos formais e simbólicos como a maior presença de pais e da comunidade na escola." (ARROYO, citado por NUNES, 1998, p. 07)

E mais, segundo SPÓSITO (1989, p.06/07):

"A gestão democrática vai além da simples participação e supõe a constituição de sujeitos coletivos através de formas de organização independentes porque elas darão sustentação à participação nos colegiados que são criados." (p.06)

"O grande desafio da gestão democrática não acaba na educação, por que o nosso grande desafio é democratizar a sociedade - isso aqui é apenas uma parcelinha de democracia..." (p.07)

E ainda segundo a autora, se faz necessário resgatar alguns pressupostos para que a gestão democrática da escola pública realmente se efetive, seriam eles: *"o resgate do caráter público da atividade educativa"*, *"a idéia de que mais do que colaboração ou integração, trata-se de representação e participação"*, e a importância de que *"os atores sociais envolvidos na questão educacional (professores, alunos, pais, moradores do bairro, associações, sindicatos...) se constituam como sujeitos coletivos"*. Portanto, a organização coletiva é pressuposto essencial para que as pessoas possam participar efetivamente de colegiados, para que a gestão da escola seja realmente democrática, e não apenas "compartilhada".

Para situarmos melhor a administração colegiada como uma forma de abertura da escola para um processo de Gestão Democrática, considera-se importante relatar um breve histórico de como esta abertura foi vista tradicionalmente, e em que contexto ela se coloca neste momento histórico.

SPÓSITO (1989, p.02) nos esclarece que no final dos anos 20 e no início dos anos 30, os reformistas em educação Lourenço Filho e Fernando de Azevedo, tinham como plataforma à abertura da escola aos pais, família e moradores do bairro para deixar a escola mais intimamente ligada com a população. Era uma proposta

apenas para as escolas elementares dos filhos dos trabalhadores ou setores desprivilegiados da sociedade, que tinha um caráter autoritário e extremamente conservador que partia do princípio de que era preciso, através da tutela dessa população, higienizar o ambiente, ou pela moral, ou pela saúde ou pelo civismo.

Na década de 70, ocorreu um empenho maior em assegurar a presença dos pais na escola, tanto que na lei 5692/71, tornou compulsória essa presença, pois havia um artigo que dizia que todas as escolas deverão, deveriam criar Associações de Pais e Mestres. Essas associações estavam atreladas a sistemas rígidos de burocracia, eram controladas pela direção da escola e tinham a idéia de participação atrelada à idéia de colaboração e integração basicamente ligadas à manutenção material das escolas. → *Junho da APM: 1982 !!!*

Atualmente a discussão sobre a participação da comunidade no espaço escolar se faz através das propostas de conselhos de escola, no âmbito da legislação, inclusive. No entanto é necessário elucidar o contexto sócio-econômico e político em que estas discussões e propostas se dão.

Para elucidar o contexto das iniciativas à democratização interna da escola, utiliza-se a observação feita por PRAIS (1990, p. 49-54) em que ela situa estas iniciativas como surgindo na década de 1975-1985, período caracterizado economicamente pela internacionalização do mercado interno, através da abertura do caminho ao capital estrangeiro que, por sua vez, assegurava a aristocratização do consumo e a expansão das exportações, e politicamente pelo atrofiamento da sociedade civil através da ampliação dos aparelhos de estado e do fortalecimento e do domínio do poder executivo e também pela rearticulação e reorganização da classe trabalhadora, que, à custa de intensos esforços, conquista alguma condição

de manifestação de seus interesses. Tem-se, então, um momento de transição política e democrática, imposta como única forma de assegurar o poder.

A transição política e democrática que se estabeleceu no país, oportunizou que nas eleições para governadores de estado, em 1982,

“as propostas das camadas populares assumidas por políticos opositores, tornaram-se vitoriosas, os novos governantes compreenderam a importância de uma política de atendimento às necessidades básicas da população. O fato explica o surgimento, em vários Estados brasileiros, de novas iniciativas no campo da educação”.(PRAIS, 1990, P.54)

O colegiado, apresentado como uma destas iniciativas, pode ser tecnicamente definido como um órgão coletivo de decisões e análise dos problemas da escola, formado paritariamente, ou seja, mantido, coordenado, enfim implantado por representações de pais, alunos, professores e funcionários.

RODRIGUES (1984, p. 72-79) aponta o colegiado como uma organização que congrega pessoas que passam a trabalhar em função de um objetivo comum, o que permite a *“superação da prática do individualismo e do grupismo”*. E deve ser considerado como *“uma forma de organização e administração que facilita a participação ampla de todos os setores da comunidade escolar, formando indivíduos com consciência de sua responsabilidade social e política, capazes de pensar, dirigir e controlar quem dirige.”*

É preciso considerar que a *“democratização da escola e da sociedade é, essencialmente, um processo histórico que depende da ação organizada das pessoas”* (RODRIGUES, 1984, P.74), portanto não é uma ação que possa ser desenvolvida como uma receita pronta e acabada. Ela depende da vontade e do comprometimento de todos os envolvidos neste processo. Este compromisso deve estar diretamente atrelado à função da escola.

Uma administração colegiada, entendida como uma forma de organização e administração que facilita a participação ampla de todos os setores da comunidade escolar, está necessariamente atrelada a uma concepção pedagógica progressista de educação, que entende como função da escola, além de transmitir o saber historicamente produzido e acumulado (que instrumentalizará a classe dominada contra a classe dominante), *“formar indivíduos com consciência da sua responsabilidade social e política, capazes de pensar, dirigir e controlar quem dirige”* (RODRIGUES, 1984, p. 75) ou seja, deve formar para a cidadania.

Cidadania esta, definida por RODRIGUES (1984, p. 72-79), como a formação do homem social, aquele capaz de estabelecer relações para além do seu individualismo e do seu egoísmo e que compreende que seu conhecimento técnico, profissional científico e intelectual só tem valor se socialmente necessário.

A administração colegiada torna-se, então, uma prática determinante da democratização da escola quando faz sobrepor os interesses coletivos sobre os interesses individuais e no momento em que efetiva uma pedagogia que abre espaço para as forças emergentes da sociedade.

A determinação da administração colegiada na democratização da escola pode ser afirmada, também, pela presença dos pressupostos da democracia: participação, responsabilidade, direito à informação, vivenciados por todos os segmentos integrantes da comunidade escolar no processo de efetivação da prática desta administração.

PRAIS (1990, p. 22) apresenta a administração colegiada como um processo que:

“priorizando a descentralização administrativa, procura democratizar o processo pedagógico e a infra-estrutura que o suporta, permitindo a

participação de toda a comunidade escolar nas decisões que afetam a vida interna da escola”.

E, afirma ainda, que o colegiado deve ser entendido como instância de análise e decisão de questões relativas ao processo educacional, devendo ser não apenas um auxiliar de direção, mas um órgão de tomada de decisões em todos os níveis, para que efetivamente o exercício da democracia possa ser efetivado.

