ADEMIR NUNES GONÇALVES

A AMBIGÜIDADE DO PODER ELEITO: UM OLHAR SOBRE A AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARANAENSE

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
UNESP

MARÍLIA
2004

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 12 13 14 15 16 17 18

ADEMIR NUNES GONÇALVES

A AMBIGÜIDADE DO PODER ELEITO: UM OLHAR SOBRE A AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARANAENSE

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
UNESP

MARÍLIA

2004

unesp

ADEMIR NUNES GONÇALVES

A AMBIGÜIDADE DO PODER ELEITO:
UM OLHAR SOBRE A AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARANAENSE

Dissertação apresentada à Pós Graduação em Educação , da Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, UNESP, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Professora Orientadora: Dra. Marilene Nunes

1.599

1410001599

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
UNESP

MARÍLIA
2004

Fac. de Filosofia e Ciências
BIBLIOTECA
Campus de Marília

Nº cham. 371.2011
G 635a

Nº Tombo 1.599
Aquisição D
Preço CD$.00
Data 10 / 11 / 04
Proced. autor

Gonçalves, Ademir Nunes
G635a A ambiguidade da autoridade eleita: um olhar sobre a ação do gestor escolar paranaense / Ademir Nunes Gonçalves. – Marília, 2004.
100 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2004.
Bibliografia: f. 96-100
Orientadora: Dra. Marilene Nunes

1.Politica Educacional. 2.Gestão Escolar. I. Autor. II. Título.

CDD 379.81

ADEMIR NUNES GONÇALVES

A AMBIGÜIDADE DO PODER ELEITO: UM OLHAR SOBRE A AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARANAENSE

Dissertação apresentada à Pós Graduação em Educação , da Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, UNESP, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Professora Orientadora: Dra. Marilene Nunes

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Dra. Marilene Nunes
Instituição: Universidade Estadual Paulista – UNESP/Marília

Docente: Dra. Anita Favaro Martelli
Instituição: Universidade de São Paulo - USP

Docente: Dr. Paschoal Quaglio
Instituição: Universidade Estadual Paulista – UNESP/Marília

À minha filha Maria Heloísa, que me fez ter um novo olhar e sentido para a vida.

Ao amigo, professor e incentivador desta jornada acadêmica que inicio, João Jorge.

À professora e orientadora Marilene, por acreditar em minhas polêmicas.

AGRADECIMENTOS

Há homens que lutam um dia, e são bons;
Há outros que lutam um ano, e são melhores;
Há aqueles que lutam muitos anos, e são muito bons;
Porém há os que lutam toda a vida.

Autor desconhecido

A produção deste trabalho foi possível ao apoio e ajuda de algumas instituições e pessoas as quais terei eterna gratidão e respeito:

- À Prof ª. Dra. Marilene Nunes, minha orientadora, pela paciência, pela minha ausência, incentivo e crença na potencialidade de um professor da rede de ensino;

- A família Anastácio Correa, pelo acolhimento nos momentos de "dificuldades";

- Ao grande amigo que encontrei nos corredores do cotidiano, pelas longas madrugadas de conversa, escutando o "radinho am" e ouvindo o "tico-lima" falar. Meu muito obrigado. Saiba o que hoje tento ser como humano e professor devo à você "professor";

- A Prof ª Dra. Anita Favaro Martelli, por suas contribuições em minha qualificação e defesa e por seus oportunos ajustes;

- Ao Prof º. Dr. Paschoal Quaglio, pelo respeito que tem aos professores das escolas públicas, defendendo-os dentro das academias (episódio de São Carlos);

- A minha esposa Roseli, pela paciência e minha ausência;

- Ao Filósofo Carlos Willians, pelos ajustes deste trabalho;

- Ao CNPq. pela bolsa cedida;

- Ao Programa de Pós-Graduação da Unesp-Marília, por acreditarem em nós;

- E a todos os colegas das disciplinas que compartilharam comigo esta vivência.

"Tenho uma profunda admiração por pessoas marginais,

que se tornam marginais por terem a coragem de lutar por idéias

ou práticas que acreditam verdadeiras, mesmo que o mundo os julgue,

os exclua ou os queira convencer do contrário.

Penso que a coragem é a mais admirável das virtudes humanas.

Nos homens a falta de coragem equivale à aceitação de seu

nivelamento à mediocridade."

Marilene Nunes

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

RESUMO

A idéia deste trabalho está centrada na ação ambígua do Gestor Escolar, resultado de exigências advindas da SEED/PR – Secretaria Estadual de Educação do Estado do Paraná, dentro de um modelo de qualidade total, que foi enfatizado durante oito anos de governo Lerner. O estado do Paraná foi um dos pioneiros em implantar dentro da Gestão Democrática da Escola Pública, eleições diretas para os gestores das unidades escolares. Todavia ao assumir a função de gestor escolar, o professor eleito transforma-se em um agente reprodutor e articulador das diretrizes estaduais e não mais um agente transformador e crítico das ações educacionais. O estado do Paraná é dividido em NRE – Núcleos Regionais de Educação, representantes oficiais da SEED/PR , onde administra a educação de vários municípios, sendo o meu objeto de estudo o Núcleo de Ponta Grossa contando com 47 escolas de nível fundamental e médio. A pesquisa buscou revelar a articulação, autoridade e poder existentes dentro das unidades escolares de forma subliminar sendo realizada pelos gestores escolares em nome de uma "qualidade educacional". Verificou-se que a relação de poder está muita presente entre o gestor e seus pares sendo coordenada pelas instâncias superiores . Da análise dos documentos, das entrevistas realizadas com todos os agentes das unidades escolares e com a chefia do Núcleo Regional de Educação/Ponta Grossa conclui-se que : (a) a gestão democrática nas escolas estadual do Paraná, não está sendo vivenciada em sua plenitude; (b) o gestor escolar que deveria ser um articulador para o processo crítico da educação, é apenas um reprodutor do sistema; (c) os agentes das unidades escolares são desprovidos de conhecimento sobre gestão democrática; (d) todo esforço do gestor escolar é em transformar a unidade escolar em um modelo de qualidade total; (e) o gestor escolar passa a ser dentro deste modelo um grande desarticulador da democracia na escola. O que antes era uma proposta tornou-se uma realidade no governo Lerner, a escola pública paranaense e precisamente a gestão escolar é hoje, um grande exemplo de desarticulação da gestão democrática através de seus modelos mercadológicos.

