



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PEDAGOGIA**

ADRIANA SANTANA FRANÇA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA BAIANA:
A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL**

Salvador
2011

ADRIANA SANTANA FRANÇA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA BAIANA:
A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL**

Monografia apresentada ao Colegiado do curso de Graduação em Pedagogia, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Dr. Wellington Aragão

Salvador

2011

ADRIANA SANTANA FRANÇA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA BAIANA:
A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL**

Monografia apresentada ao Colegiado do Curso de Graduação em Pedagogia, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Pedagoga.

Prof. Dr. Wellington Aragão (Orientador)

Prof^a. Selma Daltro (Banca Examinadora)

Prof^a. Maria Adelina Hayne (Banca Examinadora)

Salvador

2011

Dedico este trabalho à minha Mãe, Maria.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos derramadas em minha vida e a Santo Antônio – (Ogum), por me ouvir, falar ao meu coração e ser meu intercessor junto ao Pai.

Aos meus pais, por serem exemplos de vida, perseverança e amor.

Aos meus irmãos, em especial Alex, pelo amor incondicional e apoio na produção da monografia.

Ao meu “namorado”, pelo companheirismo, incentivo, apoio e pela paciência pelos inúmeros momentos dedicados à jornada acadêmica.

À professora Zelinda Barros, que marcou a minha vida profissional e pessoal, por seu apoio e profissionalismo demonstrados na minha passagem pelo CEAO/UFBA.

Aos meus colegas de trabalho, em particular Tarcísio, pelo apoio na realização desse sonho.

Ao meu orientador Wellington Aragão, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio à concretização da monografia.

Por fim, agradeço a todos que direta e indiretamente contribuíram para minha formação acadêmica e para o desenvolvimento da monografia.

RESUMO

Este trabalho procura traçar uma análise direcionada para a gestão democrática no contexto escolar, sua trajetória histórica, a importância do papel do gestor na instituição de ensino. Enfatiza também como se dá o processo de eleições democráticas nas escolas e a importância da participação dos sujeitos, ou seja, a socialização das decisões com a comunidade escolar, que unidos promovem ações para o desenvolvimento da escola. A atuação (liderança) do gestor educacional na Escola Democrática possibilita a construção de uma escola que reflita sobre as reais necessidades da comunidade escolar (funcionários, professores, pais e alunos). Além disso, busca evidenciar questões relacionadas com a importância do gestor educacional, suas atribuições no ambiente de trabalho e a necessidade de comprometimento desse profissional, na efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Atribuições do Gestor. Importância do Gestor Educacional. Gestão Democrática.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC – Atividades Complementares

CONSED – Conselho Nacional dos Estaduais de Educação

EAD – Educação à Distância

IES – Instituição de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PNE – Plano Nacional de Educação

PDE – Programa de Desenvolvimento Educacional

PROGESTÃO – Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares

PPP – Projeto Político Pedagógico

PCN's – Parâmetros Curriculares Nacionais

SECULT – Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer

SEJA – Segmento da Educação de Jovens e Adultos

SESI – Serviço Social da Indústria

SMEC – Secretaria Municipal da Educação e Cultura

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	09
2 – SURGIMENTO DA NECESSIDADE DO PROFISSIONAL DA GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR	13
2.1 – GESTÃO ESCOLAR: NORMATIZAÇÃO PELA LDB	17
2.1.1 – Lei de Diretrizes e Bases n° 4.024/61	18
2.1.2 - Lei de Diretrizes e Bases n° 5.692/71	19
2.1.3 - Lei de Diretrizes e Bases n° 9.394/96	20
3 – QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	22
3.1 – FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS	23
4 – O PROCESSO DE ELEIÇÃO DO GESTOR MUNICIPAL	28
4.1 – CONTRIBUIÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA	32
5 - COMPETÊNCIAS DA ATUAÇÃO DO GESTOR: O exemplo de uma Escola Municipal de Salvador	36
5.1 - ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR	37
5.2 - O GESTOR E A LIDERANÇA	48
5.3 – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS ENCONTRADOS NO TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR	50
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz reflexões sobre a atuação dos gestores escolares na instituição pública de ensino. Diante da inquietação vivenciada nos estágios de docência na rede municipal de ensino e fomentada pela disciplina Formação de Gestores, optou-se pela escolha do seguinte tema: A Gestão Democrática na Escola Pública Baiana – a importância do gestor educacional.

Os debates sobre a gestão democrática, nos últimos tempos, assumem papel de destaque no âmbito educacional. Entra em pauta, nesse cenário, a problematização de resistência na prática efetiva da gestão democrática, esta amparada por decretos e documentos formais, nas escolas públicas municipais. A escola como responsável pelo processo de socialização, na qual se estabelecem relações com crianças de diferentes núcleos familiares, deve democratizar suas decisões para um maior desempenho no processo de ensino-aprendizagem. Apesar de todo amparo legal para a gestão democrática em todos os níveis educacionais, contraditoriamente, a sua efetivação na prática ainda não acontece.

Nesse enfoque, torna-se necessário discutir sobre o que realmente integra o sistema educacional vigente, identificando sua finalidade, as políticas públicas, como também fazer cumprir a lei que instituiu a gestão democrática nas escolas municipais. A partir daí, surge o seguinte questionamento: como a atuação de um gestor educacional é importante para a escola?

Com a aprovação da LDB 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) que ressalta, dentre outras questões, a gestão democrática na escola, alguns artigos da LDB e o Plano Nacional de Educação (PNE) 2000, indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. O objetivo é refletir sobre a importância da participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo

(pais, alunos, funcionários), com relação às tomadas de decisões no coletivo, forma de auxiliar e promover relações humanas de cooperação na escola.

Nessa perspectiva, a educação como um processo coletivo, que se dá em determinado espaço, uma instituição chamada escola, encontra no gestor educacional um forte aliado, uma oportunidade de transformar a realidade no contexto escolar público. Na Gestão Democrática, o gestor educacional assume o cargo através de eleição (não indicação política), tem qualificação, além de nível superior na área educacional, experiência em sala de aula e curso de formação de gestores, que dão suporte para lidar com diversos problemas existentes na escola. Em linhas gerais, na concepção de José Fortunati (2007, p. 51), uma boa ou uma má gestão educacional termina exercendo uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso dos alunos às oportunidades de vida em sociedade, ou seja, o bom gestor deve ser muito mais que um administrador, deve manter a escola dentro das normas do sistema educacional, como também valorizar a qualidade do ensino, colocar em ação projetos pedagógicos e criar oportunidades de capacitação de docentes.

O início da caminhada da gestão democrática deve-se aos princípios da Constituição de 1988, sendo posteriormente consolidado e referendado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9394), de 20 de dezembro de 1996, que estabelece o seguinte:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da 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.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Sendo assim, Fortunati (2007, p. 52) ressalta ainda, que é necessário reconhecer que o gestor educacional está submetido a um rol cada vez mais complexo de novas responsabilidades, tais como mediadores de conflitos, deve

ter consciência do papel estratégico que exerce, melhorar as competências interpessoais com os sujeitos envolvidos no contexto escolar, tomar decisões no coletivo e administrar com transparência os recursos financeiros. Entretanto, percebem-se constantemente em algumas instituições públicas, problemas como violência que toma conta do nosso cotidiano e entra na sala de aula com muita facilidade; as famílias desestruturadas que não conseguem dar apoio aos seus filhos estudantes. Como bem retrata José Fortunati (2007, p. 52): “as escolas públicas foram se consolidando em comunidades carentes e o financiamento do ensino público sofre as consequências de uma situação desesperadora das finanças públicas nas três esferas do governo”.

Entende-se que diante todas as modificações verificadas no ambiente escolar e no ambiente externo a escola, surge a demanda por um perfil do gestor educacional, Alexandre Vieira (2003, p. 49), reporta-se a Carlos Libâneo (2001) para apresentar algumas características:

- capacidade de trabalhar em equipe;
- capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- criação de novas significações em um ambiente instável;
- disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
- capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários; etc.

Tudo isso são algumas indicações de competências relevantes, que exige conhecimentos básicos de gerenciamento em recursos humanos, financeiros, além dos aspectos que envolvem o pedagógico da escola.

É nesse contexto que o trabalho retrata assuntos relacionados com a Administração Escolar e sua trajetória histórica, a normalização da gestão escolar pela LDB. Busca situar a democratização no âmbito administrativo escolar, a atuação do gestor escolar em face das possibilidades de garantir a efetivação da gestão democrática na escola.

Os resultados desse estudo foram distribuídos em quatro capítulos: o primeiro trata do surgimento da necessidade do profissional da gestão no

ambiente escolar: trajetória histórica e normatização da LDB. Pretende-se, analisar as concepções da administração escolar, a partir da Teoria Geral da Administração e seus pressupostos, como a concepção neoliberal que fundamentou as políticas públicas para a educação durante a década de 1990.

O segundo capítulo aborda a questão da qualificação profissional: a formação de gestores educacionais. A ótica utilizada permite a compreensão e a discussão sobre políticas direcionadas à gestão da educação e as concepções de formação pedagógicas.

O terceiro capítulo elenca o processo de escolha mediante eleição do gestor municipal: A contribuição para uma gestão democrática. A análise dos mecanismos de escolha dos gestores escolares, desde a indicação política à eleição direta. Sabe-se que a indicação política como forma de escolha do gestor escolar atendia o caráter autoritário, favoritismo político, como consequência o clientelismo na escola.

O quarto capítulo aborda as competências da atuação do gestor: o exemplo de uma Escola Municipal de Salvador, suas responsabilidades para gerir a complexidade da escola atual. A vivência da Gestão Democrática na rede municipal de ensino de Salvador teve como objetivo explicitar a importância da atuação do gestor educacional para que o processo democrático realmente aconteça no âmbito escolar.

Por fim, como complementação, as Considerações Finais e as Referências Bibliográficas.

2 SURGIMENTO DO PROFISSIONAL DA GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR: A DIREÇÃO DE ESCOLAS NO ÂMBITO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Rosilda Arruda Ferreira, no texto produzido para a disciplina Introdução à Gestão da Educação (2010, p. 01), o debate da gestão da escola pública no Brasil se apresenta expresso em duas óticas principais, que são: gestão pela qualidade, gestão estratégica – que se remete a transferências de modelos de gestão empresarial; e a segunda gestão pela qualidade social, materializadas sob a denominação de gestão democrática e participativa.