Apesar de se compreender que a ação colegiada é um acontecimento singular em cada estabelecimento de ensino e que este procura seu próprio significado, alguns aspectos deste processo são apresentados pelos autores que se dedicam a estudar a administração colegiada, como necessários e fundamentais para garantir o processo de democratização da escola pública. Entre estes aspectos pode-se destacar as seguintes observações:

- A democratização da escola e da sociedade é essencialmente, um processo histórico, que depende da ação organizada das pessoas, não podendo ser, de forma nenhuma, anárquica ou espontânea, ou seja, a democratização não é uma ação que virá pronta e acabada – ela vai depender do nível de organização e do direcionamento que lhe forem dados e tem que ser desejada;
- O colegiado deve ter como objetivo um trabalho coletivo, a que todos se obrigam e ao qual têm o dever de respeitar;
- O conselho não pode ser tornar um núcleo fechado dentro da escola, para tanto deve manter práticas de democracia direta: reunião ampla com todos os integrantes de um segmento da escola;

- Os integrantes dos segmentos da comunidade escolar devem se construir como sujeitos coletivos, mantendo formas de organização independente que darão sustentação à sua participação no colegiado;
- Construir o consenso, compreendendo a idéia de que há unidade na diversidade, a partir do horizonte comum que é a melhoria da escola pública e da educação;
- A direção deve assumir o papel de dirigente no sentido gramsciano (técnico e político), desenvolvendo uma competência técnica que tenha no horizonte um projeto político, que oriente a participação de todos os segmentos na gestão democrática e que seja viabilizado por esta competência técnica.

Portanto, o papel do diretor neste processo de democratização é fundamental, e como afirma PRAIS (1990, p. 86) este papel deve ser desempenhado por um educador, que tenha *“a capacidade de saber ouvir, alinhar idéias, questionar, inferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação com o propósito de coordenar efetivamente o processo educativo.”*

Como fechamento, apesar da clareza de não se ter esgotado as questões aqui discutidas, pode-se concluir que, considerando-se a escola, a partir de uma concepção histórico-crítica de educação, como um espaço de luta de classes, onde a classe proletária possa se instrumentalizar contra a classe dominante, construindo uma contra-hegemonia e como o espaço que comporta intrinsecamente as contradições e lutas que se evidenciam no interior das formações sociais capitalistas, é possível compreender que a escola atua como coadjuvante no movimento de transformação social. E como a prática escolar está inserida na prática social, não é necessário esperar por uma revolução para que as mudanças

aconteçam. Desta forma, a democratização da administração escolar e do saber por ela veiculado não são considerados apenas como possíveis, mas fundamentais na formação da consciência crítica na maioria da população.

Outro fator que deve ser considerado importante na construção da Gestão democrática, é a necessidade do envolvimento de todos os segmentos da escola na construção / discussão, do projeto político pedagógico da mesma. É a partir da definição da identidade da escola, da concepção de homem e de sociedade em que se acredita, que se será capaz de garantir a unidade pedagógica necessária para que a escola cumpra com sua função: socializar o saber historicamente acumulado, oportunizando as camadas populares, ou seja, a maioria da população a compreensão crítica das relações sociais de que fazem parte. É neste sentido, de resgatar a importância da organização coletiva que destaco as citações abaixo:

"Tornar a escola mais autônoma é fortalecer o poder de controle e cobrança da sociedade civil, dos deveres que tem o Estado para com a educação pública, possibilitando, deste modo, que a face pública do Estado, ainda que na ordem do capital, se amplie e se dilate. Portanto, buscar a socialização do poder político de fato e não apenas transferir as responsabilidades da gerência da escola pública para a comunidade."
(GONÇALVES, 1994, p.72)

E ainda:

"A real autonomia da escola pública, não virá pelo alto, como uma respeitável política de governo ! (e quando vem é preciso estar alerta). Será fruto da ação dos trabalhadores organizados e dos educadores presentes nas escolas, que entendem a importância da participação popular da escola pública, como condição de avanço da democracia na sociedade."
(GONÇALVES, 1994, p.79)

Uma das condições indispensáveis para que o projeto político pedagógico seja construído é sem dúvida a "formação continuada", pois é ela quem possibilitará maior nível de incorporação pelos diferentes sujeitos sociais envolvidos na questão escolar, da relação teoria e prática, a busca desejada da práxis transformadora, pois a educação progressista (mesmo em suas diferentes vertentes) é aquela que leva a

emancipação humana no sentido mais amplo, ou seja, queremos alcançar o pleno desenvolvimento do domínio humano sobre as forças da natureza.

Para que esse propósito se efetive de se trabalhar com o objetivo de colaborarmos para a emancipação humana, temos que mudar a lógica do planejamento em educação, pois ela está intimamente vinculada ao paradigma epistemológico do positivismo, onde no planejamento as análises mais complexas, de maior alcance são rejeitadas e consideradas sem importância para o planejamento baseado em problemas delimitados, com um sentido de urgência e imediatismo, e motivado não tanto por razões teóricas, mas, sim, por práticas de solução de problemas específicos, no lapso de tempo mais breve, e com uma relação otimizada de custo-benefício. *(Citação → Ação?)*

É necessário desfazer a idéia de que o desenvolvimento está no crescimento econômico e a economia é a Ciência Social modelo a ser seguida em todos os campos indiscriminavelmente.

Dentre os caminhos para a efetiva democratização do ensino público, um dos mais enfatizados é o envolvimento e a participação com setores mais amplos, como pais, moradores, movimentos populares e sindicais.

As dificuldades de democratização do sistema público quanto às suas formas de gestão, as tentativas de aproximação da população com a escola, demonstram que a natureza dos problemas encontrados e a superação destes não se limitam à troca ou propostas de canais mais adequados para o seu funcionamento.

Mais do que integração da escola com a família e a comunidade ou colaboração dos pais, é preciso entender essa presença como mecanismo de representação e participação política. A ampliação da participação da comunidade

nas decisões é um avanço para se criarem condições efetivas de participação dos trabalhadores e cidadãos que fazem uso do sistema público de ensino.

E como afirma SPÓSITO (1989, p.05):

“Não há democratização possível, ou gestão democrática da educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, conseqüentemente, centralizadas e verticalizadas, características rotineiras dos organismos públicos no Brasil, na área de educação”.

Sob esse ponto de vista, as concepções sobre a gestão democrática não se esgotam na criação de canais no plano das unidades escolares. Enfim, torna-se preciso redefinir o âmbito dessa participação, ampliando-a cada vez mais, para subsidiar as escolas com efetivo poder de decisão e autonomia.

Assim, se é importante à criação de canais institucionais capazes de viabilizar essa participação democrática, é ainda na escola e, muitas vezes ultrapassando suas fronteiras, que a luta maior deve ser travada. Qualquer possibilidade de uma presença popular mais efetiva no sistema educativo exige a organização independente como sustentação e instância de aprofundamento dessa participação.

Em nosso país infelizmente estamos vivenciando aumentar a cada dia o número de pessoas excluídas das condições básicas de sobrevivência e de dignidade, pois estão cada vez mais sendo expropriadas de condições materiais e de valores que são imprescindíveis a vida humana.

Duas realidades convivem muito próximas, porém imensamente distantes. A dos poucos que têm cada vez mais e a dos muitos que dia a dia vão sendo subtraídos. As catástrofes sociais sucedem-se uma após outra, levando-nos a não pensarmos sobre elas e no final das contas a acharmos até natural.

O que precisamos é ter claro que todos os setores da sociedade podem e devem criar estratégias que contribuam para o resgate da humanidade e cientes

disso, pensarmos como nós trabalhadores da educação poderemos desenvolver nossas atividades para tal intento.

O urgente é entendermos que sem uma discussão sobre os objetivos da educação, não poderemos traçar o modelo de país em que queremos que vivam nossos filhos.

Muitas vezes ficamos esperando que alguém tome as providências para solucionar os problemas sejam eles sociais, educacionais ou outros, alegando que não temos tempo para nos envolvermos. Quando as providências são tomadas, aí encontramos tempo para ficar resmungando, reclamando, sem argumentação consistente, de forma desorganizada e sem reais propostas de ação, ficamos no reclamar por reclamar.