Palavras-chave: política educacional paranaense, gestão escolar, gestor escolar

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

SUMMARY

The idea of this work this centered in the ambiguous action of the Pertaining to school Manager, result of requirements happened of the SEED/PR - State Secretariat of Education of the State of the Paraná, inside of a model of total quality, that was emphasized during eight years of Lerner government. The state of the Paraná was one of the pioneers in implanting inside of the Democratic Management of the Public School, direct elections for the managers of the pertaining to school units. However when assuming the function of pertaining to school manager, the elect professor is changedded into a reproductive and articulador agent of the state lines of direction and not plus a transforming and critical agent of the educational actions. The state of the Paraná is divided in NRE – Regional Nuclei of Education, official representatives of the SEED/PR, where it manages the education of some cities, being my object of study the Nucleus of Thick Tip counting on 47 schools of basic and average level. The research searched to disclose the joint, existing authority and power inside of the pertaining to school units of form to subliminar being carried through for the pertaining to school managers on behalf of an "educational qualidade". It was verified that the relation of being able is much gift between the manager and its pairs being co-ordinated by the higher stages of appeal. Of the analysis of documents, of the interviews carried through with all the agents of the pertaining to school units and with command of the Regional Nucleus of Thick Educação/Ponta Grossa conclude that: (a) the democratic management in the schools state of the Paraná, is not being lived deeply in its fullness; (b) the pertaining to school manager who would have to be a articulador for the critical process of the education, is only one reproducer of the system; (c) the agents of the pertaining to school units are unprovided of knowledge on democratic management; (d) all effort of the pertaining to school manager is in transforming the pertaining to school unit into a model of total quality; (e) the pertaining to school manager inside starts to be of this model a great desarticulador of the democracy in the school. What before it was a proposal became a reality in the Lerner government, the paranaense public school and necessarily the pertaining to school management is today, a great example of disarticulation of the democratic management through its marketing models.

Keyword: paranaense educational politics, pertaining to school management, managing pertaining

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11

CAPÍTULO I

ORGANIZAÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA: um olhar metodológico na ação do gestor escolar 20

1. O PROBLEMA E A OPÇÃO METODOLÓGICA 20

1.1 Idéias preliminares da pesquisa 24

CAPÍTULO II

GESTÃO ESCOLAR: ONTEM E HOJE: Algo mudou? 29

2.1 Burocracia Escolar: entre o ideal e o real 34

2.2 O Gestor Escolar: sua formação 36

2.3 O Gestor Escolar e suas relações com o poder 40

CAPÍTULO III

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: a realidade 46

3.1 O Professor e a Comunidade Escolar no Poder 52

3.2 Ilusão de Autonomia 56

3.3 Uma proposta crítica ao discurso oficial 59

3.4 Da gestão ideal à prática real 61

CAPÍTULO IV

ESCOLA: o *locus* da participação 67

4.1 Que papel desempenhar: reprodutor, mediador ou gestor? 68

4.2 A fragmentação docente 71

4.3 Desafios da Escola Hoje 74

CONSIDERAÇÔES FINAIS..... 76

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÀFICAS..... 82

ROTEIRO DE ENTREVISTA..... 87

ROTEIRO DE ENTREVISTA 01 – Guia das Entrevistas aos Gestores Escolares..... 87

ROTEIRO DE ENTREVISTA 02 – Elementos Pessoais/Profissionais..... 88

ROTEIRO DE ENTREVISTA 03 – Apreciação Geral da Escola..... 89

ROTEIRO DE ENTREVISTA 04 – Sobre o Perfil do Gestor 90

ROTEIRO DE ENTREVISTA 05 – Guia de Entrevistas aos Gestores Escolares 91

ANEXOS..... 92

ANEXO 01 – Decreto 4313/01..... 92

ANEXO 02 – Instrução Normativa n ° 06/01..... 93

ANEXO 03 – Instrução Normativa n ° 07/01..... 94

ANEXO 04 – Processo de Seleção de Diretores – 1ª. Fase..... 95

ANEXO 05 – Processo de Seleção de Diretores – 2ª. Fase..... 96

ANEXO 06 – Anexo I da Instrução Normativa n ° 06/01..... 97

ANEXO 07 - Anexo II da Instrução Normativa n ° 06/01..... 98

ANEXO 08 - Anexo III da Instrução Normativa n ° 06/01..... 99

ANEXO 09 – Estatuto do Conselho Escolar..... 100

INTRODUÇÃO

"os vislumbres de consciência não levam por si sós
a uma consciência de classe nem
a uma práxis revolucionária consciente.
Em outras palavras: não se passa diretamente
de uma práxis espontânea a uma práxis reflexiva.""".
(VAZQUEZ, 1977, p. 281).

O interesse em investigar a gestão escolar, em particular o gestor escolar, surgiu a partir da minha prática docente na Rede Estadual de Ensino como professor contratado no regime Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), quando percebi que a forma de administrar o serviço público em geral e, particularmente, a educação, se vincula aos princípios e normas advindos das experiências empresariais.

Nos últimos oito anos, essa representatividade administrativa; com toques empresariais presentes na burocracia empresarial do Governo do Estado do Paraná, tornou-se mais evidente devido aos programas e projetos vinculados aos acordos com organismos internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD) e Banco Mundial.

No ambiente escolar, essa configuração refletia se nas escolas por onde passei, do Ensino Fundamental ao Médio; como professor; observava o modo como os "diretores" escolares articulavam as unidades sob sua responsabilidade, mantendo pouca vinculação entre o aspecto administrativo e o pedagógico propriamente dito (burocrático, formal), no seu trabalho administrativo.

Comecei a perceber mais claramente e, ao mesmo tempo, vivenciar esse processo de administração escolar: eram tantas as tarefas burocráticas, reuniões a cumprir, que restava o mínimo tempo para o processo ensino aprendizagem, fatos que dificultavam a relação entre a forma de administrar e o processo pedagógico.