De acordo com a autora, a compreensão da teoria da administração escolar tem como ponto de partida a análise da origem histórica da administração e da gerência empresarial, da qual a administração escolar é desdobramento. A abordagem clássica da Administração destaca duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas; e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional:

Em síntese, a Administração Escolar adota a orientação da Administração de Empresa, buscando o seu modelo de eficiência e esta procura ampliar a sua validade, elaborando proposições sobre as estruturas organizacionais e os critérios da avaliação do seu funcionamento, considerados elementos que definem o desempenho da maioria das organizações (FÉLIX, 1985, p. 75).

Frederick Taylor considerava que para o bom funcionamento e a eficiência da empresa era essencial o desempenho do funcionário de forma eficaz e no menor tempo possível, evitando desperdícios. A administração para a eficiência econômica surge no início do século XX, no contexto econômico da Revolução Industrial. Retrata a eficiência, do latim *efficientia*, como: ação, força, virtude de produzir, que consiste em produzir ao máximo de resultados com o mínimo de recursos.

Benno Sander (1995, p. 45) afirma que os protagonistas de uma administração eficiente pautam suas concepções e ações pela lógica econômica, pela racionalidade instrumental e pela produtividade operacional. Além disso,

propõe que a gestão da educação necessita resgatar o valor da eficiência como critério de desempenho administrativo.

Com ideias semelhantes, afirmando que na hierarquização residia a racionalização da tarefa administrativa, destaca-se Fayol, que mencionado por Rosilda Arruda Ferreira (2010, p. 03), defende a administração como ciência e propõe as bases do processo de planejamento: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Ainda nesse debate teórico, surge uma nova abordagem, com ênfase nos aspectos humanos relacionados à motivação como: a necessidade de reconhecimento, defendida por Elton Mayo.

Ainda de acordo com Rosilda Ferreira (2010, p. 03), a administração para eficácia pedagógica, derivada da escola comportamental (Teoria das relações humanas de Mayo), retrata a eficácia, do latim *efficax*, como o poder de produzir o efeito desejado, eficácia como critério de desempenho pedagógico da administração da educação e da gestão escolar. Voltada para a gestão da educação, preocupa-se, primeiramente, com a consecução dos objetivos educacionais das instituições e sistemas de ensino. Na concepção da teoria das relações humanas ou modelo afetivo, dá-se ênfase aos aspectos humanos relacionados à motivação e à necessidade de reconhecimento, ideias que se contrapõem a concepção de Taylor que vinculava a motivação dos trabalhadores aos ganhos econômicos.

Segundo Benno Sander (1995, p. 47), na concepção eficaz, a administração da educação adota uma orientação essencialmente pedagógica, de natureza intrínseca e instrumental, medido em termos de capacidade administrativa para alcançar os objetivos da prática educacional. Como líderes em relações humanas, enfatizam a criação e a permanência positiva do clima organizacional e a solução de problemas, mantendo uma disciplina eficaz na escola e um relacionamento interpessoal em harmonia.

Em seguida, a administração, para Rosilda Ferreira (2010, p. 04), passa a ser configurada com toques de modernidade e se ajusta aos novos moldes da globalização. No século XX, Max Weber apresenta a “teoria burocracia” que se apóia na divisão do trabalho, na hierarquia estruturada pelas unidades de

comando, na estrutura piramidal com princípios e normas rígidos de controle dos processos administrativos:

O processo de burocratização da escola não constitui por sua vez, um recurso para atingir maior eficiência, pois, revelou-se inadequado em vários aspectos do processo educativo que perdeu em integração e cooperação, uma vez que valorizou a especialização e a mecanização das tarefas (ALONSO, 1983, p. 124).

No Brasil, os princípios da administração pública gerencial tiveram início nos anos 1990, no governo de Fernando Collor de Mello, sendo posteriormente visualizados alguns avanços através da Reforma Administrativa do Estado, implantada no governo de Fernando Henrique Cardoso. Rosilda Ferreira (2010, p. 05), destaca que mesmo com todas as mudanças ocorridas no contexto mundial, a administração escolar tradicional ainda era centrada na figura do diretor de escola, sendo este o soberano da instituição, aquele que pensava, decidia e tomava as decisões de maneira solitária, por opção. Vale ressaltar ainda, que as relações de poder eram evidenciadas pelas ações do diretor, que sempre decidia tudo por todos, além de exercer seu poder de dominação sobre os alunos, que deviam ser dóceis, submissos e conformados:

A Administração escolar será compreendida, como a função que atende aos objetivos da ação administrativa, como o instrumento de realização dos objetivos educacionais propostos para a escola em geral e, para determinada escola em particular (ALONSO, 1983, p. 130).

Observa-se que os conceitos clássicos da administração vêm a instituição escolar somente nos aspectos administrativos, burocráticos e instrumentais, deixando a margem elementos que envolvem a prática pedagógica. Análises realizadas por Benno Sander (1995, p. 40) caracterizam cinco enfoques que marcaram a administração da educação brasileira. São eles: jurídico (normas e tradições do direito administrativo romano); tecnocrático (normas e princípios da administração empresarial para a administração pública e para o campo educacional); comportamental (cooperação entre as dimensões humanas e instituições da administração); desenvolvimentista (inadequação do modelo de

administração tradicional para a administração pública dos países pobres) e sociológico (contribuições das ciências sociais).

Na perspectiva do estudo de Sander (1995, p. 40), a orientação jurídica é essencialmente normativa e estreitamente vinculada à tradição do direito administrativo romano. A partir das primeiras décadas do século XX, o enfoque passa a ser tecnocrático, fundado nos princípios da escola clássica de administração, defendidos por Taylor, Fayol e seus seguidores. No contexto histórico após a Segunda Guerra Mundial, a administração da educação na América Latina adota o enfoque comportamental, influenciada pelas teorias funcionalistas da escola psicossociológica da administração norte-americana.

Sander também (1995, p. 41) expõe o enfoque desenvolvimentista e a perspectiva sociológica:

A partir dos anos sessenta, observa-se na América Latina uma crescente utilização das ciências sociais na gestão da educação na linha da tradição teórica da escola contemporânea de administração. Duas construções teóricas disputam o espaço acadêmico: o desenvolvimentista dos autores estrangeiros e a perspectiva sociológica dos autores latino-americanos. Nos enfoques contemporâneos de administração, os critérios técnicos e instrumentais de eficiência e eficácia da administração tradicional são subsumidos pelo critério político de efetividade. Os educadores passam a preocupar-se predominantemente com a responsabilidade social da gestão e com a sua capacidade de responder efetivamente às demandas e necessidade da cidadania.

Rudolf Lenhard (1978, p. 33) toma como ponto de partida, ideias extraídas de um artigo de Talcott Parson, publicado em 1958. Como principal referência teórica da sociologia norte-americana e tomada como pressuposto para a análise da função administrativa no contexto das organizações, ele distingue a função administrativa das organizações em três níveis: o primeiro constituído pelos processos técnicos, em que as atividades são regidas pelas exigências inerentes à sua própria tecnologia. O segundo, chamado de administração, é voltado para a escola, e se preocupa com a contratação de professores, distribuição de recursos didáticos e de classes de alunos, conteúdos do ensino e relacionamento interpessoal-clientela.

Já no terceiro nível, a administração subordina-se a uma atividade, voltada para a comunidade ou sociedade, atividade comunitária, que enquadra as atividades da organização no contexto da vida global da sociedade:

A administração é caracterizada por uma divisão do trabalho sistemático, atribuindo-se determinados deveres a cargos, e não a pessoas. Os cargos configuram, no seu conjunto, um sistema de atribuições; as pessoas vão ocupá-los, sujeitando-se às regras genéricas que definem o papel correspondente a cada cargo, sem que as suas peculiaridades individuais possam implicar em modificações de tais regras (ALONSO, 1983, p.130).

2.1 GESTÃO ESCOLAR: NORMATIZAÇÃO PELA LDB

A partir das políticas educacionais dos anos 1990, a expressão gestão da educação foi incorporada ao cenário educacional brasileiro. Na concepção de Rosilda Ferreira (2010, p. 08), o termo foi utilizado como um modelo que promove a participação dos atores do ambiente escolar na sua organização cotidiana. Nessa ótica, o termo administração da educação se contrapõe a expressão gestão da educação, por passar a ser associado a uma prática tecnicista, neutra, descompromissada e centralizadora.

Com a implantação da gestão democrática no universo da escola pública, modelo descentralizado e participativo, procurou-se seguir a Constituição Federal de 1988 que institui a “democratização participativa”, no artigo 206, reafirmada posteriormente, através do artigo 3º da LDB de 1996, visando, antes de tudo, promover a autonomia (financeira, administrativa e pedagógica) e a qualidade de ensino de todos os envolvidos no cenário social da escola. Qualidade social esta, como bem retrata Ferreira (2010, p. 08), materializada sob a gestão democrática e participativa, diferentemente da gestão pela qualidade, gestão estratégica que se remete a transferência de modelos de gestão educacional para o interior da escola.

2.1.1 Lei de Diretrizes e Bases n° 4.024/61

O projeto original elaborado entre o período de 1947 a 1948, por uma comissão de especialistas, sob a iniciativa do então Ministro da Educação e Cultura, Clemente Mariani, caracterizou-se por apresentar uma tendência descentralizadora estruturada como:

Título I – Do direito à educação

Título II – Dos fins da educação

Título III – Da administração da educação

Título IV – Dos sistemas de ensino

Título V – Da educação pré-primária

Título VI – Da educação primária

Título VII – Da educação de grau médio

Título VIII – Do colégio universitário

Título IX – Do ensino superior

Título X – Dos recursos para educação

Título XI – Da Conferência Nacional de Educação

Título XII – Disposições gerais e transitórias.

A temática relativa às diretrizes e bases da educação remonta à Constituição Federal de 1934, pioneira na fixação da competência privativa da União para “traçar as diretrizes da educação nacional” (Artigo 5, Inciso XIV). Dessa forma, cumprindo o dispositivo constitucional, o ministro Gustavo Capanema elaborou as “leis orgânicas do ensino” – Reforma Capanema – que se implantou através de uma série de Decretos-Leis, baixados entre 1942 e 1946. Depois de anos em tramitação na Câmara Federal, somente em 29 de maio de 1957, o Projeto das Diretrizes e Bases da Educação Nacional começou a ser discutido.

Apesar de desestruturar o caráter descentralizador do projeto, Capanema questionou o significado da palavra “diretrizes”, que suscita ideia de inclusão de leis, regulamentos, programas e planos de ação administrativos:

A sistemática do ensino brasileiro, tal como existia em 1970, resultou de modo geral da Reforma Gustavo Capanema, da década de 1940, com algumas modificações introduzidas principalmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1961 (LENHARD, 1978, p. 18).