Será que não percebemos que quando nos negamos a pensar tem alguém que irá fazer isso por nós e muitas vezes em nosso nome defenderá idéias com as quais não concordamos, que poderão ir contra não somente os interesses pessoais, como também os princípios que temos?

Por que não queremos participar das decisões e ficamos muitas vezes apenas na execução dos mandos e desmandos dos outros?

Em nossa sociedade capitalista, existem várias situações em que não temos oportunidade de participar da fase de decisão sobre diversos assuntos, sendo delegado a poucos tomarem decisões de forma arbitrária, sobre a vida da maioria da população.

Achamos normal esse procedimento e acreditamos que deve ser assim mesmo ? A democracia que tanto se fala é feita dessa forma ?

Não podemos mais ficar assistindo aos acontecimentos, afinal não somos meros espectadores, fazemos parte da trama social e tudo o que nela acontece nos

afeta direta ou indiretamente, queiramos ou não. Então por que continuamos nessa passividade ?

Como trabalhadores da educação, temos que aproveitar todos os espaços de participação existentes e lutar por conquistar mais espaços de real participação para garantirmos não somente o direito de podermos falar, mais também e principalmente o de sermos ouvidos.

É dentro do espírito de participação das decisões que a sociedade civil organizada vem constantemente fazendo pressões e propondo alternativas para a retomada dos valores de transformação (em defesa da vida) e não de conservação das desigualdades sociais.

1988
 “Em nosso país, a própria Constituição de 1998 em seu Art 1º, fornece o suporte de uma “democracia participativa” com o povo exercendo o poder “diretamente”. No que se refere à educação, o “pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (Art 206), são apresentadas como princípios fundamentais da escola.”(RESENDE, s/d)

“Na Constituição Estadual do Paraná, o princípio da gestão democrática do ensino público, assegurado pela Constituição Federal de 88, foi ampliado partindo-se da idéia da necessária colegialidade da gestão da escola e pela confirmação do instituto da eleição direta, como forma de escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino estaduais.” (GONÇALVES, 1994, p.49)

É fundamental que dentro das instituições escolares tenhamos como ponto de partida principal a idéia do “planejamento participativo” que propicie a construção coletiva do projeto educativo que queremos e precisamos para a escola. Que o projeto educativo venha a ser um efetivo espaço onde através do consenso, possam ser definidos os princípios fundamentais para formação dos cidadãos que defendam:

“os ideais de universalidade, igualdade e progresso, de modo que a educação possa contribuir para a construção de uma globalização mais humana, em vez de aceitarmos que a globalização perversa, tal como agora

se verifica, comprometa o processo de formação das novas gerações” (SANTOS, 1999, folha de São Paulo, 24/01/99).

A escola não pode desviar o seu verdadeiro papel de formar cidadãos, para atender as exigências do mercado, que como está organizado quer tão somente que sejam formados os denominados “deficientes cívicos” (conforme SANTOS, 1999.),^{pp.?} com uma formação pragmática voltada apenas para o trabalho, no sentido estrito, deixando de lado a essencial formação para uma vida plena.

RESENDE (mimeo, s/d)^{pp.?} argumenta que:

“Para se desencadear um projeto coletivo e, portanto democrático é necessário primeiramente democratizar as relações de poder no interior da escola. A partir daí, novas relações poderão ser estabelecidas, rompendo com práticas autoritárias e avançando em direção à redefinição do planejamento que envolve desde o plano global da escola até ações desenvolvidas na sala de aula.”

A comunidade escolar só será chamada para participar realmente, com poder de decisão sobre qual o tipo de gestão a ser desenvolvido na escola, se o processo for democrático e não gerencial.

VEIGA (1998, p.18) argumenta que:

“A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora”.

A gestão democrática assumida pelos segmentos que formam a comunidade escolar (alunos, pais, professores, pedagogos, diretores, funcionários) abrange a dimensão pedagógica, administrativa e financeira. Exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e

prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores, assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma nem seriam cogitadas.

A ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e encaminhamentos acerca dos assuntos administrativo-pedagógicos deverá ser assegurada através da:

- a) (re) organização dos Conselhos Escolares, ou chamados colegiados que devem possuir estatutos com a função dos seus membros bem clara e definida, de forma a descentralizar o poder; pois hoje mesmo com estatutos próprios, não é possível ao Conselheiro exercer bem a sua função, em virtude da impossibilidade do mesmo estar em contato com seus representados com pauta definida a ser discutida para que desta forma ele consiga representar os seus pares de forma clara e consciente.
- b) Eleição de Diretores com critérios precisos, estabelecidos no coletivo e amplamente divulgados;

“O diretor eleito diretamente, na sua ação mediadora, tinha maiores condições de estar próximo aos interesses legítimos da comunidade escolar. Um diretor escolhido, a partir de consulta, está mais próximo do Poder do Estado, podendo inclusive, ser por ele destituído imotivadamente, não havendo qualquer previsão de procedimentos para a destituição! Portanto, a autonomia aqui é balela! Vale a vontade do Secretário da Educação”. (GONÇALVES, 1994, p.53)

É necessário novamente colocarmos em pauta o processo de eleição de diretores no interior da escola, no sentido de aprofundar critérios do por quê e para quê ser o diretor da escola, se esta função e o seu papel estiver

bem definido e claro, todos aqueles que se enquadrarem nestes critérios poderão se candidatar, e os que não também, cabendo somente ao coletivo da escola fazer o seu julgamento no limite através do seu voto. É fundamental esta discussão no interior da escola para que após elegermos uma determinada pessoa para ocupar este cargo, não estejamos correndo o risco de ter pessoas que não saibam a sua verdadeira função no interior da escola e nem caiam nas mãos dos chefes de núcleo, onde indefesos e sem saber quais as funções e o seu papel a desempenhar, passem a assumir o papel de preposto do Estado.

c) Criação de grêmios como forma de organização estudantil;

Como forma de ampliação da democracia na escola é fundamental a inclusão dos alunos nos assuntos que dizem respeito à organização do trabalho pedagógico da escola.

d) Re-significação do papel das Associações de Pais e Mestres / Associações de Pais Professores e Funcionários, para que tornem-se um espaço de organização dos pais;

E não um espaço onde só se vai para endossar as decisões já tomadas pela direção ou equipe pedagógica da escola.

e) Redefinição sobre o Conselho de Classe para que assuma o caráter de momento de avaliação não só do aluno (visão tradicional), como de todo o processo educativo (visão progressista), portanto contando com a presença de representantes de todos os envolvidos no referido processo;

O que queremos alcançar com a descentralização das decisões e com a sociedade civil mantendo o controle do processo educacional nas instituições escolares é criar condições para o exercício da democracia de maneira que esse exercício ganhe novas proporções e chegue à esperada democratização da sociedade.

“A democracia em uma sociedade não pode, portanto, ser apenas um sistema político estatal, ela só pode ser real se os seus princípios se incorporam à lógica da vida cotidiana de indivíduos e grupos sociais em interação na sociedade. A democracia é, portanto, um sistema de vida no qual a organização e a regulamentação dos processos de integração social são fundamentados no princípio da liberdade, entendida como o direito à autodeterminação. É um sistema de vida, um modo cotidiano de efetivação das interações interpessoais que guia e orienta o conjunto das atividades de uma determinada comunidade”. (NUNES, s/d) *?*

E na luta pela democratização social temos que considerar um outro princípio constitucional que é a Liberdade, ela está intimamente ligada à idéia de autonomia.