Essas inquietações levaram-me a indagar o que ocorre realmente com esses profissionais da educação e a querer investigar as relações da prática profissional do gestor das



escolas públicas do Núcleo Regional de Ensino de Ponta Grossa (N.R.E.-P.G) e o processo pedagógico da escola, com suas relações de poder.

Dessa forma, meu problema de pesquisa foi verificar como ocorrem as relações de poder que o gestor escolar exerce, medeia e reproduz na escola pública através de suas ações, sendo esse gestor um elo entre o poder oficial do Estado e da Região, através do Núcleo Regional de Educação de Ponta Grossa (N.R.E.-P.G).

Optei por esse Núcleo de Educação porque atuei como professor CLT neste espaço educacional por seis anos. Escolhi doze escolas das quarenta e sete existentes neste Núcleo de Ensino todas elas da Rede Estadual, comportando os níveis Fundamental e/ou Médio.

Dentro do meio escolar público, o Núcleo de Educação de Ponta Grossa é considerado um dos mais fortes politicamente, pois ainda preserva a tradicional condução aos cargos de chefia via indicação política, ou seja, pelo deputado mais votado da região. O monopólio político da região perpetua-se há décadas, dentro da mesma posição política; sempre é considerada "posição". Assim, nota-se, também, que todo processo hierárquico das políticas educacionais e suas conduções são mediadas via posicionamento legislativo vigente, o que torna esse núcleo singular em relação aos demais.

Dentre as várias escolas existentes neste núcleo optei por analisar aquelas que possuem tradição, história, e são consideradas as "melhores" pela comunidade. É comum escutar que a "escola X" é "forte", isto é, a escola tem bom ensino e o papel do gestor escolar está ligado diretamente a essa qualificação. Por outro lado, a pesquisa também abordou escolas periféricas ou de pequeno porte, algumas com experiências inovadoras, e que estão sendo administradas por gestores novos ou iniciantes, tanto no magistério como na administração escolar.

Parte-se da hipótese de que o gestor escolar é desgraçadamente mais um gerente público do processo administrativo, que vê a hierarquia como fundamental a qualquer



organização, a fim de concretizar e realizar o seu trabalho "pedagógico" e a "gestão democrática" no interior da escola.

O exercício profissional do gestor escolar parece, no mais das vezes, estar desvinculado dos objetivos pedagógicos, políticos e culturais da escola, mesmo que estes objetivos não estejam bem definidos. Não dão, pois, indicativos de uma gestão comprometida com a prática educativa.

Na escola atual, a intenção do gestor não se dirige a um determinado projeto educativo a ser desenvolvido pelo conjunto dos atores educacionais diretos, mas, sob sua liderança, restringe-se aos mecanismos de controle do trabalho. Além do que, as relações de poder existentes na escola tendem a reproduzir uma dominação autoritária e conservadora, tanto por conta da hierarquia interna como a da estabelecida pelos órgãos dirigentes da educação.

Mais especificamente, o gestor escolar, que assume um compromisso com as mudanças colocadas como prioritárias diante da perversa realidade escolar, deve procurar desvelar as reais intenções das normas e preceitos estabelecidos pelos órgãos superiores do Sistema Educacional. Deve, pois, fazer a reinterpretação e articulação dessas determinações superiores com os objetivos de distribuição democrática do saber historicamente produzido e o desenvolvimento da consciência crítica, objetivos indispensáveis para instrumentalizar seus alunos, cultural e politicamente, na luta pela conquista de seus direitos e inseri-los na sociedade.

Tal diretor escolar precisa ter um projeto pedagógico para a escola onde atua, bem como competência científica, técnica e política para administrar coletivamente a unidade educacional e, por meio de sua liderança, mobilizar a comunidade escolar para participar da vida da escola.

Daí se torna como objeto de estudo, a prática do gestor escolar e sua influência de poder perante seus pares e levantam-se as seguintes indagações:



1. Qual é o papel efetivo do gestor na construção e concretização do processo pedagógico da escola?
2. Que força possui uma escola nos órgãos do sistema oficial de ensino?
3. Que autonomia uma unidade escolar possui para contestar normas e ordens advindas dos órgãos superiores?
4. Como e por que o poder eleito aceita a burocracia e as normas de forma pacífica?
5. Que visão o gestor possui do seu próprio papel?
6. O que mudou no âmbito educacional na gestão de governo estadual de Jaime Lerner?

Essas perguntas nortearam o andamento de meu trabalho.

A princípio, as dificuldades foram muitas para se fazer esta investigação, principalmente porque os gestores alegavam estar atarefados ou, muitos, receosos com a figura de um pesquisador frente às indagações que este poderia lhes fazer e as repercussões que sua fala poderia gerar tanto junto à comunidade quanto junto ao Núcleo de Ensino.

Os gestores por mim pesquisados tinham a "nítida" impressão de que minha pesquisa poderia colocá-los em uma situação desconfortável perante o órgão superior, por estar desmascarando uma hipotética "proposta de democracia" apresentada pela Secretaria de Educação do Estado do Paraná (representada no município pelo Núcleo Regional de Educação).

Apesar disso, os gestores fizeram colocações, apresentando suas dificuldades frente ao comando de suas respectivas escolas. Suas principais dificuldades dizem respeito à execução de projetos e inovações propostas pelo sistema de ensino, uma vez que suas escolas, muitas vezes, não estavam preparadas ou não tinham condições para executar tais projetos.

A maioria dos gestores abordados (84%) pertence ao sexo feminino, o que comprova também a predominância de mulheres na atividade educacional, numa faixa etária, em média, de 40 anos, o que pode indicar que já assumiram outras funções dentro da Rede de Ensino.

unesp

Quando indagados sobre sua formação, 80% deles responderam que possuem graduação em áreas como Pedagogia, História, Geografia, Letras, Educação Física e Matemática; 20% possuem pós-graduação "*lato sensu*" na área de administração escolar; 74% são oriundos de escolas públicas; 92% concluíram seus estudos superiores em instituições públicas; 90% ingressaram como gestores educacionais por meio de eleições "diretas" e 10% por indicação. Ainda, 99% são estatutários (QPM – Quadro Próprio do Magistério), o que demonstra que a democracia representativa, mesmo que em situação crítica, está presente nas escolas públicas estaduais de Ponta Grossa.