O projeto enviado ao Congresso, arquivado até 1949, depois de algumas alterações de regulamentações por Gustavo Capanema, Ministro da Educação no período de 1934 a 1945, retrata poucos aspectos com relação ao Diretor da escola. Cita apenas o Artigo 42, “o Diretor da escola deverá ser educador qualificado”, não especificando com clareza as atribuições do diretor. Em linhas gerais, a lei que ficou 13 anos no Congresso, configurou uma solução intermediária entre o projeto de 1948 e o substituto proposto por Carlos Lacerda, de 1958.

Do ponto de vista da organização do ensino, trouxe alguns avanços e inovação para os alunos, pois permitiu ao final do ensino médio, a ascensão do mesmo, ao nível superior mediante o exame vestibular.

2.1.2 Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692/71

Tendo em vista a necessidade de se estabelecer uma visão ideológica sobre a questão educacional, sanciona-se a lei 5.692/71, atendendo a uma ideologia desenvolvimentista. Após cinco atos institucionais, ditados durante o período militar, no governo do presidente Emílio Garrastazu Médici, o documento elaborado legitimou os interesses dos militares. Instituída a lei, em um período conturbado, no contexto da política educacional do regime autoritário, de repressão e censura, alterou-se a denominação para o ensino de 1º e 2º graus. O ensino ginásial extinto passa a ser primário de caráter obrigatório e com duração de oito anos.

O sistema escolar, segundo a Lei nº 5.692/71, traz como principais inovações na estrutura do ensino: a modificação da estrutura vertical, a integração horizontal, a nova concepção curricular, a orientação para a vida de trabalho e a nova organização do ensino supletivo.

No tocante à administração escolar, deixa de existir o papel do diretor de grupo para entrar em cena o diretor escolar, exigindo-se maior qualificação para o cargo, fixado no artigo 33 da Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692/71, Capítulo V:

Art. 33. A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação.

Nessa perspectiva, segundo o mesmo artigo, para se assumir o cargo era necessário qualificação em graduação pedagógica, cursos especializados ou pós-graduação na área educacional. Por outro lado, o artigo 79 da mesma lei em questão, aborda que:

Quando a oferta de profissionais legalmente habilitados para o exercício das funções de direção dos estabelecimentos de um sistema, ou parte deste, não bastar para atender as suas necessidades, permitir-se-á que as respectivas funções sejam exercidas por professores habilitados para o mesmo grau escolar, com experiência de magistério.

2.1.3 Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96

A lei em vigência 9.394/96 sancionada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso e pelo ministro da educação Paulo Renato, em 20 de Dezembro de 1996, tornou-se um marco simbólico nos moldes do ideário neoliberal. Seus 92 artigos são resultados de uma ampla discussão democrática, que rompe com o tradicionalismo na educação, priorizando não só a universalização do ensino, mas a permanência de todos na escola. Em outras palavras, educação pública de qualidade e acessível às camadas populares da sociedade.

Sendo a mais completa legislação redigida em favor da educação, trouxe adaptações de melhoria em relação às leis anteriores, avanços como a inclusão

da educação infantil, estrutura do ensino médio, tendências curriculares. Em meio a tantas modificações, a LDB, com relação à gestão escolar, prioriza a formação do profissional no curso de Pedagogia e o processo de escolha do gestor educacional.

A Lei 9.394/96 configura-se como um inegável avanço no âmbito da descentralização do processo educativo, dando certa autonomia às escolas, formação e aperfeiçoamento dos docentes, e a valorização dos profissionais de educação, citado no Artigo 67:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

- I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III – piso salarial profissional;
- IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI – condições adequadas de trabalho.

Essa linha de interpretação do Artigo 67 prioriza o ingresso exclusivamente do profissional da educação, através de concurso público de provas e títulos. De caráter inovador, todavia, ainda insuficiente, ao não especificar uma definição referente aos critérios para a prova de títulos.

Outro aspecto emblemático, diz respeito à gestão democrática, retratado no Artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes tópicos:

- 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.

3. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Qualificar formando gestores educacionais é a peça chave para que eles liderem equipes e prezem pelo processo de aprendizagem na organização escolar. Maria Aglaê Machado (2000, p. 97) retrata que pesquisadores, planejadores, formuladores de políticas e administradores são unânimes quanto ao reconhecimento da capacitação profissional como uma das condições que se impõem na implementação de mudanças e reformas em todos os campos das políticas públicas. Uma formação de qualidade, sem dúvidas, é necessária, para transformar a prática do gestor, figura essencial do sistema educacional.

Dentro desse contexto, discutir sobre a qualificação profissional nos dias atuais tornou-se fundamental para a qualidade do processo educativo. Machado (2000, p. 97) ainda esclarece que:

Estudos têm demonstrado que uma variável crítica na educação é a qualificação e motivação dos profissionais que compõem a equipe escolar. Em larga medida, são eles que fazem a diferença entre uma escola que oferece boas condições de aprendizagem e outra em que o fracasso é regra.

Qualificação e espírito de liderança são características que, para o gestor, possibilitam desenvolver um melhor desempenho de suas atividades, um bom andamento da escola.

Além dos documentos formais da educação, que retratam a questão da qualificação do profissional de educação, o PDE – Programa de Desenvolvimento Educacional estabelece ações de formação continuada. O PDE, aprovado pelo então presidente Luis Inácio da Silva e pelo Ministro da Educação Fernando Haddad, em 2007, apresenta o programa Universidade Aberta, política educacional inovadora de formação continuada. Realizado por meio de um sistema nacional de ensino superior à distância, visa capacitar professores da Educação Básica Pública, formar novos docentes e proporcionar formação continuada.

Antonio Pazeto (2000, p. 165), propõe que

o maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor, por duas razões. Primeiramente, porque o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; segundo, porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano.

Sendo assim, a nova conjuntura da sociedade exige uma reestruturação dos processos de formação dos gestores educacionais. Por isso, Pazeto (2000, p. 166) aponta exigências e recomendações, com relação à qualificação dos gestores: a) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação; b) Qualificação científica e técnica em gestão das instituições; c) Formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional.

3.1 FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS

A discussão sobre a Gestão Escolar encontra-se cada vez mais presente no contexto educacional, em decorrência das novas responsabilidades que os gestores enfrentam, com competência técnica e política, desafios emergentes de ordem pedagógica, econômica, política, dentre outros. Como afirma José Fortunati (2007, p. 52), “as tarefas a serem assumidas pelos diretores das escolas públicas, em pleno terceiro milênio, certamente são mais complexas do que as exercidas pelos diretores das mesmas escolas alguns anos atrás”.

Com a reforma educacional da década de 1990, a Gestão Educacional apresentou evidências em favor da defesa de dois eixos, que são: a abertura da instituição por meio de um sistema participativo e a descentralização que busca fortalecer a autonomia dos estabelecimentos escolares. Idéias estas, sedimentadas por diretrizes do Banco Mundial em 1995, que trazem recomendações como a participação da família na administração da escola. Segundo Heloisa Luck (1998, p. 90):

Pesquisas educacionais nos proporcionam um forte embasamento sobre como identificar a qualificação profissional, tanto de professores, como do pessoal administrativo escolar. Para serem eficazes, tanto os integrantes do corpo docente, como o diretor da escola, devem ser capazes de trabalhar com outros indivíduos da comunidade escolar, sem perder a visão potencial que esta comunidade tem para estimular seu próprio crescimento e progresso.

Nesse contexto, o CONSED, Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação, promoveu a elaboração do Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO, que tem por objetivo formar gestores comprometidos com o processo de gestão democrática da escola pública: “A realização de programas de capacitação no trabalho ou prévia para diretores escolares é um elemento importante para qualquer programa que vise ao aperfeiçoamento educacional e à melhoria da qualidade de ensino” (LUCK, 1998, p. 96).

A formação do gestor da educação requer hoje, mais do que nunca, uma sólida formação humana. Para isso, fortalecer e promover processos de mudanças tanto nos cursos de Pedagogia, como nos cursos de capacitação de diretores, visando contemplar aspectos essenciais da formação inicial de profissionais para a educação. Tanto os cursos de Pedagogia, como a capacitação dos gestores são muitos filosóficos, teóricos, não costumam abordar com tanta veemência problemas concretos que enfrentam os profissionais de educação.

Na análise crítica delineada por Luiz Dourado (2007, p. 03), afirma-se que:

Por outro lado, a problematização das condições de formação e profissionalização docentes coloca-se como questão interligada à gestão educacional e, nesse sentido, deve considerar os diferentes fatores que interferem na atuação dos profissionais da educação, bem como possibilitar o acesso a processos formativos que não descurem de uma base sólida de formação, não se reduzindo à disseminação de metodologias e estratégias de aprendizagem.

No artigo A formação de professores e de gestores escolares nos cursos de Pedagogia e Normal superior, publicado em 2003, os autores Alfredo dos Santos,

Maria Guiselini e Osvaldo Marques afirmam que “a universidade tem importante parcela de responsabilidade na formação intelectual dos estudantes, futuros profissionais da educação”. As diretrizes legais vigentes dispõem os pressupostos para os cursos de formação de professores e gestores educacionais. Segundo o que dispõe a lei, as Instituições de Ensino Superior deverão: promover cursos que estimulem e induzam as ações destinadas a fortalecer e aprimorar o desenvolvimento da capacidade acadêmica e profissional dos docentes; reformular os currículos dos cursos formadores, visando sua atualização e aperfeiçoamento; conceber programas articulados às demandas da realidade social e escolar contemporânea, com base na nova concepção e organização pedagógica e curricular da educação básica brasileira; preparar os profissionais para atuarem neste nível de ensino como agentes das mudanças em curso, e promover a melhoria da infra-estrutura institucional, especialmente quanto a recursos bibliográficos e tecnológicos.

Percebe-se que o curso de Pedagogia oferecido pelas IES de Salvador, normalmente almeja apenas qualificar os profissionais de educação para a sala de aula. Entretanto, nos cursos de formação, as IES devem construir, com os educandos, experiências significativas, relacionando teoria e prática, a partir de situações equivalentes de ensino e aprendizagem, conforme dispõe a Lei.