O que parece se dar na realidade das escolas públicas do município de Curitiba é que, na medida em que, para a consecução de seus objetivos com um mínimo de eficácia, faltam recursos de toda ordem, o esforço despendido para remediar tais insuficiências tem competido com o esforço que se poderia empregar para se modificar as relações autoritárias que vigem dentro da instituição escolar.

Diante da atual organização formal da escola pública, podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo.

“Se é pela verticalidade de minha relação com a natureza, transcendendo-a, que me faço humano, toda vez que renuncio a uma relação de horizontalidade com meu semelhante, dominando-o, nego nele a condição de homem, reduzindo-o a mera natureza.” (PARO, 1998, p.107)

Levando em consideração os fatos acima, e 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 prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões.

O que tenho percebido pela minha experiência nestes dez anos na rede municipal de Curitiba, onde atuo como professor é que em sua prática diária, as pessoas se orientam e se agrupam por seus interesses imediatos, com as pessoas que têm concepções de mundo similares as suas, e estes interesses são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola, observar as múltiplas expressões desses interesses contraditórios, nas relações interpessoais, em reuniões do conselho de escola, em reuniões com as famílias, no comportamento diante da greve dos professores, no processo ensino - aprendizagem em sala de aula, enfim, nas múltiplas relações que têm lugar no dia - a - dia da escola, possibilitará um maior entendimento das relações de poder que existem no seu interior e uma melhor forma de organização e gestão da escola.

Na perspectiva de uma participação mais ampla 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, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população.

Para que possamos contribuir com o processo de gestão da escola, é fundamental que inicialmente, tenhamos consciência das condições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje.

A primeira é que por um lado o diretor é considerado pelos professores(as), funcionários(as) e pelas pessoas que participam da rotina da escola, como a autoridade máxima e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia, mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável pelo cumprimento das diretrizes da secretaria de educação no interior da escola, em mero preposto do Estado. A outra contradição seria que o diretor, por um lado, deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada gestão dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam quase que inviável a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos em sua formação.

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 a própria população que fica privada de uma das instâncias por meio das quais ela poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que



conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da maioria da população. E isso não acontecerá jamais por concessão espontânea da classe dominante. Essa autonomia só se dará como conquista dos trabalhadores em educação em ação conjunta com comunidade escolar e com grupos da sociedade civil organizada. Por isso é preciso com elas buscar a reorganização da autoridade no interior da escola.

Ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder, mas sim dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.

Conforme nos coloca PARO (1998, p.10): *"Colocamos como horizonte à transformação do esquema de autoridade no interior da escola"*.

E ainda, *"cada escola deve constituir-se um núcleo de pressão a exigir o atendimento dos direitos das camadas trabalhadoras e defender seus interesses em termos educacionais."* (PARO, 1998, p.13)

Se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação desta escola passa necessariamente por sua apropriação pela maioria da população. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

O Conselho de escola é uma potencialidade a ser explorada, pois é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a uma verdadeira gestão democrática que esteja articulada com os interesses populares na escola.

A escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, e organizar-se para atender aos interesses das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, a da maioria da população.

CAPÍTULO II – OS DOCUMENTOS OFICIAIS

A dificuldade encontrada no momento de buscar os documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação de Curitiba (com exceção das Leis que tratam do processo de eleição de diretores, inexistem documentos formulados pela secretaria sobre a gestão escolar), me levou a uma busca por outros documentos sobre Gestão Escolar na Secretaria Estadual de Educação e no Conselho Estadual de Educação do governo do Paraná, pois as mesmas são responsáveis pelas políticas implementadas nos municípios que não possuem um colegiado municipal, e este é o caso de Curitiba, e ainda mais, para que pudéssemos visualizar alguns princípios da Gestão Escolar adotada no município foi necessário elaborar um questionário sobre o referido assunto e remetê-los a alguns diretores.

Portanto, a análise que seria realizada nos documentos oficiais do município, dá lugar neste momento a uma análise mais geral sobre a Gestão Escolar, tomando por base os documentos a seguir :

- Lei de Diretrizes e Bases 9394/96;
- as Deliberações do Conselho Estadual de educação : 020/91 (Normas para a elaboração de Regimentos Escolares dos Estabelecimentos de Ensino de 1º e 2º Graus, do Sistema Estadual de Ensino), 009/95 (delegação de competência a colegiados de educação nos Municípios), 004/99 (estabelece normas para criação, autorização para funcionamento, reconhecimento, renovação de reconhecimento, verificação, cessação de atividades escolares de estabelecimento de ensino fundamental e médio, e experiência pedagógica do Sistema Estadual de Ensino do Paraná), 014/99 (indicadores

para elaboração da proposta pedagógica dos estabelecimentos de ensino da Educação Básica em suas diferentes modalidades), 016/99 (Regimento Escolar);

- e as Leis 8.280/93 (eleição de diretores) e 9717/99 (altera dispositivos da lei 8280/93) e
- a análise de um questionário sobre Gestão Escolar.

- A LDB 9394/96

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 elaborada em consonância com os princípios da Constituição Federal, trouxe profundas mudanças para o Sistema Educacional Brasileiro, tanto em relação à gestão e à organização, quanto à ação educativa, ao consagrar como princípios: a liberdade, a autonomia, a flexibilidade e a democracia. *Disruptivel ---*

Esta mesma Lei estabelece os princípios a serem seguidos no que diz respeito à Gestão Escolar em seu artigo terceiro, inciso oito “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

O projeto de LDB aprovado na Câmara dos Deputados, seguindo os passos da Constituição, investe no Estado como instância de universalização da educação, através da organização e gestão de um Sistema Nacional de Educação; a articulação e a colaboração dos sistemas nacionais, estaduais e, eventualmente, municipais, sinaliza uma ação do poder público na liderança da formulação e avaliação das políticas educacionais, contrapondo-se à captura dos benefícios do Estado pelos diferentes clientelismos.

8 ? ...

- AS DELIBERAÇÕES DO CEE

Menção especial merece a Deliberação 020/91 que trata das “Normas para elaboração de Regimentos Escolares dos Estabelecimentos de Ensino de 1º e 2º Graus, do Sistema Estadual de Ensino do Paraná”, pois é a partir desta deliberação que começam a surgir os colegiados escolares baseados em alguns de seus dispositivos.

Em seu artigo sexto, ela estabelece “a gestão escolar, como decorrência do princípio constitucional da democracia e colegialidade terá como órgão máximo de direção um colegiado”. E em seu parágrafo primeiro diz: “O órgão colegiado de direção será deliberativo, consultivo e fiscal, tendo como principal atribuição estabelecer o projeto político-pedagógico da escola, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida no estabelecimento de ensino”. E no seu parágrafo segundo diz: “O órgão colegiado de direção será constituído de acordo com o princípio da representatividade, devendo abranger toda a comunidade escolar, cujos representantes nele terão, necessariamente, voz e voto”.

O Conselho Estadual de Educação em sua Deliberação 009/95 em seu artigo segundo, inciso sexto, alínea c, estabelece como um dos critérios para que um colegiado municipal receba delegação de competência e reconhecimento, a “adoção, para as escolas da rede municipal de ensino, da forma de gestão escolar preconizada nos preceitos constitucionais e na legislação deste CEE”.

Esta deliberação abre espaço para os municípios, pois a delegação de competência e reconhecimento é prerrogativa do Conselho Estadual de Educação, mas desde que atendidas algumas condições é possível se estabelecer o colegiado municipal, e atender os princípios da gestão democrática é uma delas.