No que se refere à localização das escolas estudadas, a maior parte se encontra na periferia de Ponta Grossa. Um dado importante a ser observado é que a maioria dos alunos prefere estudar nas escolas públicas localizadas na região central da cidade, as mais tradicionais. Como esses alunos moram em bairros distantes, a realidade social dessa clientela é totalmente diferente do contexto escolar central.

Segundo os depoimentos dos gestores das escolas centrais, os pais dos alunos, em sua maioria, possuem renda e grau de instrução baixos.

A análise das respostas e dos questionários me permitiu descobrir as contradições no discurso dos gestores entrevistados.

Ressalta-se ainda que, tanto as escolas mais tradicionais, como aquelas da periferia, num contexto geral, são consideradas iguais, perante o poder do Núcleo Regional de Ensino, o que nos faz pensar que para essas chefias a educação é una.

A pesquisa foi realizada na cidade de Ponta Grossa, interior do Estado do Paraná, cuja população está estimada em cerca de 293.657 habitantes, dos quais mais de 78% vivem na zona urbana (Dados da Secretaria Municipal de Administração de Ponta Grossa, 2002), sendo uma região comercial com predominância industrial e agrícola. A atividade predominante é o



agronegócio, 58% da força de trabalho útil ganham, em média, 3 salários-mínimos, o que demonstra o baixo poder aquisitivo dos trabalhadores.

Ponta Grossa é uma cidade cheia de contradições, a exemplo do que ocorre na sociedade brasileira como um todo. De um lado, discursos progressistas, mas, ainda, com uma política hierárquico-familiar. Possui forte cultura européia por ter sido colonizada por poloneses, ucranianos, alemães e italianos, além de ter forte e poderosa tradição católica.

É importante evidenciar que os problemas do ensino por mim vivenciados ultrapassam as conjunturas estruturais da sociedade brasileira e principalmente pontagrossense. Tais problemas se agravam porque não há definição, clareza e seriedade nas políticas educacionais dessa rede de ensino.

As classes menos favorecidas necessitam da escola pública não para ter ascensão social, mas para se garantirem em seus postos de trabalho.

Nesse sentido, o próprio Estado do Paraná, com recursos ideológicos, financeiros e técnicos do Ministério da Educação (MEC) vem implantando, por meio de infinitas reformas, novas políticas educacionais como um sistema de avaliação da qualidade das escolas, a partir do discurso das novas relações de produção e das necessidades exigidas pelo mercado.

Nota-se que a retórica do poder oficial não difere da utilizada pelos gestores considerados progressistas. O grande problema é que o discurso oficial não condiz com a prática e, ao que parece, já há os primeiros indícios para confirmar esta posição.

Para abordar a problemática da gestão e dos gestores escolares, esta dissertação apresenta-se em quatro capítulos: no primeiro capítulo é demonstrado como a pesquisa se organizou metodologicamente, utilizando-se de pressupostos teóricos .

Enfatizou-se a necessidade de uma leitura histórico-crítica para analisar os fenômenos escolares existentes nas unidades paranaenses



No segundo capítulo, faz-se uma análise histórica e resumida do processo da democracia nos segmentos educacionais, a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9394/96, no tocante aos projetos de gestão e de participação da comunidade nos destinos da vida escolar.

O terceiro capítulo enfatiza a escola como espaço do saber e da participação, como, também, de que forma os gestores escolares têm desenvolvido suas práticas democráticas. E, ainda, suas visões perante o contexto de uma "gestão participativa". Tenta-se atribuir aos gestores a responsabilidade para um processo dinâmico e coletivo da unidade escolar.

No quarto capítulo, evidenciam-se a prática, o discurso, a burocracia da gestão escolar do N.R.E.- Ponta Grossa/Paraná , através de suas unidades estudadas, onde se caracterizou em pesquisa de campo, trazendo subsídios para sustentar minha afirmação sobre o serviço, a função e a dinâmica que o gestor escolar deve ter na educação e, em especial, na unidade escolar, fazendo da escola um espaço privilegiado da participação.

Fiz uma opção em definir o Diretor de Escola como Gestor Escolar seguindo as próprias determinações da L.D.B da Educação Nacional n º 9394/96 onde se anuncia um novo termo dentro da esfera da Administração Escolar, pois a própria lei cita "gestão escolar" e/ou "gestão democrática" para referir-se ao processo administrativo da escola, portanto, quem "gere" algo é o "gestor", assim sendo, uma gestão escolar fica sob a responsabilidade do Gestor Escolar.

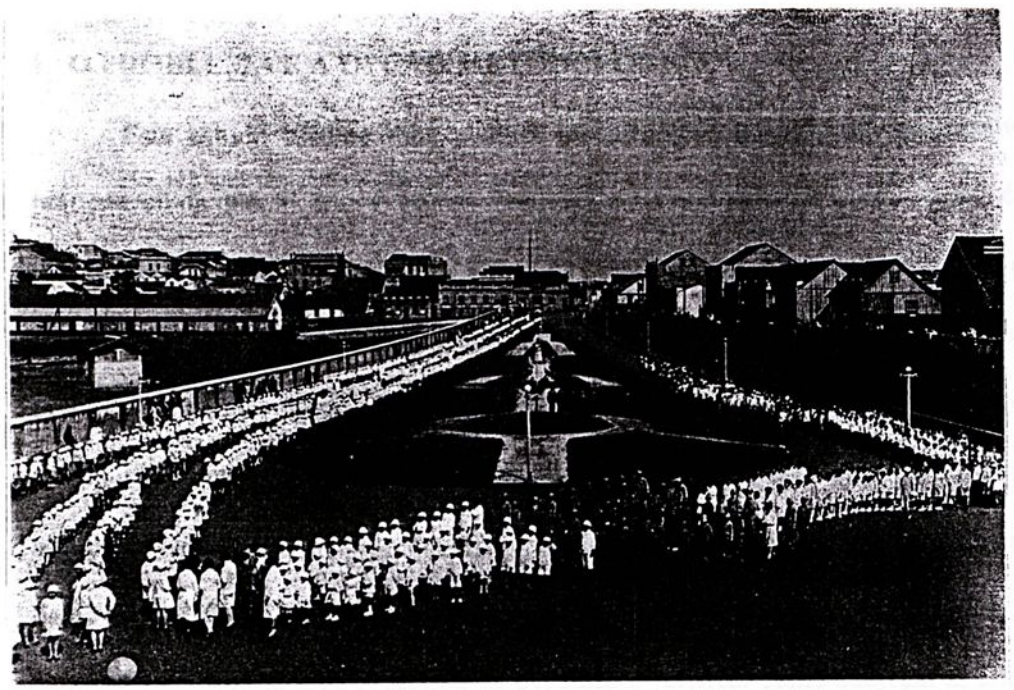
Dessa forma, também, saliento a falta de discernimento por parte da SEED/PR sobre a nova terminologia , pois no Decreto n º 4313/01, no art. 01, assim diz:

"As funções do diretor e vice-diretor dos estabelecimentos públicos estaduais de ensino básico abrangem a responsabilidade de gerir tanto os processos formativos dos alunos, quanto os recursos administrativos." (p.01)



Portanto quem vai gerir algo é o gestor, desta forma, quem vai gerir a educação é o Gestor da Educação ou o Gestor Escolar.

Assim, enfatizo a necessidade de conhecer as práticas profissionais dos gestores escolares e difundí-las; fiz uma leitura das diversas realidades influenciadoras para o desempenho de uma administração escolar e compreendi o sentido limitado e real do próprio contexto de gestão escolar.



Desfile Cívico das Escolas, década de 1920. Foto: Luis Bianchi

CAPÍTULO I

ORGANIZAÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA:

Um olhar metodológico na ação do gestor escolar

"Nossa função é ajudar a identificar a verdadeira natureza".
Não só com palavras nem apenas com conceitos.
Mas mediante a própria vida e o modo de agir.""".
(BOFF. A Águia e a Galinha. 1997).

1. O PROBLEMA E A OPÇÃO METODOLÓGICA

Este estudo assume uma postura metodológica baseada em perspectivas teóricas e práticas, ainda que, aí, não se esgote. Pesquisar uma realidade *sui generis* como é uma escola e sua gestão, mais especificamente o papel do gestor escolar, com as limitações e complexidade com que ele deve trabalhar, traz para mim desafios sempre renovados. A análise do N.R.È. de Ponta Grossa/PR trata, pois, do estudo de um caso que queremos aproximar metodologicamente do Estudo de Caso. Proponho-me a seguir uma abordagem descritiva e interpretativa das realidades sociais e administrativas das escolas observadas, mormente daquelas que direta ou indiretamente manifestem relações com meu problema, já enunciado.

Dessa forma, meu problema de pesquisa é verificar como ocorrem as ambigüidades do poder que o gestor escolar possui; como medeia, exerce e reproduz, através de suas ações, sendo esse gestor um elo entre o poder oficial do Estado e da região através do N.R.E.-Ponta Grossa.

Por uma questão de rigor, selecionamos o segundo semestre letivo de 2001 e o primeiro semestre letivo de 2003 como referenciais temporais de base.

A prática desenvolvida como professor nesta instância, os campos de pesquisa são as escolas da Rede Pública de Educação do Estado do Paraná, representados pelo Núcleo Regional de Educação, no município de Ponta Grossa.



As unidades escolares pesquisadas foram classificadas por mim em três categorias. As escolas de porte médio e grande são as que oferecem Ensino Fundamental e Médio e as unidades caracterizadas como de pequeno porte oferecem somente o Ensino Fundamental:

- 04 Unidades Escolares Grandes : entre 800 a 1500 alunos
- 04 Unidades Escolares Médias : entre 400 a 800 alunos
- 04 Unidades Escolares Pequenas : até 400 alunos

Quadro I : Demonstração dos procedimentos metodológicos

FASES	INSTRUMENTOS	CRONOLOGIA
1. Levantamento das situações junto às unidades escolares	Observação Entrevistas Conversas informais	Julho a Dezembro /2001
2. Análise dos documentos relativos a gestão e gestores	Análise documental	Durante toda a pesquisa
3. Análise das percepções dos gestores sobre seu papel	Entrevista semi-estruturada	Abril a Novembro/2002
4. Levantamento de dados sobre o papel dos gestores junto ao N.R.E/PG	Questionário	Abril a julho/2002
5. Análise da percepção do corpo escolar (professores/funcionários/alunos) sobre o papel dos gestores	Entrevista semi-estruturada	Julho/2002 a março/2003

Conscientes da importância deste cenário, e uma vez estabelecidos os objetivos, optei por uma análise mais criteriosa das unidades escolares pesquisadas. Descrevi, portanto, as estratégias a que recorri para o recolhimento das informações; descrevi, também, as diferentes fases de desenvolvimento da pesquisa e da aplicação dos instrumentos de pesquisa ao longo do tempo, dadas às circunstâncias que rodearam a sua aplicação e outros pormenores relevantes ao trabalho:

a) Conversas informais - foi um recurso ao longo de todo trabalho de campo, revelando-se, por um lado, muito úteis numa primeira fase (de diagnóstico de problemas e dificuldades)

unesp

e, por outro , permitiram a identificação de informantes privilegiados, cuja importância explicamos no ponto seguinte.

b) Entrevistas - optamos pela modalidade semi-estruturada, seguindo guias pré-elaboradas que submetemos a ligeiras adaptações, dependendo do(a) entrevistado(a), das funções desempenhadas e, naturalmente, dos vínculos institucionais. O quadro II dá-nos não só a identificação funcional do(a) entrevistado(a) como alguns dados complementares (sexo, idade, tempo de serviço e níveis de atuação, no caso dos docentes).

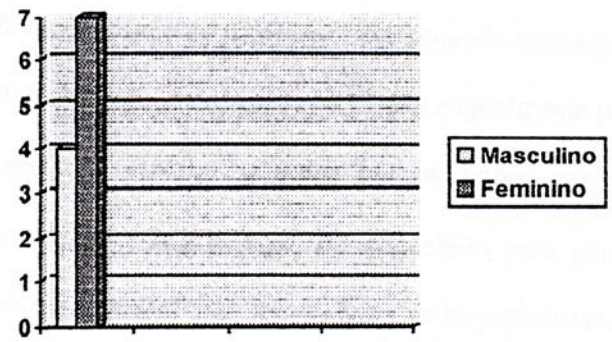
Realizei, no total, 12 entrevistas (referentes a cada uma das doze unidades pesquisadas) e uma no N.R.E./PG. Totalizei, também, 07 horas de gravação que depois transcrevi e submeti à análise.