Através de pesquisa realizada pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura, disponível no site oficial, dados demonstram que em Salvador existem 46 Instituições de Ensino Superior credenciadas, no curso de Pedagogia, sendo 25 na modalidade presencial e 19 na modalidade à distância. Ainda de acordo com o MEC, não existe nenhum registro do curso de Pedagogia com habilitação em Gestão Educacional, tanto na modalidade presencial, como em EAD, em Salvador. Existe apenas uma instituição de ensino superior à distância que oferece o curso de Pedagogia com habilitação em Gestão escolar, em Salvador, o Centro UNIASSELVI.

Os fundamentos metodológicos da formação dos profissionais de educação estão presentes no artigo 61 da LDB, a saber:

A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

I – a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II – aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

Com base nas orientações educacionais vigentes, estabelecidas pela Lei 9394/96, a proposta político-pedagógica dos cursos de Pedagogia, passou a ter um novo significado, visando o aperfeiçoamento dos profissionais de educação. Proposta essa, organizada de forma a proporcionar uma compreensão ampla de homem e sociedade, permitindo captar os fenômenos educacionais e sociais, estes em constantes transformações.

Ainda no enfoque da formação profissional, que tem por objetivo a elevação da qualidade e melhoria do desempenho dos sistemas educativos, na publicação de Estudos e Pesquisas Educacionais, elaborado pela Fundação Victor Civita em 2011, observa-se as proposições para a definição de políticas educacionais sobre a capacitação, que são:

- Estabelecimento de estreita articulação entre Secretarias e Universidades formadoras de docentes e gestores escolares, de modo pautar as instituições formadoras das necessidades reais de trabalho dos diretores (articulação entre teoria e prática).
- Definição de programas consistentes e globais de capacitação, centrados em desenvolvimento de competências para o enfrentamento dos desafios de gestão escolar para a orientação da capacitação continuada e em serviço de diretores.
- Adoção de metodologia diversificada na capacitação em serviço e continuada dos diretores, envolvendo *coaching* e mentoria por profissionais mais experientes, visita técnica a escolas e observação de outras experiências, oficinas de desenvolvimento de habilidades, mediante simulações de casos, estudo de práticas de sucesso, estudo de metodologias diversificadas, etc.

As reformas educativas, que vêm dando ênfase aos profissionais de educação, dirigindo políticas públicas aos dirigentes escolares sob a forma de capacitação ou de incentivos às lideranças escolares, não são suficientes para dar subsídio teórico-prático ao profissional. Os estudos acima mencionados mostram a estreita articulação dos programas de capacitação entre a teoria e a prática,

dessa forma, não habilitando o profissional de educação para a Gestão Escolar, o que deveria assegurar aos futuros gestores competências necessárias para intervir criticamente e com liderança, os setores educacionais de sua área de atuação.

É preciso uma reformulação nos programas de capacitação, como no curso de Pedagogia, na qual deve existir a articulação das atividades de observação, prática de ensino e pesquisa em sala de aula, primando pelo trabalho coletivo, condições mínimas necessárias para a formação do profissional de educação.

Ainda no documento elaborado pela Fundação Victor Civita afirma-se que:

- A efetividade da gestão escolar depende de um conjunto de competências do diretor escolar, daí a importância de políticas que definem adequada e suficientemente as condições para sua seleção e capacitação.
- Para serem efetivas, essas políticas devem englobar o norteamo de atuação da gestão das escolas pela rede de ensino, de modo compatível com as propostas delineadas e expectativas de atuação que se tenha sobre o trabalho do diretor escolar.

Não há dúvida de que ser professores e/ou gestores da rede municipal de ensino hoje é conviver com a ausência de uma política educacional comprometida com a sociedade, que apesar dos esforços das autoridades educacionais do país, não conseguem atender às exigências de preparação e qualificação dos mesmos. É inegável a necessidade da qualidade da capacitação para a formação dos futuros professores e gestores da escola das redes públicas de ensino. Repensar e redefinir o papel desses profissionais de educação, visando buscar contribuições das novas concepções de educação, nas teorias atuais de desenvolvimento e aprendizagem, nas tecnologias e nos materiais de apoio mais avançados tornam-se fundamentais.

No Módulo I do Curso Gestão Escolar, documento elaborado pela Secretaria da Educação e Cultura do Município de Salvador, ressalva-se que a formação do diretor ou gestor não pode ser resumida à aquisição ou desenvolvimento de competências metodológicas, desconsiderando sua capacidade e potência pedagógica para agir sobre o cotidiano da escola, para propor e monitorar políticas públicas para a educação.

4. O PROCESSO DE ELEIÇÃO DO GESTOR DO MUNICÍPIO

Ao se abordar o tema sobre o processo de eleição do gestor, percebe-se que o assunto ocupa um lugar de destaque no cenário educacional. A concepção sobre eleição direta para gestor escolar foi delineada nas reivindicações de profissionais envolvidos na educação, que não aceitavam mais a indicação de gestores escolares que era realizada exclusivamente por vias políticas, ou seja, partidária, como reforça Dourado (1998, p. 82):

Dentre essas lutas destaca-se a problematização das formas de provimento ao cargo de dirigente escolar adotadas no país, particularmente a livre indicação de dirigentes escolares pelos poderes públicos. O questionamento às formas usuais de indicação dos dirigentes escolares possibilitou a emergência de novas modalidades de escola, destacando-se, nesse processo, a defesa da eleição direta para dirigentes escolares como uma contraposição ao caráter autoritário e clientelista em que se inseriam as práticas escolares.

O sistema educacional brasileiro, nos anos 1980, compreende como formas e/ou propostas mais usuais de gestão das escolas públicas: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas; e 5) eleição direta para diretor. Dourado (1998, p. 83) ainda esclarece que

dentre essas modalidades, a livre indicação dos dirigentes pelos poderes públicos se configurava como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Esta modalidade permitia a transformação da escola naquilo que, numa linguagem do cotidiano político, pode ser designado como “curral” eleitoral, por distinguir-se pela política do favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do diretor, ao prescindir do respaldo “comunidade escolar”, caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar.

José Fortunati (2007, p. 55) ressalta que no processo de escolha do gestor escolar por indicação e/ ou nomeação, o diretor é escolhido pelo chefe do poder executivo, estando na direção como cargo de confiança, sem vínculo nenhum com o poder público, podendo ser substituído a qualquer momento, por mudanças

políticas, por isso é comum a prática clientelista. Sendo o critério de seleção que mais predominou de forma absoluta em todo o país, os defensores dessa forma de escolha dos diretores das escolas afirmam que é um processo natural para o bom andamento dos trabalhos da escola. O grande entrave para essa forma de escolha é que o eleito pela indicação fica submisso à vontade do governante, que contrapõe com as decisões da comunidade escolar em determinados aspectos no que se diz respeito à escola.

Emanuelle Oliveira, no artigo “Eleições para diretor”, publicado em 2010, afirma que o diretor de carreira surge a partir da própria instituição que o integra, por meio de seu plano de carreira, assume seu cargo naturalmente, a partir de critérios rígidos ou não, como tempo de serviço, escolarização, etc. O diretor de carreira caracterizava-se apenas por suas habilidades técnicas, sem engajamento político, a comunidade escolar era excluída das definições da escola.

Quanto ao diretor aprovado por concurso público, critério menos utilizado no contexto da educação brasileira, Fortunati (2007, p. 56) alerta que a forma de provimento para o cargo de diretor de escola é por meio de uma prova escrita e também por prova de títulos. Isso impede de certa forma o clientelismo, mas ainda não se apresenta como uma forma apropriada na escolha dos dirigentes escolares. Ainda segundo o referido autor:

A principal vantagem destacada pelos defensores deste processo de nomeação do diretor de escola é a de nenhuma influência externa impulsionar a escolha e o diretor ficar completamente imune às pressões do governo e da própria comunidade escolar. Outra vantagem diz respeito à capacitação profissional exigida, pois o candidato deverá ter uma formação acadêmica mínima e uma experiência de vários anos junto ao sistema estadual de ensino (FORTUNATI, 2007, p. 56).

Na modalidade de escolha do gestor escolar por eleição, ainda de acordo com Fortunati (2007, p. 57), o diretor é escolhido pela eleição, com participação da comunidade escolar, por voto direto, representativo, por escola uninominal ou ainda por listas tríplices. Este processo paulatinamente vem conquistando adeptos, entre as unidades de ensino estaduais e municipais. Justamente surge em um contexto de democratização política do país, resultado positivo de um

movimento em torno da eleição de dirigentes, que envolve a população com a gestão da escola pública.

As eleições de certa forma impedem práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo, pois favorecem o debate democrático na escola, estimula a participação de todos os integrantes do contexto escolar nas tomadas de decisões e permite uma maior sensibilidade política por parte do diretor. Por isso, Dourado (1998, p. 84) afirma que:

As eleições diretas para diretores têm sido, historicamente, uma das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores, como uma das formas mais democráticas, apesar de se apresentar também como uma grande polêmica.

A eleição direta de diretores e vice-diretores foi introduzida no município de Salvador em 1986, sendo um dos municípios pioneiros a vivenciar esse processo eleitoral. A Lei Municipal 3.682/86, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município do Salvador, traz pequenas alterações sofridas pelo processo de eleição de diretores. Os artigos 33 e 34 definem que:

Art. 33 – A direção de unidade de ensino do Município será exercida pelo Diretor, Vice-Diretor e pelo Conselho Escolar de forma solidária e harmônica.

§1º - Os cargos em comissão de Diretor e de Vice-Diretor, providos por servidor integrante da carreira do Magistério, bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar.

§ 2º - As atribuições específicas do Diretor, Vice-Diretor e do Conselho Escolar serão definidos em regulamento.

Art. 34 – Comunidade Escolar é o conjunto dos indivíduos que pertencem às seguintes categorias:

I – Professores e Coordenadores Pedagógicos em exercício em unidade de ensino municipal; funcionários públicos municipais em exercício em unidade de ensino municipal;

II – funcionários públicos municipais em exercício em unidade de ensino municipal;

III – pais ou responsável legal do aluno regularmente matriculado, e com frequência em unidade de ensino municipal; e

IV – alunos regularmente matriculados, e com frequência, em unidade de ensino municipal.

Já os artigos 35 e 36 da Lei Complementar 036/2004, estabelece critérios de experiência e compromisso do candidato à eleição, como:

Art. 35 – Poderá concorrer às eleições para os cargos de Diretor e de Vice-Diretor de unidades de ensino o servidor estável integrante das categorias funcionais de Professor ou Coordenador Pedagógico, do quadro do Magistério Público do Município do Salvador, que preencha os seguintes critérios:

I – possua curso de habilitação superior na área de educação;

II – tenha concluído, com aproveitamento, curso para gestores de unidade escolar, organizado pela Secretaria Municipal da Educação e Cultura;

III – não tenha sofrido pena disciplinar nos 02 (dois) últimos anos anteriores a data do registro da candidatura.