O Conselho Estadual de Educação em sua Deliberação 004/99 “Estabelece normas para criação, autorização para funcionamento, reconhecimento, renovação de reconhecimento, verificação, cessação de atividades escolares de estabelecimentos de ensino fundamental e médio, e experiência pedagógica do Sistema Estadual de Ensino do Paraná”.

E em seu artigo 58 “Compete ao Poder Público Estadual garantir e avaliar a qualidade do ensino ofertado pelos estabelecimentos integrados ao Sistema Estadual de Ensino, bem como sua conformidade aos seguintes princípios: inciso III “gestão democrática do ensino, de acordo com as peculiaridades da mantenedora”, que deve ser um referencial para as propostas de gestão escolar, mas a mesma acaba sendo muito genérica, como se isso não bastasse, as discussões que deveriam ocorrer a partir daí não ocorrem na maioria dos municípios e das escolas.

Para que houvesse uma dinâmica maior dos processos de gestão escolar estes princípios deveriam ser aprofundados pelas secretarias de educação dos municípios e pelas escolas para dar maior clareza e entendimento sobre a proposta adotada, bem como as condições necessárias para o seu funcionamento, pois não basta estabelecer alguns mecanismos de gestão e deixar que os mesmos sejam manipulados para apenas endossar as decisões já tomadas.

O Conselho de Escola é um exemplo disso, pois é um órgão colegiado que visa estabelecer critérios relativos a toda forma de organização da escola e de seu relacionamento com a comunidade. Ele é um instrumento que pode viabilizar a gestão democrática, mas que só a sua existência no papel não garante que isso ocorra. É preciso além do envolvimento da comunidade, a abertura de espaços para ampliar as discussões entre os segmentos, viabilizando assim um processo participativo e democrático no interior da escola.

O Conselho Estadual de Educação em sua Deliberação 014/99 estabelece “Indicadores para elaboração de proposta pedagógica dos estabelecimentos de ensino da Educação Básica em suas diferentes modalidades”. E seu artigo segundo nos diz que “A elaboração da proposta pedagógica, envolverá todos os segmentos da comunidade escolar”, o que só será possível se forem seguidos os princípios da gestão democrática.

O Conselho Estadual de Educação em sua Deliberação 016/99 trata do Regimento Escolar, e em seu artigo sexto estabelece “A gestão escolar da escola pública, como decorrência do princípio constitucional da democracia e colegialidade, terá como órgão máximo de direção um colegiado”.

É ?

- ANÁLISE DA LEI DE DIRETORES

A lei nº 8280/93 “Dispõe sobre a escolha, mediante eleição direta de Diretores e Vice-Diretores das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino e dá outras providências”. Mas, não aborda em nenhum momento quais são os princípios de gestão escolar do município, ou seja, fica somente restrita aos aspectos legais do processo, e no limite se propõe a deferir ou indeferir o registro das candidaturas.

A lei nº 9717/99 “Altera dispositivos da Lei nº 8280/93 que dispõe sobre a escolha, mediante eleição direta de Diretores e Vice-Diretores das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino e dá outras providências”. Supostamente ela iria trazer modificações e adequá-las ao pensamento da atual administração, mas, somente no seu artigo terceiro, parágrafo segundo, inciso dois propõe uma alteração “significativa” pois fala sobre uma “proposta de trabalho do candidato abordando seus projetos de gestão financeira, pedagógica, administrativa e de

articulação com o colegiado e comunidade”. Mas novamente em nenhum momento deixa transparecer os princípios adotados no tocante a gestão escolar no município e as alterações ficam restritas novamente aos aspectos legais do processo eleitoral.

- ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Para aprofundarmos um pouco mais a concepção de Gestão Escolar do município de Curitiba, foi necessária a elaboração de um questionário para ser enviado aos diretores de 33 escolas espalhadas pelos diversos núcleos de educação, escolhidas de forma aleatória. Destas 33 escolas obtivemos resposta de 14 delas, o que representa 10% da rede, o que para este estudo é um dado relevante, para só então tentar fazer uma análise de quais seriam os princípios norteadores dessa gestão.

A análise desse questionário procurará estabelecer alguns princípios da gestão escolar municipal através dos seguintes pontos: desempenho dos diretores em sua função, considerando o seu conhecimento sobre o Regimento Escolar e o seu entendimento de alguns mecanismos de gestão, a sua experiência no magistério, o seu entendimento sobre o Projeto Político Pedagógico, a verificação da existência de oferta de cursos sobre gestão e em que linhas esses caminham, uma definição do conceito que os diretores fazem da gestão que a Secretaria Municipal de educação adota e quais os mecanismos existentes que possibilitam a execução desta concepção.

Entendemos que somente estas questões elaboradas não cobririam a totalidade dos conceitos que deveriam ser abordados, mas que os mesmos possibilitariam no mínimo ter uma visão geral de qual seria esta concepção na

versão de quem está na direção das escolas e convive diretamente com as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação (SME).

Quando começamos a avaliar o desempenho dos diretores das escolas do município, obtivemos uma resposta muito boa, pois 71 % dos entrevistados consideraram entre boa, ótima e participativa a sua gestão, 14 % entre razoável e regular e 14 % acham que é pouco tempo para se fazer uma avaliação da gestão.

Como podemos observar através da tabela abaixo:

| Conceito | Boa | Participativa | Ótima | Razoável | Regular | Pouco tempo para avaliar |
|-----------|-----|---------------|-------|----------|---------|--------------------------|
| Quantos ? | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |

Com base nisso é preciso resgatarmos aqui o que nos fala DOURADO, quando nos diz que não é somente através da escolha de seus dirigentes que se dará à garantia da democratização da gestão, mas com certeza ela ajuda no processo e no exercício da democracia na escola, que hoje podemos constatar através das falas dos diretores, pois quase todos têm se esforçado em cumprir seu papel e mais, consideram a sua gestão como ótima e participativa possibilitando assim uma maior participação dos professores no processo de Gestão da escola pública.

Porém é preciso salientarmos aqui também as palavras de SPÓSITO, quando nos diz que é necessário mais do que a participação é preciso que ocorra o envolvimento de todos de uma forma organizada e coletiva para que o processo tenha uma sustentação.

Ao avaliarmos o conhecimento das funções ocorreu outra surpresa, dos questionários devolvidos (14), 50 % dos diretores estavam iniciando a sua gestão, o

que dificultou um pouco uma análise mais aprofundada, pois os diretores estavam iniciando o seu trabalho à frente das escolas e nem todos no início têm conhecimento das funções a desempenhar, mas ao mesmo tempo indica que está ocorrendo um processo de renovação no quadro de diretores de algumas escolas, o que pode significar, desde uma simples mudança de pessoa a exercer a função, mas que também pode significar um processo de discussão mais qualificada no momento de se eleger o seu representante na escola, o que sem dúvida seria a opção desejada, mas que no momento não temos elementos para afirmar.

Por outro lado, se foi possível evidenciarmos que todos estão se esforçando em possibilitar uma gestão participativa da escola, demonstrou também um certo desconhecimento do Regimento escolar, pois apesar de 100 % responderem que conhecem as suas funções, 50 % alegou que não existem funções que eles desempenham que não estejam relacionadas nos mesmos, e os outros 50 % alegaram que existem diversas atividades desempenhadas além daquelas previstas no Regimento Escolar, e estas últimas sobrecarregam os diretores de funções meramente burocráticas e de prestação de contas. Para exemplificar melhor citaremos algumas das funções relacionadas nos questionários: administração de recursos financeiros (realizar compras e atuar como contador), cuidar do recreio, fechamento do prédio escolar, ceder e coordenar a utilização da escola nos finais de semana e férias, assessoria a secretária da escola, trabalho de conscientização sobre o lixo reciclável, entre outras.