Quadro II : Perfil dos(a) entrevistados(a)

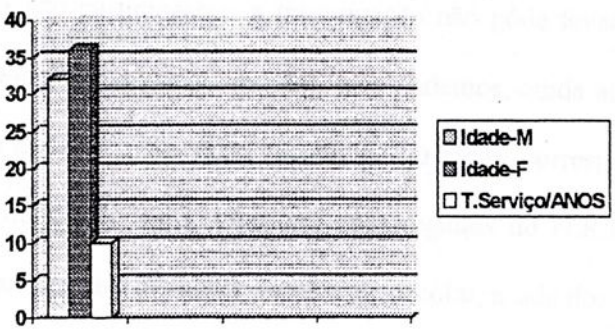
Cargo	Disciplina	Entrevistado(a)	Sexo F / M	Idade	Tempo Serviço	Ensino
Gestores Escolares	--	Gestores Escolares	7 F 4 M	32 M 36 F	10	--
Docentes	L.Portuguesa/ Estrangeira Matemática/ Física História/ Geografia Biologia/ Química Filosofia/ Sociologia Ed.Física/ Artes	Docentes	Média 55% F 45% M	Média 28 F 32 M	Média 07 F 10 M	Fund. Médio
Funcionário(a) **Serv. Gerais/ Secretaria**	--	Funcionários	90% F 10% M	45 F 50 M	Média: 20/25	--
Equipe Técnico-Pedagógica	--	Supervisão/ Orientação	98% F 2% M	Média: 40	Média: 15	--

Gráfico I : Perfis dos Gestores Escolares e Docentes – Gênero/Idade/Idade-Gênero

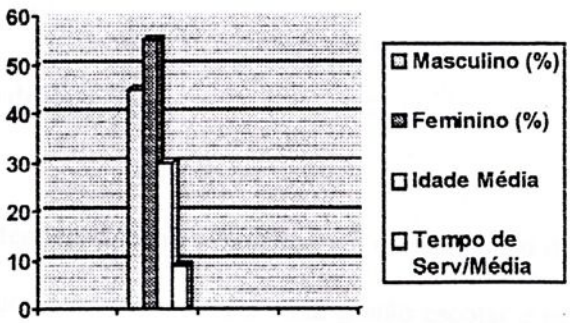
A- Gestor: Gênero – Número Pesquisado



B- Gestor: Idade Média dos Gêneros



C- Docentes: Gênero/Idade



c) Análise documental: utilizei como fontes de inegável interesse um leque de documentos, quer de origem interna, produzidos pela escola, quer oriundos da Secretaria Estadual de Educação (SEED-PR), como, também, e na maioria diretamente, do N.R.E/PG . No

primeiro grupo, incluímos o "Projeto Educacional", o "Plano Anual de Atividades e o Regimento Interno", mas também documentos de outras naturezas como "projetos pedagógicos", "fichas de apoio ao professor". No segundo grupo, o dos trabalhos externos, destacamos os relatórios elaborados pelo N.R.E.-PG e igualmente pela SEED/PR.

d) Questionário: elaborei e distribuí a todos os envolvidos nas unidades escolares um questionário que, enquanto instrumento, foi concebido para permitir o cruzamento de informações colhidas por outras vias, nomeadamente as entrevistas, a análise documental e a observação, abrangendo um total de 311 indivíduos; a taxa de retorno foi de 67%. (Ver Roteiro de Entrevistas 01 e 02).

e) Observação direta não participante: a investigação não pôde levar a cabo uma presença sistemática e prolongada no espaço escolar, mas pudemos, ainda assim, concretizar cerca de cinco visitas a cada uma das doze escolas pesquisadas, correspondente ao período de julho de 2001 a março de 2003. Observei encarregados do N.R.E.-PG, no interior das escolas, que analisavam durante horas o ambiente escolar, a sala dos professores, conversas informais com o pesquisador. Muitas vezes, tive que me identificar, a eles, como pesquisador da UNESP.

1.1 Idéias preliminares da pesquisa

Tal pesquisa pretendeu discutir a temática e a conceituação de organização escolar, a partir de estudos analíticos e críticos sobre o tema gestão escolar e gestor escolar. Buscou-se não apenas captar a definição conceitual sobre o tema mas, principalmente, verificar a consistência de inquietações minhas, como também de muitos de meus colegas de profissão.

Considerando que a proposta da pesquisa enfoca o estudo da estrutura formal e informal da organização administrativa da escola e o papel do gestor nessas relações, partiu-se de uma

investigação realizada com vistas a desenvolver conceitos próprios, críticos e análises, com base em referenciais teóricos e reflexão individual.

Para tanto, e de acordo com a metodologia adotada, os objetivos da investigação desdobraram-se basicamente em três abordagens específicas:

1. Elaboração de conceituação própria, a partir de pesquisa bibliográfica;
2. Definição de fases no processo de organização da escola, de acordo com a conceituação em etapa previamente definida;
3. Definição dos elementos necessários à organização da escola, considerando a apreensão dos aspectos anteriormente referidos.

Elegeu-se como base para a análise a dualidade essencial entre as abordagens tradicionalistas/autoritárias e as modernas/democratizantes, sobre as quais trataremos a seguir.

Dentre os primeiros estudos formais sobre a administração, destacam-se os de Frederic Taylor (que abordam a eliminação de desperdícios e a eficiência na empresa), os de Henry Fayol (que introduzem a administração como uma ciência, propondo as bases do processo de planejamento - previsão, organização, comando, coordenação e controle) e o de Max Weber, que discutem a estrutura do poder e autoridade nas empresas. O surgimento da computação impulsiona uma análise mais ampla, a partir do cruzamento de dados sistêmicos como ambiente, interação entre sistemas internos ou subsistemas e o sistema mais amplo. Na seqüência do desenvolvimento da administração, surge ainda a abordagem contingencial, que abarca variável dinâmica nos sistemas, tais como a tecnologia, a estrutura, a autoridade, o mercado, a economia.