IV – encontre-se lotado há pelo menos 06 (seis) meses, considerados até a data do registro da candidatura, na escola que pretende dirigir;

V – apresente e defenda junto à Comunidade Escolar seu programa de gestão escolar a implementar o Plano de Desenvolvimento da Escola.

Art. 36 – A inscrição do candidato à direção de unidade de ensino só será aceita se acompanhada de um plano de trabalho para a gestão.

Parágrafo único – É obrigatória a definição clara e objetiva de metas com prazo para a conclusão.

Ainda no enfoque dos artigos da Lei Complementar nº 036/2004, o artigo 38 amplia o tempo de duração do mandato dos diretores de 02 (dois) para 03 (três) anos: “O mandato de Diretor e de Vice-Diretor, eleitos na forma desta Lei Complementar, será de 03 (três) anos, permitida uma recondução para o mandato consecutivo”.

O artigo 40 estabelece formas de qualificação profissional e avaliação sob a responsabilidade da Secretaria de Educação, como:

Os Diretores e Vice-Diretores de unidades de ensino eleitos na forma prevista nesta Lei se submeterão a um permanente processo de capacitação em serviço, bem como aos mecanismos de avaliação promovidos regularmente pela Secretaria responsável pela Educação no Município, além das obrigações definidas em regulamento.

Já o artigo 41 estabelece sanções referentes ao descumprimento das normas definidas para a função do cargo de diretor e vice-diretor:

Art. 41 – Os ocupantes dos cargos em comissão de Diretor e de Vice – Diretor de unidade de ensino poderão ser exonerados sempre que infringirem os preceitos éticos do Magistério, constantes do Art. 3º, desta

Lei, os deveres funcionais ou as determinações explícitas no regulamento de suas atribuições, bem como por terem, na avaliação referida no artigo anterior, desempenho considerado insuficiente.

Parágrafo único: Após eleitos, os Diretores e os Vice-Diretores não poderão assumir cargo da mesma natureza dentro e fora do âmbito do Governo do Município do Salvador.

No processo de eleição direta, os ocupantes dos cargos de diretor e vice-diretor de uma unidade de ensino sentem-se mais compromissados em dialogar e discutir decisões juntamente com a comunidade escolar. Sem dúvida nenhuma, deve-se considerar a articulação da atuação do diretor, com a comunidade e dos demais profissionais responsáveis pela gestão escolar, mediante definição clara de responsabilidades.

4.1 CONTRIBUIÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A expressão Gestão Democrática tem suscitado polêmica nos meios educacionais, embora represente um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano escolar. A Gestão Democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas apresenta-se hoje como a forma de gerir uma instituição que possibilite a participação, a transparência e a democracia. A abordagem da Gestão Democrática do ensino público veio como inovação na Carta Constitucional de 1988, com a reabertura político-democrática, pós-ditadura militar (1964-1985), e posteriormente na LDB de 1996.

Um dos benefícios mais comentados, a eleição para o gestor escolar, tornou-se uma das importantes bandeiras da educação, para o exercício da democracia. É inegável perceber que o processo eleitoral contribui para a liberdade e para a igualdade de decisões, sendo parte integrante de um projeto social que tem por objetivo uma sociedade educacional mais justa e igualitária. Apesar de apresentar em toda sua trajetória constantes avanços e retrocessos, a eleição direta para diretores é uma conquista que recebe destaque recente na história educacional de nosso país e, pela primeira vez, ela aparece formalmente em um texto legal com a nova LDB.

A proposta do processo de eleição para diretor nas escolas públicas se fortalece, sendo assunto polêmico e discutido tanto nas escolas como por especialistas educacionais. O assunto em evidência apresenta algumas das formas mais questionáveis que envolvem as práticas de administração da escola. Cipriano Luckesi (2011, p. 01) comenta que a eleição do dirigente escolar por sua comunidade escolar diretamente, ainda não é suficiente para garantir a gestão democrática, mas seguramente é importante e necessária no processo: “De fato, tenho dúvidas se essas atividades efetivamente propiciam efetivas condições de prática participativa de pais, comunidade, professores e estudantes na gestão escolar (2011, p. 01)”

A Gestão Democrática não se restringe apenas ao processo de eleição direta para diretor. Esse movimento apresenta elementos básicos na esfera escolar, os principais são: Constituição e atuação do Conselho Escolar; elaboração de Projeto Político-Pedagógico, de modo coletivo e participativo; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas e eleição direta para dirigente escolar.

Após a forma de eleição do gestor escolar, uma importante ferramenta que passou a está presente na Gestão Democrática é o conselho escolar. Outro mecanismo utilizado pelos sistemas de ensino diz respeito a implantação de colegiados ou conselhos escolares, é fundamental na promoção da qualidade social da educação. Sobre isso, Erasto Mendonça (2000, p.11) afirma que

a colegialidade foi, como as eleições de diretores, uma prática experimentada pelos sistemas mesmo antes da promulgação da Constituição Federal de 1988. Seu emprego é, em geral, mais aceito que a eleição de diretores, tendo sido, inclusive, incorporado na Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional como um dos princípios segundo o qual os sistemas devem definir suas próprias normas de gestão democrática.

O conselho escolar é formado por todos os segmentos que representam a comunidade escolar (pais, funcionários, alunos, etc.), e cabe a escola estabelecer regras transparentes e democráticas para a eleição dos integrantes deste conselho. Pesa como instância colegiada atuar na manutenção da escola, na

participação da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo para a implementação de mudanças na escola, a fim de assegurar a qualidade de ensino. Entende-se assim que o conselho escolar tem funções deliberativa, consultiva, fiscais e mobilizadoras, que articulam os vários segmentos da escola, direcionando para o processo de gestão democrática. Para Antonio Xavier (1994, p. 79),

A eleição do diretor, a criação do colegiado e a disponibilidade de recursos para a manutenção ampliaram o espaço de decisão e levaram a escola a se organizar, mas não esgotam as áreas sobre as quais escolas podem e devem decidir. Assim, por exemplo, a lotação e alocação de pessoal foge à competência da escola, embora seu dimensionamento seja essencial. Sem poder de decisão sobre variáveis importantes, a escola não pode ser cobrada pelo fracasso.

Nesse contexto de participação de todos os segmentos da comunidade escolar na organização e gestão do trabalho escolar, a escola ganha dimensão própria, na qual são tomadas decisões educativas, curriculares e pedagógicas. Dessa forma, tornam-se visíveis os princípios de descentralização de ensino que norteiam a gestão democrática na escola, oferecendo maior grau de responsabilidade e discernimento nas tomadas de decisões e conseqüentemente na sua autonomia. Assim, a descentralização surge como ferramenta da gestão e permite delegar a autoridade do Estado para o nível da escola.

A gestão democrática do ensino público voltada para um processo de decisão baseado na participação e deliberação pública, segundo Myrtes Alonso (1983, p. x) é condição para fortalecer vínculos dos membros com a instituição e com o trabalho proposto. O trabalho desenvolvido de forma coletiva e participativa, que visa a melhoria da qualidade do ensino, é essencial diante da complexidade do contexto escolar atual.

As afirmações acima são indicações das contribuições da gestão democrática no contexto escolar. A escola como espaço de construção democrática deve está aberta para a representatividade e a participação de todos integrantes da comunidade escolar. E a ação do gestor escolar deve proporcionar

a criação de um ambiente de respeito e efetividade da participação, favorecendo o exercício democrático.

Portanto, percebe-se que a gestão democrática vai além da autonomia, da participação e das formas de escolhas dos representantes (conselheiros e dirigentes), das ações do cotidiano escolar. Heloisa Luck (2000, p. 26) aponta que a autonomia implica na gestão democrática do sistema de ensino público por proporcionar participação, envolvimento, responsabilidade da comunidade, de forma articulada para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais. Para a construção desse modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, e o diretor / gestor é o grande articulador de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar.

5. COMPETÊNCIAS DA ATUAÇÃO DO GESTOR: O EXEMPLO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SALVADOR

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na atuação do gestor da educação são importantes para o bom desempenho da escola. Segundo Lauro Carlos Wittmann (2000, p. 95), “o processo de construção das aptidões cognitivas e atitudinais necessárias ao gestor escolar alicerça-se em três pilares ou eixos desta formação: o conhecimento, a comunicação e a historicidade”.

Por outro lado, Maria Aglaê Machado (2000, p. 04) afirma que “as competências constituem-se referências para guiar a chamada excelência profissional ou a qualidade do desempenho profissional”. Estudos sobre a competência interpessoal datam da década de 1960, nos quais foram constatados a melhoria do desempenho grupal na execução de tarefas. O desenvolvimento dessa competência por parte do gestor escolar no gerenciamento de uma equipe permite ao profissional de educação resolver problemas emergentes do cotidiano.

A gestão escolar compreende a gestão administrativa e financeira, gestão pedagógica e de recursos humanos. A gestão administrativa é responsável pela parte física e burocrática da escola, além do financeiro da escola. Já a gestão pedagógica define as diretrizes de ensino, as metas a serem atingidas, levando em conta o contexto social em que o aluno está inserido, bem como, avaliar o rendimento das práticas adotadas, objetivando detectar e solucionar eventuais erros, se necessário, em conjunto com o corpo docente envolvidos no processo.

A Gestão de Recursos Humanos, de extrema importância para o bom andamento das atividades escolares, proporciona manter as pessoas trabalhando motivadas.

5.1 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

De acordo com o documento Atribuições dos gestores escolares da rede municipal de ensino – versão preliminar, elaborado pela SMEC – Secretaria Municipal da Educação e Cultura, em 2003, na gestão do então prefeito Antônio Imbassahy e da secretária municipal da educação, Dirlene Mendonça. O gestor escolar desempenha múltiplas funções e atende às demandas diversas que dependem de sua ação gerencial. Deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso, gerada e gerenciada no interior da própria escola, alinhada às normas do sistema municipal de ensino e aos princípios de uma gestão democrática e participativa.