Observando a tabela abaixo, podemos verificar como foi dito anteriormente que metade dos diretores sabe da existência de funções extras e a outra metade acredita que não existem tais funções.

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| 7 | 7 |

Cabe aqui novamente fazermos menção a SPÓSITO, pois *"Não há democratização possível, ou gestão democrática da educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, conseqüentemente, centralizadas e verticalizadas"*. Portanto, é preciso que se reconheça a existência de funções que não estão regulamentadas pelo Regimento Escolar, e mais do que isso, enxergar que estas funções sobrecarregam o diretor e o impedem de desempenhar bem as suas reais funções dentro da escola. Cabe ainda observar que o Regimento Escolar nem sempre reflete a realidade do que ocorre nas escolas. Muito ao contrário, há indicativos de que o Regimento Escolar está posto normalmente como um elemento normativo, e que raramente é consultado pelos professores e funcionários, quando deveria representar a Constituição da Escola.

Quando perguntamos aos diretores quais os mecanismos de Gestão existentes na escola, obtivemos as seguintes respostas: 100 % possuem Conselho de escola e Conselho de classe; 93 % possuem Associação de Pais Professores e Funcionários (APPF); 21 % possuem Representantes de classe; 7 % possuem Grêmios estudantis e 7 % possuem uma Cooperativa escolar, uma organização diferente das APPF's. E como complemento da questão argumentamos se todas funcionam ou existem só no papel, e as respostas foram taxativas, 93 % dos mecanismos funcionam bem, e somente 7 % alegaram que é necessário avançar mais para que as funções definidas não fiquem restritas a problemas ou questões cotidianas da escola como por exemplo: reunir estes órgãos somente para aprovar a aplicação de verbas.

A tabela a seguir facilita a visualização dos mecanismos de gestão existentes no município.

| Mecanismos | Existem em quantas escolas ? |
|-----------------------------|------------------------------|
| Conselho de escola | 14 |
| Conselho de classe | 14 |
| APPF | 13 |
| Grêmio estudantil | 1 |
| Representantes de classe | 3 |
| Outros: Cooperativa escolar | 1 |

Portanto, é possível de se observar que a maioria, senão a totalidade dessas instituições foram constituídas na legislação por força da organização da sociedade civil organizada e dos trabalhadores em educação em particular, mas para atender a determinações legais a mantenedora apenas encaminhou os processos de formação dessas instituições e não fez um processo de acompanhamento e de formação para que as pessoas que fizessem parte delas pudessem exercer suas funções, e muito menos possibilitou espaços para que esses mecanismos possibilitassem a ampliação da participação de todos os envolvidos no processo escolar, e os outros mecanismos de participação como: os Representantes de classe e os Grêmios estudantis, ficaram relegados a um segundo plano ou inexistem no interior das escolas.

Salientamos aqui as idéias de GONÇALVES, quando nos diz que é preciso buscar a socialização do poder político de fato e não apenas transferir as responsabilidades da gerência da escola pública para a comunidade, pois a real autonomia da escola dificilmente virá pelo alto, como uma respeitável política de governo, ela será fruto da ação dos trabalhadores organizados e dos educadores presentes nas escolas, que entendem a importância da participação popular da escola pública, como condição de avanço da democracia na sociedade.

Podemos inferir também que os atuais diretores se esforçam para tornar as administrações mais participativas, porém não encontramos nenhum indício de que a SME esteja colaborando com isso, ao contrário, a mesma vem se esforçando para impor aos diretores funções extras e que inviabilizam uma aproximação maior com a comunidade escolar e muito menos tem se esforçado em possibilitar aos diretores a formação continuada para esta tarefa, pois apesar de 100 % dos diretores afirmarem que a secretaria de educação oferece cursos, não existe nenhum curso que dê conta de oferecer aos diretores os princípios “básicos” sobre gestão democrática e em 93 % dos casos, se preocupa em oferecer cursos sobre administração de conflitos, negociação, relações humanas, valores de vida e prioriza as áreas administrativas da escola.

Convém aqui salientarmos a inexistência de uma política de formação continuada, contudo é possível identificar com clareza que são ofertados alguns cursos, mas não temos dados suficientes para analisar a que ou a quem eles atendem, mas vale a pena relatar algumas falas de diretores : “o curso é excelente para revisão de valores de vida”, mas dificilmente essa idéia ajudará nos processos pedagógicos da escola; “o curso deu uma visão geral sobre gerenciamento de qualidade”, porém, podemos dizer que esses princípios de qualidade não são os mesmos princípios defendidos pela gestão democrática; “o último deixou muito a desejar, pois só foram vistas as áreas administrativas e de forma muito rápida”, o que demonstra qual a prioridade dada pela administração.

Podemos a partir do que foi relatado acima, concluir que a Secretaria além de não ter uma política de formação continuada, acrescentar que ^{ele} mesma não faz a consulta devida aos colegiados escolares nos momentos de ofertar os seus cursos, como também não tem ofertado a possibilidade de que as unidades escolares façam

os seus projetos e o executem, o que é uma reivindicação antiga das escolas, e em uma única oportunidade dada as escolas, alguns nomes de ^{conferencistas} palestristas foram rejeitados pela secretaria, incluindo aí alguns professores da Universidade Federal do Paraná, os projetos não foram implementados e ocorreu uma aglutinação de escolas em determinadas localidades e nem sempre as propostas das escolas foram atendidas. → Há alternativas implementadas por alguns...

O que resulta em uma avaliação de que 57 % dos diretores pensam que a SME tem se preocupado muito em processos de gerência de qualidade total (que são mais destinados a empresas do que propriamente para as escolas), 21 % dizem que ocorre uma priorização do administrativo sobre o pedagógico, 7 % dizem que ocorre uma priorização do pedagógico sobre o administrativo, 7 % dizem que ocorre um equilíbrio entre o pedagógico e o administrativo, e 7 % dizem que ocorre um equilíbrio entre os processos de gerência da Qualidade total, o pedagógico e o administrativo.

Para facilitar a visualização da concepção de gestão da secretaria relatada pelos diretores, observe a tabela abaixo:

| Como você define a concepção de Gestão da SME ? | Quantos ? |
|---|-----------|
| priorização do pedagógico sobre o administrativo | 1 |
| priorização do administrativo sobre o pedagógico | 3 |
| ênfase nos processos de gerência de qualidade total | 8 |
| outros: existe um equilíbrio entre as alternativas | 2 |

Ao verificarmos os dados acima fica evidente que existe uma predominância muito grande dos processos de gerência de Qualidade total e do administrativo sobre o pedagógico. O que nos faz pensar sobre qual a qualidade pensada para o município, a qualidade que faz uso da lógica da produtividade, que visa diminuir os

custos e aprovar mais e de qualquer maneira, ou a ênfase ao lado pedagógico, que também quer resgatar a qualidade da educação, mas não a qualquer preço e de qualquer maneira, o que sem sombra de dúvidas é o verdadeiro princípio defendido pelos educadores. A resposta é taxativa, hoje o município pensa com a lógica da qualidade empresarial, a qual é muito difícil ou quase impossível de se aplicar a escola pública, devido as suas características peculiares.