É nítida a compreensão de que os conceitos clássicos de administração em geral abstraem os determinantes sociais, considerando os componentes do processo de produção, inclusive a força de trabalho, como mercadoria. Ao contrário, como aborda Nunes (1999), Marx provou que a exploração no capitalismo não é um problema de natureza ética ou moral,



mas econômico, em que as relações sociais muito específicas entre distintas classes sociais se estabelecem num intrincado processo de relações sociais.

A bibliografia pesquisada apóia-se não apenas nas teorias clássicas, mas, principalmente, naqueles autores que oferecem uma perspectiva teórica mais atual e crítica da administração educacional.

Os conceitos clássicos servem como princípios referenciais para as formulações sobre a administração na educação.

A pesquisa verificou a predominância da perspectiva tradicional, tal como é o legado positivista. Trouxe informações do tipo:

A administração consiste na execução, direção, planejamento, coordenação e distribuição de determinadas funções, com fins de alcançar objetivos definidos; ou, ainda: consiste em ações voltadas para uma determinada organização (organização que são sistemas de ação social) na direção de objetivos definidos e permanentes, distribuída em três níveis de atuação: processo técnico de ensino (didática), processo administrativo (tal como contratação de professores, obtenção e distribuição de recursos didáticos) e processo de integração com a comunidade.

Com base nesse grupo de conceitos, delinearam-se as seguintes fases do processo de administração:

- Formulação de objetivos contextualizados com a realidade histórica e social das escolas;
- Planejamento de atividades, não significando vigiar, mas observar.
- Identificação do problema e determinação de objetivos;
- Levantamento e análise crítica de dados e informações referentes ao problema "gestor", a fim de proporcionar sugestões e justificativa para as alternativas apontadas.

unesp

Nessa fase de efetivação de propostas são necessários o acompanhamento e a revisão do processo.



Escola Luterana, 1924. Foto: Luis Bianchi

CAPÍTULO II

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: ONTEM E HOJE:

Algo mudou?

"A burocracia é um instrumento da classe dominante para exercer domínio , é poder sobre os dominados." (MARX, 1978, p.114).

Não poderia iniciar uma discussão sobre administração escolar, em específico sobre o Gestor Escolar, sem antes fazer uma retrospectiva histórica no bojo da administração geral para depois me infiltrar na gestão educacional e relatar a máxima relação entre a gestão empresarial e a gestão escolar, pois ambas estão intrinsecamente postas como mediadoras dos sistemas educacionais, em específico no Estado do Paraná que, no período de gestão entre 1995 e 2002, manifestou-se como a redentora da crise educacional no Estado, equacionando o ensino paranaense em uma esfera capitalista.

É a partir da década de 80 que a discussão sobre "gestão democrática" toma lugar de destaque na administração escolar. Nota-se que essa preocupação se dá pelo aspecto político em que o Brasil vivia nesse período: estávamos a um passo do fim da Ditadura Militar (1964 – 1985) e acontecia uma forte campanha para a redemocratização do país que culminou, em 1989, com a primeira eleição democrática para a Presidência da República, após 21 anos de repressão. A Constituição de 1988 coloca nossa nação em uma perspectiva de ampla democracia, inclusive no âmbito educacional. Contudo, Silva Junior (1993) retoma uma questão muito importante, que é a relação entre gestão escolar e o ensino que se realiza na escola. Enfatiza a necessidade de a democracia penetrar as relações de poder existentes na escola, uma vez que o momento era propício para essa reflexão e prática.

Os estudos sobre Administração Escolar pairam sobre duas dimensões ou posições: alguns autores (RIBEIRO, 1978; ALONSO, 1988) defendem o caráter universal dos princípios



e normas da Administração Geral, aplicável de forma perfeita na escola, em uma perspectiva de eficiência e produtividade, sofrendo, porém, adaptações concernentes à educação.

> [...] Administração Escolar [...] é uma particularidade ou melhor, um ramo da Administração Geral; está contida ainda a idéia de que a escola é uma organização , e sua função , um empreendimento com características sociais que devem ser consideradas em sua especificidade , muito embora sua função administrativa seja basicamente a mesma onde quer que se apresente. (ALONSO, 1988, p.30).

Estudiosos como Gentili (1998) e Sader (2000), contrários à idéia de aliar a escola a modelos empresariais, pregam a total democratização da educação, sem as amarras da administração capitalista.

> [...] os pactos e acordos firmados no contexto das políticas educacionais promovidas pelo neoliberalismo na América Latina têm se transformado numa ferramenta eficaz de legitimação do ajuste, tais experiências visam à criação de mecanismos de mercado na esfera escolar[...]. (GENTILI, 1998, p.66).

Parece-nos que a má reputação da educação pública das escolas do Estado do Paraná advém dessa idéia, uma vez que somente agora essa estrutura empresarial se adota aqui, colocando a Educação numa dimensão apenas burocrática e técnica, reforçando a incompetência dos gestores escolares quando estes não adotam o modelo de administração de mercado e desqualificando os trabalhadores da educação, por serem incapazes na atuação da gestão escolar.

A grande questão é: como a Administração Escolar, sob o gerenciamento de um "gestor da educação", usando mecanismos e estruturas de mercado pautadas na Administração Empresarial, poderá superar as dicotomias existentes na sociedade e principalmente na escola? Como poderá superar as relações de poder e de classe? Na maioria dos trabalhos referentes à Administração Escolar enfatizam-se os princípios que devem nortear a educação, voltando-se

unesp

para a administração de mercado que justifica as relações sociais a partir da produção capitalista.

Segundo Paro (1991), a dimensão da crise de compatibilização entre administração de mercado e administração escolar não se esgota com algumas efêmeras argumentações, uma vez que as relações de produção na sociedade não geram transformações e nem sinalizam para isso. Essa proposta de mercado, levada para a dimensão escolar, conserva o *status quo* entre as classes.