O documento da Secretaria de Educação teve como referência os fatores de eficácia da escola adotados no PDE: efetividade do processo de ensino e de aprendizagem; clima escolar; envolvimento dos pais e da comunidade; desenvolvimento do patrimônio humano; gestão participativa de processos e instalação e materiais. Levando em conta que o PDE é um processo gerencial de planejamento estratégico para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Destacam-se algumas atribuições do gestor escolar na efetividade do processo de ensino e de aprendizagem:

- Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria;
- Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola;
- Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola;
- Assegurar o alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por ciclo e série, mediante o acompanhamento do processo do aluno, identificando as

necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas;

- Garantir o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e seu alinhamento com a proposta pedagógica, organizando o currículo em unidade didática;
- Acompanhar as reuniões de atividades complementares – AC, avaliando os resultados do processo de ensino e de aprendizagem, adotando, quando necessário, medidas de intervenção;
- Articular-se com as Coordenadorias Regionais e setores da SMEC na busca de apoio técnico-pedagógico, socioeducativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem;
- Acompanhar a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos através dos registros nos Diários de Classe, analisando, socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios;
- Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar;
- Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico;
- Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã;
- Identificar as ameaças e fraquezas da unidade escolar, a partir da sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades;
- Acompanhar a execução dos projetos em parcerias com outras instituições adequando-os à realidade da sua escola;

Referente às instalações e materiais considerados como estrutura básica para o funcionamento da escola, o gestor educacional segundo a SMEC tem atribuições de:

- Identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola;
- Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola;
- Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;
- Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas;
- Promover campanhas, programas e outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola;

Ainda de acordo com o documento elaborado pela SMEC, são algumas das atribuições do gestor escolar com relação à gestão participativa de processos:

- Coordenar a elaboração e implementação do regimento escolar;
- Gerenciar o funcionamento da escola em parceria com o conselho escolar, zelando pelo cumprimento do regimento escolar, observando a legislação vigente, normas educacionais e padrão de qualidade de ensino;
- Elaborar e implementar o Plano da Gestão Escolar alinhando ao PDE, Proposta Pedagógica, Regimento Escolar e Diretrizes do Sistema Municipal de Ensino, discutindo com a comunidade escolar e incorporando as contribuições;
- Promover a construção do PDE, bem como a sua execução e replanejamento, através de um trabalho coletivo em parceria com o Conselho Escolar, mediante processo de análise dos resultados e proposições adequadas.

Já referente ao que chama de clima escolar, o documento retrata como um ambiente estruturado, configurando a responsabilização coletiva de todos os

participantes da comunidade escolar, e neste sentido são atribuições do gestor escolar:

- Adotar estratégias gerenciais que favoreçam a prevenção de problemas na unidade escolar;
- Gerenciar o funcionamento da escola, zelando pelo cumprimento da legislação, normas educacionais e pelo padrão de qualidade de ensino;
- Proporcionar um ambiente que permita à escola cumprir sua missão, objetivos e metas, fundamentado nos seus valores, supervisionando o funcionamento e a manutenção dos diversos recursos de infraestrutura;
- Promover o envolvimento da comunidade escolar, fazendo uso da liderança e dos meios de comunicação disponíveis, com base na cooperação e compromisso, favorecendo a qualidade das relações interpessoais.

O envolvimento dos pais e da comunidade, de acordo com o documento da SMEC, decorre de um processo de mobilização e organização, de forma responsável e consciente, sendo suas atribuições:

- Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em atividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação das associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar;
- Estimular a participação dos pais na educação dos filhos, envolvendo-os no acompanhamento do desempenho dos alunos e fortalecendo o relacionamento entre pais e professores;
- Manter comunicação frequente com os pais, mediante o repasse de informações sobre o processo educativo, normas e orientações do funcionamento da escola;

O documento destaca ainda o desenvolvimento do patrimônio humano, que envolve a criação de oportunidades para a formação profissional, debates e reflexões pedagógicas e gerencial no contexto escolar, sendo então atribuições do gestor educacional:

- Oportunizar e facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola;
- Identificar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da escola, estabelecendo estratégias de intervenção em articulação com a SMEC;
- Identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola, assegurando a integração e adotando uma postura participativa nas ações de planejamento e execução das atividades curriculares.

Percebe-se então que muitas são as atribuições do gestor escolar, suas funções envolvem atividades de mobilização, de motivação e de liderança. Gerir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), de forma articulada. Para isso, é necessário que haja um bom planejamento de todas as atividades e um constante engajamento e aprimoramento, através de uma gestão democrática e com a participação de todos os segmentos da escola.

Associando a teoria com a prática, o período de estágio proporcionou análise das situações do cotidiano escolar, mostrando a importância da atuação do gestor educacional na área administrativa e pedagógica na escola pública. Será relatada a experiência em duas escolas municipais de Salvador: uma, localizada no bairro da Liberdade, durante o período de apenas um mês, e a outra, localizada no bairro de São Cristóvão, onde o tempo de vivência foi maior e que por esse motivo, se destacará no relato. Os estágios possibilitaram relacionar os conhecimentos obtidos no decorrer do curso de Pedagogia, como na elaboração do trabalho monográfico, o teórico, com a prática vivenciada na rede municipal.

Localizada na rua Dr. Álvaro Pontes Bahia, s/n, Parque São Cristóvão, zona periférica, ao lado Norte da Cidade do Salvador, bairro em desenvolvimento que não dispõe de unidades escolares suficientes para atender a demanda da população jovem, de grande potencial para o crescimento demográfico, a escola em questão, surgiu a partir do Centro Educacional Rocha Bueno, que ficava próximo ao rio Ipitanga, que devido a dificuldades estruturais, tanto a direção quanto funcionários e comunidade, uniram-se pleiteando junto à SMEC a construção de uma escola em melhores condições. Surge então, em 27 de julho de 2005, a atual escola em homenagem ao renomado educador baiano e membro da Academia Baiana de Educação, professor João Fernandes da Cunha.

A escola tem dez salas de aulas, uma biblioteca, sala de professores, laboratório de informática, quatro grandes sanitários usados pelos alunos, um sanitário específico para cadeirantes, sete banheiros para banho e um menor usado pelos professores, uma portaria com sanitário, uma sala da direção, uma sala da secretaria, uma cozinha, uma sala para depósito, uma área interna para refeitório, uma área externa para recreio e uma área com o parque. Com relação à alimentação, são servidas 540 refeições diárias.

Referente ao quadro de profissionais, a escola em questão possui uma diretora, duas vices-diretoras, uma secretária, um coordenador, seis coordenadores setoriais, pessoal de apoio e mais 23 professores distribuídos entre as aulas regulares e aulas de teatro, de artes, de inglês e de informática.

A escola atende alunos do Ensino Fundamental I, alunos da Educação Infantil e alunos do SEJA – Segmento da Educação de Jovens e Adultos. A maioria dos alunos pertence a famílias de baixa renda, que vivem em condições mínimas de habitação e que necessitam de infra-estrutura e políticas públicas adequadas, não havendo, muitas vezes, acesso aos direitos fundamentais como saúde, educação e lazer. Tem como objetivo criar condições, orientar e acompanhar a aprendizagem do educando, em seus aspectos físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, formando um cidadão crítico conhecedor dos seus direitos e deveres, fortalecendo a identidade sócio-cultural da sua comunidade.

A instituição escolar segue as bases de uma visão construtivista do conhecimento, segundo a qual o objeto do conhecimento é uma construção inteligente do sujeito, ao mesmo tempo em que o sujeito se constitui pelo objeto nessa mútua e inseparável interação. No trabalho construtivista, o educando desenvolve atitudes e habilidades para ser um indivíduo criativo, empreendedor, autônomo e traçar o seu próprio caminho dentro desse mundo que cada vez mais necessita de homens e mulheres capazes de competir no mercado de trabalho globalizado.

Além disso, a unidade de ensino analisada procura, a partir da realidade do bairro, do educando e da escola, construir o conhecimento, no qual o educando é o seu próprio agente do aprender. Também busca, através dos seus professores, atuar como mediadora entre o conhecimento científico e o conhecimento trazido pelo educando.

A escola segue as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena e o Programa da Educação Inclusiva, propostas pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Salvador – SMEC. De acordo com o PPP – Projeto Político-Pedagógico, no que tange a estes aspectos, pertinentes às bases filosóficas e pedagógicas, segue os seguintes princípios:

- O ensino de História e Cultura Afro-brasileira, Africana e Indígena, das relações étnico-raciais, será desenvolvido no cotidiano da escola, nos diferentes níveis de ensino, a partir do conteúdo das disciplinas, sem prejuízo dos conteúdos regulares, nos trabalhos em salas de aula, na biblioteca, brinquedoteca, sala de vídeo, no laboratório de informática, etc.;
- A compreensão de que a sociedade é formada por pessoas que pertencem a grupos étnico-raciais distintos, que possuem cultura e histórias próprias, igualmente valiosas, e que, em conjunto constroem a nação brasileira e sua história;
- À busca, da parte de pessoas, em particular dos professores não familiarizados com a análise das relações étnico-raciais e sociais com o estudo de História e

Cultura Afro-Brasileira, Africana e Indígena, de informações e subsídios que lhes permitam formular concepções não baseadas em preconceitos e construir ações respeitadas;

- O rompimento com as imagens negativas, forjadas por diferentes meios de comunicação, contra os negros e os povos indígenas;
- O desencadeamento de processo de afirmação de identidades, de historicidade negada ou distorcida;
- A conexão dos objetivos, das estratégias de ensino e atividades com a experiência e vida dos alunos e professores, valorizando aprendizagens vinculadas às relações com pessoas negras, brancas, mestiças, assim como as vinculadas às relações entre negros, indígenas e brancos no conjunto da sociedade.

Com relação à educação inclusiva, a unidade escolar no universo de 560 alunos, atende também, alunos portadores de necessidades especiais, com deficiência auditiva e surdos, Síndrome de *Down*, paralisia cerebral e com autismo. A Escola segue regimentos legais como a Declaração de Salamanca, o Plano de Ação para a Educação de Necessidades e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, que diz no Artigo 58: “Entende-se por educação especial a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais”.

A avaliação na unidade escolar é processual, são utilizados instrumentos como: testes, provas, trabalhos, relatórios de grupo, fichas de observação. Faz-se necessário avaliar o qualitativo e o quantitativo. Essas avaliações são aplicadas no decorrer das unidades de trabalhos que são organizadas com base no calendário escolar publicado pela SMEC, no início de cada ano letivo.

O currículo para a Escola Municipal, de acordo com o seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) é fundamental, pois ele dá os parâmetros sobre o que ensinar, quando ensinar, como ensinar. Currículo este, de acordo com as leis constituídas do país, a LDB, os PCN's, perspectivas e pressupostos da SMEC.