Ao interpretarmos o entendimento que os diretores têm sobre a função da escola e o papel do Projeto Político Pedagógico, verificamos que os mesmos têm uma compreensão similar sobre o assunto, pois visam a formação para a cidadania, o domínio de conhecimentos, a participação como forma de aprimorar o desenvolvimento da consciência coletiva e fundamentalmente o entendimento de que a escola é um espaço aberto à participação de toda a sociedade, e mais, que para que isso ocorra é necessário um Projeto Político Pedagógico elaborado pelo coletivo.

O que não podemos deixar de enfatizar aqui, é que apesar de não termos explicitado muito os princípios para a adoção do Projeto Político Pedagógico, entendemos que é a partir da definição da identidade da escola, da concepção de homem e de sociedade em que se acredita, que se será capaz de garantir a unidade pedagógica necessária para que a escola cumpra com sua função: socializar o saber historicamente acumulado, oportunizando às camadas populares, ou seja, à maioria da população a compreensão crítica das relações sociais de que fazem parte, e os princípios que estão postos acima de certa forma dão conta disso, e mais, o básico está aí colocado, pois é através da discussão coletiva que se dará à construção do mesmo em cada unidade escolar, e ele será único, pois dificilmente as realidades serão iguais e o corpo docente e discente pensará da mesma forma.

Ao perguntarmos se a administração municipal tem mecanismos que interferem e auxiliam no controle sobre a gestão escolar, ficou evidenciado que 64 % dos diretores percebem a existência de muitos relatórios a serem preenchidos, a centralização das ações e a burocracia, e o papel fundamental que exerce o núcleo regional em cercear as iniciativas de alguns diretores no sentido de ampliar as formas de gestão, e mais do que isso serve como um canal de controle do que deve e o que não deve chegar ao Secretário de Educação; e 7 % percebem a existência de mecanismos de controle, mas acredita que são necessários e que para ele não interferem, ajudam. Em contraposição a isso, 21 % dos diretores acham que não existem mecanismos de controle e 7 % não responderam a questão.

A tabela abaixo demonstra a percepção dos diretores sobre a existência de mecanismos de controle sobre as gestões escolares no município, as quais interferem de alguma forma no processo de autonomia das escolas.

| Sim | Não | Não responderam |
|-----|-----|-----------------|
| 9 | 3 | 2 |

Salientamos aqui as palavras de VEIGA (1998, p.18), quando diz que: *“A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executadora”*.

Portanto, para se desencadear um processo democrático é necessário democratizar as relações de poder no interior da escola, propiciando a comunidade escolar uma participação ativa e com real poder de decisão embasando-se em um

referencial de gestão que seja democrático e não gerencial, a partir daí, novas relações surgirão rompendo com as práticas autoritárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, elaborada em consonância com os princípios da Constituição Federal, trouxe profundas mudanças para o Sistema Educacional Brasileiro, ao consagrar como princípios: a liberdade, a autonomia, a flexibilidade e a democracia, abrindo novas possibilidades no que tange à gestão escolar.

No entanto, ao procurarmos documentos escritos pela Secretaria Municipal de Educação, o único documento oficial oferecido pelo município é a Lei 8280/93 (eleição direta de diretores) e a Lei 9717/99 (altera alguns dispositivos da Lei 8280/93). E tendo em vista que não existe um colegiado municipal, é a partir das Deliberações do Conselho Estadual de Educação e da Lei de Diretores que procuramos definir os princípios adotados para a gestão escolar no município de Curitiba.

Em todas as Deliberações do Conselho Estadual de Educação achamos menções sobre gestão e os mesmos dizem que a gestão escolar da escola pública, como decorrência do princípio constitucional da democracia e colegialidade, terá como órgão máximo de direção um colegiado. E é através dele que se dará a elaboração da proposta pedagógica, que envolverá todos os segmentos da comunidade escolar, organizados pelos princípios da gestão democrática do ensino, de acordo com as peculiaridades da mantenedora.

Já as Leis Municipais 8280/93 e 9717/99, além de não fazerem menção alguma aos princípios adotados pela atual administração sobre a gestão escolar, coloca como fato novo somente a elaboração de uma proposta de trabalho do

candidato à direção das escolas da rede municipal de ensino de Curitiba, abordando seus projetos de gestão financeira, pedagógica e administrativa e de articulação com o colegiado e a comunidade, mas em nenhum momento deixa transparecer os princípios que deveriam ser seguidos pelos candidatos e as alterações ficam restritas novamente aos aspectos legais do processo eleitoral.

O que no meu entendimento a mantenedora peca e muito, pois não deixa transparecer nem os princípios emanados pela Constituição do Brasil no seu artigo duzentos e seis, inciso sexto "gestão democrática do ensino público, na forma da lei", nem os princípios da nova Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, que no seu artigo terceiro, inciso oito "gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino", e nem aos princípios do Conselho Estadual de Educação que na sua Deliberação 004/99 em seu artigo 58 inciso III, estabelece a "gestão democrática do ensino, de acordo com as peculiaridades da mantenedora" e na sua Deliberação 016/99 que no seu artigo sexto diz "A gestão escolar da escola pública, como decorrência do princípio constitucional da democracia e colegialidade, terá como órgão máximo de direção um colegiado". *Mas, e a simples existe uma lei de eleições de dire*

Portanto, ficar restrito a aspectos legais do como será o processo e abrir mão da prerrogativa de estar em consonância com a lei e mais do que isso ampliar as discussões e explicitar princípios que deveriam ser os indicadores para os possíveis candidatos em um dos poucos, senão o único documento oficial da Secretaria Municipal de Educação sobre gestão deixa uma dúvida. Será que existem princípios sobre gestão escolar na atual administração ?

Tentando responder a pergunta acima, percebemos que pelo menos por escrito não existe nenhuma referência, mas alguns dos dados levantados comprovam que existe uma linha de pensamento que supõe a descentralização de

ações através dos núcleos de educação para possibilitar não um melhor atendimento, mas sim um maior controle das ações dos diretores e por consequência das escolas. O que indica uma política onde os princípios não são os da gestão democrática, contudo revela o autoritarismo e o controle existente na Secretaria Municipal de Educação.

Para tentarmos confirmar a afirmação acima perguntamos aos diretores se a administração municipal tem mecanismos que interferem e auxiliam no controle sobre a gestão escolar, e ficou evidenciado que a maioria dos diretores percebem a existência de muitos relatórios a serem preenchidos, a centralização das ações e a burocracia, e o papel fundamental que exerce o núcleo regional em cercear as iniciativas de alguns diretores no sentido de ampliar as formas de gestão e mais do que isso serve como um canal de controle do que deve e o que não deve chegar ao Secretário de Educação.

Esta afirmação também é possível de se observar quando verificamos que a maioria, senão a totalidade dessas instituições foram constituídas na legislação por força da organização da sociedade civil organizada e dos trabalhadores em educação em particular, mas que para atender a determinações legais a mantenedora apenas deu conta de encaminhar os tramites legais para a formação dessas instituições e não fez um processo de acompanhamento e de formação para que as pessoas que fizessem parte delas pudessem exercer plenamente as suas funções, e muito menos possibilitou espaços para que esses mecanismos possibilitassem a ampliação da participação de todos os envolvidos no processo escolar, e os outros mecanismos de participação como: os Representantes de classe e os Grêmios estudantis e outros, ficaram relegados a um segundo plano ou inexistem no interior das escolas.

Podemos inferir também que os atuais diretores se esforçam para tornar as administrações mais participativas, mas não é possível ficar na dependência da sua boa vontade. Porém não encontramos nenhum indício de que a SME esteja colaborando com isso, ao contrário, a mesma vem se esforçando para impor aos diretores funções extras e que inviabilizam uma aproximação maior com a comunidade escolar e muito menos tem se esforçado em possibilitar aos diretores a formação continuada para esta tarefa, pois apesar de oferecer cursos, a mesma não fala sobre os processos de gestão democrática, e se preocupa em oferecer cursos sobre administração de conflitos, negociação, relações humanas, valores de vida e prioriza as áreas administrativas da escola, o que evidencia uma gestão preocupada em minimizar conflitos e resgatar valores individuais.

Através destas considerações, é possível perceber que as gestões escolares no município de Curitiba têm um formato hierarquizado, e que centralizam o "poder" na pessoa do diretor (a), e que esta forma de gestão inviabiliza o envolvimento das pessoas no processo, e entendendo que este é um grande obstáculo para ampliar a democracia na escola, é necessário resgatar uma palavra simples, mas que dá sentido as ações no interior da escola e em qualquer parte da sociedade, que é a **participação**.

A participação é um tema que tem aflorado, com força cada vez maior, na pauta de reivindicações populares. Não apenas como direito formal exercido de forma indireta na escolha dos dirigentes, mas num sentido amplo, como o sentido e a prática da cidadania participativa. É uma aspiração antiga, longamente reprimida ao longo de nossa história, mas que constitui o núcleo da resistência ao centralismo, ao burocratismo e ao dogmatismo, que são características marcantes da atuação do Estado brasileiro. Ligado a este tema, surge à consciência de que uma nova ética

deve presidir a gestão pública, ética balizada pela participação e pela responsabilidade.

É necessária a ampliação da representação da sociedade na elaboração das políticas e das normas educacionais, limitando assim a influência dos interesses localizados e particularistas.

Não se pode esquecer que as relações de poder têm um caráter educativo, tanto no sentido de reforçar práticas autoritárias e clientelistas, como no de firmar políticas democráticas. É partindo da valorização da representação democrática em todos os níveis, incluindo o da escola, que poderemos recompor as relações de poder na sociedade brasileira, abrindo espaço para participação e o dissenso democrático, assegurando tais práticas enquanto direitos da cidadania e consolidando-as institucionalmente.

Na prática, é bom não esquecer, é com a escola que a população interage diretamente e não com a esfera administrativa. Se a unidade escolar dispuser de condições, recursos e vontade política para abrir espaços efetivos à informação e participação da sociedade, Escola e População poderão, juntas, estabelecer o interesse da maioria, fortalecendo a proposta pedagógica como elemento imprescindível de um ensino de qualidade e de constituição da cidadania.

Pode-se afirmar que o objetivo básico de um organismo colegiado é a ampliação do espaço político da cidadania, garantindo à comunidade o direito de participar, ativa e organizadamente, das definições políticas.

O princípio da participação na gestão do processo educativo decorre da compreensão da educação como serviço público e permite que a comunidade: família, professores, alunos, funcionários, representantes sindicais, e outros, atuem

eficazmente na elaboração de políticas educacionais, na expansão e organização das escolas, diminuindo o autoritarismo e o clientelismo.

Ajudar as populações a enfrentar seus problemas sem paternalismo significa, em primeiro lugar, reconhecer a legitimidade de seus anseios expressos e estimular o direito da população a definir, por conta própria, suas necessidades e aspirações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DOURADO, Luiz Fernandes. (1998). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da escola no Brasil. In.: FERREIRA, Naura Syria Carrapeto Ferreira (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências novos desafios*. São Paulo, Cortez, p. 77-95.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia : Saberes indispensáveis à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. (orgs.) *Autonomia da escola: princípios e propostas*, São Paulo : Cortez, 1997.
- GONÇALVES, Maria Dativa S. *Autonomia da escola e Neoliberalismo: Estado e escola pública*. PUC,SP, 1994 (tese de doutorado)
- GRAMSCI, A. *Concepção Dialética de História*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- GRAMSCI. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1991.
- NUNES, Andrea C. *Gestão Democrática ou Compartilhada : uma (não) tão simples questão de semântica*. (Caderno Pedagógico nº 02 - APP - SINDICATO, 1998, p. 05)
- NUNES, Andrea C. *Controle Social da Educação*. Curitiba, 1998. (mimeo.)
- OLIVEIRA, Ana Angélica Rodrigues de. *A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública. Democracia ou autonomia do abandono?* São Paulo: Alfa Romeo, 1996.
- OLIVEIRA, Inês Barbosa de. (org.) *A democracia no cotidiano da escola*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1998.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1990.
- PASSOS, Inah e outros. *Uma experiência de gestão colegiada*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, (66): 81-94, agosto 1988.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. *Administração Colegiada na escola pública*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1990.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. *A Construção Coletiva do Projeto Político Pedagógico na Escola Pública: viabilidade de muitos ou utopia de alguns?* s/d (mimeo.)

RODRIGUES, Neidson. *Colegiado: instrumento de democratização.* p.72-79, 1984 (mimeo).

SANTOS, Milton. *Os Deficientes Cívicos.* Folha de São Paulo, São Paulo, 24 jan. 1999. Caderno Mais.

SPÓSITO, Marília. *Sistemas de Ensino e Gestão Democrática.* 1989 (mimeo.)

VEIGA, Hilma Passos Alencastro. *Escola: espaço do projeto político pedagógico.* Campinas : Papyrus, 1998.

ANEXO I

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.
SETOR DE EDUCAÇÃO - DEPLAE.

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO.

Aluno : Marcos Aurélio Silva Soares

Profº orientador da monografia : Ângelo Ricardo de Souza

TÍTULO DO PROJETO DE MONOGRAFIA: GESTÃO ESCOLAR

QUESTIONÁRIO PARA O(A) DIRETOR(A)

1. Como você avalia o desempenho de sua Gestão ?
2. Você sabe quais as funções do diretor estabelecidas no Regimento Escolar ?
() sim () não
Cite as três que você entende que são mais relevantes para o seu trabalho.
3. Algumas das funções que você desempenha na escola não estão regulamentadas no Regimento Escolar ? () sim () não
Se sim, cite as três que você entende que são mais relevantes para o seu trabalho.
4. Quais os mecanismos de gestão existentes em sua escola ?
() Conselho de Escola () Conselho de Classe () APPF
() Grêmios estudantis () Representantes de classe
() outros, quais ? _____
5. Eles funcionam ou existem só no papel ? Por que ?
6. Quanto tempo tem de experiência no magistério ?
7. Quais funções já desempenhou ?
8. No seu entendimento qual é a função da escola na sociedade ?
9. Qual a concepção de Projeto Político Pedagógico da escola que você dirige ?
10. A SME tem ofertado cursos sobre Gestão Escolar ?
() sim () não
Se sim, quais foram os mais significativos ? Por quê ?
11. Quais os assuntos/temas que você julga mais importantes para serem tratados em cursos sobre Gestão Escolar ? Por que ?
12. Como você define a concepção de Gestão que a SME adota ?
() priorização do pedagógico sobre o administrativo
() priorização do administrativo sobre o pedagógico
() ênfase nos processos de gerência de qualidade total
() outros. Quais? _____
13. Existe algum mecanismo de controle sobre as gestões escolares no município que interferem no processo de autonomia das escolas ?
() sim () não
Se sim, quais são e como eles interferem no processo ?

Obs.: Não há necessidade de identificar o questionário para devolução, a análise será somente dos dados coletados e será mantido sigilo com relação ao nome das pessoas e das escolas. Caso seja necessário utilizar mais espaço do que foi previamente colocado favor escrever no verso e não esquecer de identificar a questão.