Para reafirmar que a atuação do gestor educacional é de grande importância para a escola pública, a antiga gestão da escola analisada foi premiada pelo SESI (Serviço Social da Indústria), em seu período de administração, como a primeira escola do Nordeste e segundo lugar do Brasil em qualidade da educação. A instituição escolar foi premiada por elaborar projetos que trabalham a identidade Afro-Brasileira e Indígena nas disciplinas curriculares, destacando-se os trabalhos Projeto Baobá, Os Mitos Africanos na intervenção prática educativa, Projeto Letramento, Projeto Leitura e Projeto Teatro na Escola.

A qualidade da gestão e do corpo docente da unidade, ressaltados pelo SESI, deve-se ao acompanhamento sistemático do desenvolvimento de cada aluno. Para participar da seleção do prêmio, a unidade elaborou um amplo material contendo cinco módulos relacionados às diversas formas de abordagens das tipologias textuais, da história, da matemática, promovendo a identidade Afro-Brasileira, além de dança e teatro como componentes curriculares.

A ex-gestora da unidade escolar foi a primeira classificada para representar a Bahia no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, ano-base 2006. O prêmio é uma promoção do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED); União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME); UNESCO e Fundação Roberto Marinho. O prêmio é um estímulo à melhoria do desempenho escolar, avaliando o aprendizado dos alunos e reconhecendo exemplos de gestões eficazes.

Ainda em parceria com o SESI, a escola ajuda a inserir as mães dos alunos no mercado de trabalho, através da promoção de cursos profissionalizantes de pintura em tecido, tranças e penteados afros e tapeçaria. Além disso, a escola promove palestras com o Ministério Público, para conscientizar os pais do papel social deles enquanto cidadãos e sua importância para a formação educacional dos filhos.

No decorrer do estágio, cada vez mais se pôde constatar como se faz necessário ao gestor escolar o embasamento fundamentado para garantir credibilidade e segurança à equipe. A atual gestora da instituição observada é um exemplo de que a gestão democrática acontece na rede municipal. Eleita através

da gestão democrática, formada no curso de Pedagogia na UFBA, ela possui curso de Formação de Gestores. Atua na escola já há algum tempo, sendo primeiramente como coordenadora pedagógica e um ano como gestora. Ela define ações a serem desenvolvidas na escola em consenso com os professores. Mostra-se competente e comprometida com as transformações sociais, pois suas ações sempre estão voltadas à permanência dos alunos na escola e ao aprendizado.

A atual gestora também acompanha os professores nas atividades dentro da escola, direciona as ações pedagógicas e o Projeto Político-Pedagógico, este último, atualizado e exposto em sua sala, que fica sempre aberta, para qualquer pessoa entrar (pais, professores, alunos). As condições físicas da escola parecem adequadas para o exercício pedagógico, necessitando apenas de manutenção de alguns equipamentos, sanitários e bebedouros. A comunidade escolar procura preservar o patrimônio escolar, portanto os danos justificam-se apenas pela falta de manutenção dos mesmos.

Por outro lado, a escola observada não possui coordenador(a) pedagógico(a) presente nos três turnos oferecidos. Na ausência desse profissional, a gestora escolar assume com êxito a função por apresentar experiência na área. Ela acompanha e orienta atividades para serem desenvolvidas em sala de aula, acumulando funções devido a ausência de profissionais. Até o presente momento de vivência e de observação da escola, ela estava em sala de aula, atuando como professora, no turno vespertino, devido a falta de professores da rede municipal e de estagiários.

A unidade de ensino possui uma política administrativa e pedagógica organizada. Toda proposta pedagógica envolve toda a equipe e comunidade escolar. Funciona na escola o Conselho Escolar presente e atuante. São desenvolvidos na escola os seguintes projetos: Escola Aberta e Mais Educação. A Escola Aberta funciona todos os sábados, com cursos de percussão, teatro, informática, proporciona lazer e cultura, bem como entrosamento entre a escola e a comunidade, atraindo crianças, jovens e adultos nos finais de semana. Ela

permanece aberta também para eventos da comunidade (casamentos, batizados, aniversários, etc.).

Para angariar recursos financeiros, a gestora educacional realiza bazar e rifas, para a promoção de festas como dia das mães, dia dos pais (lembranças), São João (contratar banda de forró), dia das crianças (contratação de animadores, lembranças, etc.). Sempre que possível, ela também libera professores e funcionários para cursos, palestras e jornadas pedagógicas, para aproveitar as poucas oportunidades de qualificação de profissionais oferecidas pela rede municipal.

As atividades de gestão analisadas no presente estágio foram enriquecedoras para a elaboração do trabalho monográfico, diferentemente da escola anterior, localizada no bairro da Liberdade, da qual se pôde vivenciar e observar em apenas um mês, escola esta, de pequena estrutura, que somente oferece educação fundamental I e SEJA. Com um quadro de profissionais completo (direção, vice-direção e coordenação), esta divergia das ideias apresentadas no projeto político-pedagógico e no regimento escolar. Pôde-se perceber claramente a distância entre o que está escrito e o que de fato acontece na instituição no seu dia-a-dia. Uma gestão descompromissada, sem autonomia para tomar decisões, para solucionar problemas, uma gestora ausente na escola (nesse período de um mês foram apenas dois encontros com a gestora escolar). Apenas a vice-diretora do turno noturno e a coordenadora estavam presentes com frequência na escola.

A Escola do Parque São Cristóvão, além de possuir uma estrutura física muito maior, apesar de enfrentar problemas no quadro de docentes, oferece uma outra realidade referente à gestão escolar. Apresenta gestão financeira equilibrada, a equipe diretiva administra os recursos financeiros, aplicando em melhorias para a escola e em material de expediente. Possui autonomia para tomar decisões, cria estratégias para resolver quaisquer problemas, mesmos os mais corriqueiros. Preocupa-se em desenvolver um trabalho pedagógico de qualidade, por esse motivo, preza por professores com 40 horas na unidade de ensino. Dessa forma, o docente conhece melhor a realidade da comunidade

escolar, como também, possui mais tempo para pesquisa de atividades pedagógicas.

5.2 O GESTOR E A LIDERANÇA

No entendimento de Idalberto Chiavenato (2000, p. 314), “para fazer uma empresa, uma escola ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras tais como liderança e motivação”. Sua análise demonstra que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Um princípio básico da liderança é seu caráter relacional, a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos: “A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais” (CHIAVENATO, 2000, p. 314). Em suma, a relação entre o líder e seus liderados, é peça fundamental para o desempenho do sucesso da equipe.

Para Heloisa Luck (2005, p. 35), “os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações.” Partindo-se do princípio de que a liderança é uma ação e não uma palavra, cada pessoa tem a sua maneira particular, o seu estilo próprio de relacionamento com os seus subordinados. Mas, também, cada um pode, dentro de certa medida, modificar as suas perspectivas com a aquisição de novos conhecimentos, atitudes e aptidões. Ainda de acordo com Luck (2005, p. 37), “a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino”.

O documento elaborado pela Secretaria de Educação da Bahia - Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos – Módulo II, de 2004, defende que

a liderança é concreta. Ela se verifica e se exerce no contexto concreto de uma escola, que, por sua vez, está inserida num ambiente político, econômico, social e cultural. O diretor, no seu trabalho cotidiano, lidera os atores que vivem dentro e em torno da escola, influenciando-os e interagindo com eles para dar e receber contribuições que levem à realização do objetivo da escola.

Ou ainda, afirma que

liderança eficaz não se confunde nem se baseia apenas em comando. Liderança eficaz é aquela que garante condições para que os liderados produzam e alcancem os resultados. Criar condições significa criar um clima e um ambiente adequado de trabalho, com respeito e confiança; definir e distribuir tarefas, apoiar os liderados em suas atividades, avaliar e rever resultados para assegurar condições para o alcance de objetivos.

Para complementar, o documento ressalta também que “a função de liderança consiste em manter as atividades de todos focalizadas na visão de uma escola cada vez mais eficaz, mantendo, reforçando e promovendo os valores e comportamentos que constituem a cultura da escola” (2004, p. 187).

O sucesso da instituição escolar depende da ação de liderança do gestor escolar, e do trabalho realizado em conjunto dos membros da comunidade escolar (pais, professores, alunos, funcionários, etc.). Myrtes Alonso (1983) comenta, a partir das ideias de Work, que a liderança “é um processo dinâmico, os seus efeitos não são tangíveis, mas sempre revertem em benefício do grupo”. José Fortunati (2007, p. 52), ao enfatizar as responsabilidades dos novos diretores, também destaca a liderança:

Não basta que o diretor tenha o “poder” de coordenar a sua escola. Torna-se necessário que ele tenha a liderança adequada para que a gestão do seu estabelecimento seja a melhor possível, incorporando habilidades e competências que permitam dar direção e coerência ao projeto pedagógico. Liderança não é algo que se impõe, mas um processo que se conquista com capacidade de trabalho, diálogo e repartição de responsabilidades.

Sendo assim, a liderança requer a capacidade de ouvir, escutar e compreender. O diálogo é essencial para o exercício da liderança, pelo diretor, que decorre a participação todos os segmentos da comunidade. Na concepção do documento elaborado pela SEC/ BA, Módulo II, dentro da instituição escolar o

diretor legitima a sua liderança através dos colegiados escolares, cuja função principal é apoiá-lo na elaboração e implementação do PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola. Na implementação do PDE e na condução das atividades rotineiras da escola, o diretor exerce a sua liderança através dos grupos de apoio administrativo, professores e técnicos, pais e alunos, bem como de voluntários e parceiros que colaboram para a consecução das metas previstas.

5.3 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS ENCONTRADOS NO TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

A gestão democrática nas escolas públicas vem nos trazer questões importantes para o aprendizado e reflexão sobre a prática da democracia. O trabalho do gestor escolar, tanto da instituição pública, quanto da privada é rodeado de dilemas e conflitos. No entendimento de Maria do Socorro Procópio (2007, p. 27),

as dificuldades de democratização do sistema público quanto a suas formas de gestão, as tentativas de aproximações com a escola, em sua maioria evidenciando o fracasso, demonstram que a natureza dos problemas encontrados e a superação deles não se limitam a troca ou proposta de canais adequados tendo em vista a gestão democrática capaz de envolver, efetivamente, professores, alunos e pais.

Dentre algumas dificuldades na função do gestor, pode-se destacar o comprometimento em relação ao corpo docente, na prática pedagógica, ao pessoal de apoio administrativo, no cumprimento de seus deveres, à gestão do patrimônio, implicando na falta de cuidados com a escola, em atos de depredação e vandalismo e ainda, aos pais/ responsáveis pelos alunos. Os gestores escolares ainda citam problemas envolvendo a Secretaria de Educação, os recursos da escola, os professores, pais e alunos. Alguns são mencionados abaixo:

- a) Secretaria de Educação: Segundo José Fortunati (2007, p. 138), as secretarias estaduais e municipais de educação existem para executar os dilemas da política educacional construída através da Constituição Federal,

da Estadual, da Lei Orgânica Municipal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, dos planos Nacional, Estadual e Municipal da Educação, entre tantas outras normas educacionais. Todos os funcionários estão submetidos a uma ordem maior, assim como o diretor da escola, eles têm que seguir as leis elaboradas pela Secretaria de Educação, estas que vêm de cima para abaixo, muitas vezes não condizem com realidade educacional da escola. Michael Fullan (2000, p. 18) afirma que “os professores e diretores estão perigosamente sobrecarregados”.

- b) Recursos: Dificuldades na consecução dos meios necessários ao bom funcionamento da instituição e a falta de autonomia na utilização do dinheiro.
- c) Comunidade escolar: Um dos principais problemas no trabalho do gestor escolar é a relação interpessoal. Na opinião de Michael Fullan (2000, p. 27) encontra-se o problema da distância entre líderes e liderados: “Quando a responsabilidade é deixada unicamente aos líderes formais, ela os sobrecarrega, resultando em soluções incorretas e, em geral impostas”.

Com relação aos aspectos positivos, Hallak (apud VALERIEN, 1997, p. 8) vê as seguintes vantagens na autogestão da escola:

- grande flexibilidade na utilização dos recursos financeiros;
- participação crescente dos diferentes setores na tomada de decisões;
- eliminação do controle burocrático centralizado;
- capacidade crescente para a inovação, a criatividade e a experimentação;
- possibilidade de realizar economias;
- autonomia crescente na tomada de decisões.

Com o processo democrático da gestão, percebe-se a mudança de postura por parte do diretor/ gestor, tanto em relação ao patrimônio público quanto em relação ao modo de interagir com a comunidade escolar. Luckesi (2011, p. 01) comenta que:

gerir democrática e participativamente a escola significa usar todas as oportunidades que ela oferece tanto para realizar práticas quanto para aprender condutas com elas. Mais importante do que resultados práticos e imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para a vida pessoal e social.

Portanto, o trabalho do gestor deve se fundar no paradigma da educação emancipadora, apresentando a cidadania como exercício de poder. O gestor tem que estar aberto para construir relações e buscar soluções para eventuais problemas não isoladamente e sim de forma coletiva. Em seu trabalho, o gestor procura igualar-se ao grupo, embora a realização das tarefas seja de competência dos subordinados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi de extrema importância, uma vez que possibilitou discutir a função do gestor escolar, o processo de eleição, ou seja, aprofundar conhecimentos sobre a gestão democrática, a partir da observação e vivência na escola pública, verificar como estão sendo desenvolvidas as ações pelo gestor.

O gestor escolar, no desempenho de suas funções, assume postura democrática, opina e sugere medidas que proporcionem o aperfeiçoamento das atividades escolares, visando o sucesso da instituição de ensino.

Como líder, concilia o trabalho pedagógico com o administrativo, sendo o gestor escolar que indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, facilita o trabalho da equipe, delega e lidera nas resoluções de problemas. Ao atuar com liderança, o gestor pensa no avanço de todos da comunidade escolar, é capaz de desenvolver uma potencialidade de trabalho de toda a equipe, em suma, tem a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer.

No gerenciamento de sua equipe, o gestor deve ser competente, ser responsável para garantir a qualidade da instituição escolar e saber se relacionar com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.

O gestor escolar deve ter noção da dimensão de sua equipe, formada por todos os integrantes da comunidade escolar, e ser capaz de envolver, efetivamente professores, pais e alunos na administração da escola.

Neste sentido, a gestão escolar deve contemplar os interesses e as necessidades da maioria da comunidade escolar, uma vez que a gestão democrática deve significar promover participação efetiva da comunidade na escola, pensando e agindo além dos seus muros.

Assim, a escola, além de ser mediadora entre o aluno e a realidade, deve estar pautada em relações democráticas. Portanto, Libâneo (2006, p. 335) esclarece que “a organização escolar democrática implica não só a participação da gestão, mas a gestão da participação”. Cabe ao gestor escolar a sensibilidade de não desmerecer a visão de mundo de sua comunidade escolar e suas

necessidades fundamentais, voltando sempre para a realidade educacional da instituição escolar.

Ao longo desse estudo, nota-se a importância e a necessidade do gestor ter competência e habilidade para gerir com os conflitos frequentes no cotidiano escolar e atuar diante da diversidade de comportamento dos seus colaboradores. Nessa perspectiva, o papel do gestor está em discutir, confrontar e dialogar a partir dos conhecimentos/ experiências que serão reelaborados pela comunidade escolar. É a partir do seu desempenho e da sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e do clima escolar, a participação do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Para tanto, é pertinente entender a relação entre a gestão democrática da escola pública determinada pela Constituição Federal de 1988 e os dispositivos da LDB/96. A gestão democrática como forma de gerir uma instituição desencadeia a participação social nas tomadas de decisões, na destinação e fiscalização dos recursos financeiros, e na execução das deliberações coletivas. Os princípios que norteiam a gestão democrática são a descentralização, a participação e transparência.

Construir uma gestão democrática na escola passa, necessariamente, pela ação do gestor da escola, que desempenha um papel fundamental, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos.

Em algumas leituras para a construção desse trabalho, puderam-se observar estudos que demonstram alguns avanços, mas não se conseguiu ainda dar condições melhores para implantar a gestão democrática nas escolas públicas. Outras leituras, aliadas com a vivência nas escolas públicas, mostrou que é possível sim, implantar a gestão democrática dentro da escola, ou seja, uma escola construída a partir de uma ação coletiva, diante do perfil desse gestor escolar.

A gestão democrática, como processo de construção de cidadania e luta política, não se restringe apenas na eleição de gestores. O processo eletivo como critério de escolha dos gestores não é a única forma de gestão democrática,

apenas é um componente básico como a Constituição do Conselho escolar, Elaboração do Projeto Político Pedagógico, avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica, entre outros. A ideia de gestão democrática convém à concepção de participação e implica em compartilhar o poder, mediada pela participação do Conselho Escolar, organizações associativas da escola, dentre outros.

Para finalizar, cabe declarar que a atuação do gestor escolar é de extrema importância para garantir a democratização da escola. Nesse enfoque, a discussão sobre a gestão democrática não pode centrar-se apenas nos aspectos pedagógicos e administrativos. A gestão democrática deve ser instrumento capaz de transformar a prática escolar, além de proporcionar o crescimento pessoal e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do gestor e da equipe envolvida no processo.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes, **O papel do Diretor na administração escolar**. 5ª ed. São Paulo: DIFEL, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DOURADO, Luiz F. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas**. Edc. Soc. Campinas, vol. 28, nº 100 – Especial, 2007.

ESTUDOS e Pesquisas Educacionais. **Práticas de seleção e capacitação de diretores escolares adotadas por secretarias estaduais e municipais de educação**. Fundação Victor Civita, 2011. Disponível em www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas Acessado em 20/04/2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (org). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Rosilda Arruda. **Administração e gestão da educação: uma discussão conceitual introdutória**. Texto didático produzido para a disciplina Introdução à Gestão da Educação, 2010.

FELIX, M.F.C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez, 1985.

FORTUNATI, José. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FULLAN, Michael. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Tradução de Regina Garcez. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GERENCIANDO a escola eficaz: conceitos e instrumentos. Coordenação e orientação técnica Projeto Fortalecimento da Gestão e Autonomia educacional da SEC/BA. Salvador: Secretaria da Educação; Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2004.

LENHARD, Rudolf. **Introdução escolar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LUCK, Heloisa; SIQUEIRA, Kátia de Freitas; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCK, Heloisa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**. Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 11-34, 2000.

LUCKESI, Cipriano. **Gestão democrática da escola, ética e sala de aulas**. Revista ABC Educatio, n. 64, mar/2007. Disponível em <http://www.luckesi.com.br>. Acessado em 23/05/2011.

MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.). **Política e Gestão da Educação: Dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação. **Em Aberto**. Brasília, DF, 2000. v. 17, n. 72. p. 97- 112,.

MENDONÇA, E. A. **A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiro: a intenção e o gesto**. In Reunião Nacional da ANPEd, 2000, Caxambu. Disponível em www.sindiute.org.br/gestao_democratica_nos_sistemasdeensino.pdf. Acessado em 25/05/2011.

OLIVEIRA, Emanuelle. **O papel do Diretor na Gestão Democrática**. 2010. Disponível em www.infoescola.com/pedagogia/o-papel-do-diretor-na-gestao-democratica. Acessado em 20/04/2011.

PAZETO, Antonio Elizio. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em Aberto**. Brasília, DF, 2000. v. 17, n. 72. p.163-166.

PROJETO POLÍTICO-Pedagógico da Escola Municipal do Parque São Cristóvão, 2010.

PROCÓPIO, Maria do Socorro. **Gestão Democrática e o ensino fundamental em Pernambuco: entendendo o Projeto Político-Pedagógico na Nova Democracia**. Recife, 2007.

REGIMENTO Escolar 2009/10 – Portaria 347/99 – Escola Municipal do Parque São Cristóvão.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. 10 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2006. Coleção Educação Contemporânea.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.
SANTOS, Alfredo S. R. dos; GUISELINI, Maria Elena R ; MARQUES, Oswaldo. **A formação de professores e de gestores nos cursos de pedagogia e normal superior**. Disponível em www.4.portal.uninove.br Acessado em 23/05/2011.

SECRETARIA da Educação Básica do Estado do Ceará. **Eleição de Diretores: o que mudou na escola?** Estudo de avaliação de impacto. Brasília: Editora Plano, 2001.

SECRETARIA da Educação e Cultura do Município de Salvador. Curso Gestão Escolar. Disponível no site www.smec.salvador.ba.gov.br Acessado em 25/05/2011

VIEIRA, Alexandre Thomaz; COSTAS, José Manoel Moran; MASETTO, Marcos T.; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes (orgs.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

WITTMAN, Lauro Carlos. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**. Brasília, DF, v. 17, n. 72, p 88-95.

XAVIER, Antônio Carlos da R.; SOBRINHO, José Amaral (orgs.); MARRA, Fátima (org). **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília: IPEA, 1994.