É fato, também que muitos autores que estão preocupados com a Gestão Escolar consideram a escola como um espaço diferenciado, pois apresenta características e estruturas diferentes. A educação tem como início, meio e fim, o homem que não produz algo para terceiros mas, para si; além do que cada escola é, uma pequena sociedade, tendo a necessidade de particularidade na sua gestão. Evidente também que muitos teóricos consideram o discurso do poder radicalmente desprovido de coerência.

A particularidade da Gestão Escolar vem dos objetivos propostos a se alcançar. A transformação só ocorrerá se os seus envolvidos estiverem conscientes da realidade social, o que significará um redimensionamento de como o educando poderá compreender o mundo em que vive, a fim de firmar e afirmar sua posição enquanto sujeito. Como diz Gramsci (1982, p.12):

> O início da elaboração crítica é a consciência daquilo que somos realmente, isto é, um 'conhecer-te a ti mesmo' como produto do processo histórico até hoje desenvolvido, que deixou em ti uma infinidade de traços recebidos sem benefício no inventário. Deve-se fazer, inicialmente, esse beneficiamento.

O gestor deve estar desinteressado do poder e dos interesses do poder; todavia, não pode cair na hipocrisia de se manter neutro. A Administração Escolar esteve e sempre estará à mercê de interesses de outros, principalmente do mantenedor do sistema, no caso, o Governo

do Estado do Paraná, através do N.R.E. Será na prática do gestor que as relações se manifestam.

Por isso, a atividade do gestor escolar não pode ficar reduzida somente às teorias burocráticas, na condução da escola, tampouco se desfazer de suas convicções por conta da estrutura administrativa do poder. Para que o trabalho do gestor funcione de forma racional e coerente, explicitando seus objetivos e metas, deve-se ter muito clara a "proposta pedagógica", e esta, por sua vez, deve ter na práxis a relação "ação e reflexão" e vice/versa.

Outro ponto é como o gestor escolar irá relacionar-se com as determinações dos seus órgãos superiores (Núcleo Regional de Educação-Ponta Grossa/PR), pois o modo de como esse gestor irá se posicionar sobre as determinações caracterizará seu trabalho; se está comprometido com o sistema ou com transformação social. A escola é um ambiente onde se apresenta uma dicotomia: por um lado, comporta os filhos da classe trabalhadora que, dependendo de como essa classe está articulada, terá uma menor ou maior participação na gestão da unidade escolar; por outro lado, a escola deve conhecer a visão do poder, centralizando-se no gestor, uma vez que a escola é um braço da superestrutura do Estado e, assim sendo, viabiliza a ideologia por este, naturalmente, quer impor no local.

Para melhor compreender a profunda dimensão do trabalho da Administração Escolar, mais especificamente do gestor escolar, faz-se necessário passarmos pelas Teorias da Administração Geral, criadas pela articulação das forças de produção, tentando aliar estas teorias, de forma crítica, à gestão escolar.

As bases do taylorismo assentam-se no princípio de mecanização que incorpora, no seu modo de operação, as características qualitativas dos trabalhos concretos, desempenhados pela habilidade dos trabalhadores. Transferindo as características qualitativas dos trabalhos artesanais para as máquinas, a mecanização reduz o trabalho a um ciclo de movimentos repetitivos, reduzindo o tempo de produção. A classe operária se vê obrigada a executar uma



tarefa pré-determinada e, na realização de um trabalho fragmentado, perde sua autonomia e iniciativa. O processo de trabalho requer um acentuado controle e supervisão na produção.

O fordismo é uma extensão do taylorismo, pois a linha de montagem revoluciona a unidade industrial ao implantar transportadores que irão fazer circular os objetos, ao mesmo tempo em que irá controlar com maior rigor o tempo dos operários, não só limitando seus deslocamentos dentro da fábrica, mas, também, fixando-os em determinados lugares. Todavia, foi somente Fayol que melhor sistematizou o modelo de produção.

Assim, para Ribeiro (1978, p. 105) os princípios de Fayol podem :

> Satisfazer às necessidades da empresa escolar, no sentido de lhe garantir mais firmeza de ação e melhores resultados finais, seja qual for à função que lhe dê, seja qual for a finalidade que se lhe imponha.

A previsão, organização e controle são importantes na administração, o que esta nítido para Taylor, Fayol e Ford. Dessa forma, a administração surge para controlar o processo de trabalho por meio de gerentes (gestores), baseados em quatro princípios: planejamento, preparo, execução e controle.

Para Tratgtenberg (1989), a Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem. A Administração Geral do processo produtivo e da sociedade como um todo se reproduz na escola, na concepção, na estrutura e na organização. A divisão técnica do trabalho (Taylor) manifesta-se na escola por meio das funções especializadas: gestor, supervisor e orientador; tendo sempre um incentivo através de prêmios.

A escola é um lugar diferente do mercado, uma vez que suas potencialidades são outras. Ali se realiza o encontro do diferente. Na perspectiva de diálogo, o confronto é presente. Somente a escola poderá concorrer na reflexão para a mudança e para a superação das condições de marginalização do *status quo* das classes periféricas. Nela, tudo deve se voltar para a cooperação num processo dinâmico e permanente, onde se prioriza o indivíduo em prol

unesp

do *socius*. Propicia-se, ainda, ao educando o desenvolvimento para a intelectualidade. Nessas razões, explicitam-se as diferenças entre escola e empresa.

A escola não tem, sozinha, o poder de transformação social, mas pode contribuir para tal. Ora, toda e qualquer educação que não está vinculada à transformação é puramente discursiva. A educação necessita estar com a classe trabalhadora e junto a ela deve traçar as metas para uma educação convertida numa reflexão para a conquista da sonhada cidadania e conseqüente libertação. O papel do gestor escolar é nesse processo todo de grande valia para concretizar esse ideal.

2.1 Burocracia Escolar: entre o ideal e o real

Compreender a questão da Administração Escolar não só exige uma reflexão sobre seus fundamentos históricos, mas, também, como se processa hoje a formação dos Gestores escolares na perspectiva capitalista, no N.R.E. de Ponta Grossa e, particularmente, de que forma essa gestão está articulada ao poder hierárquico.

No Estado do Paraná, a elevação de um docente ao cargo de chefia dos núcleos regionais de educação passa por um sistema coronelista de indicação que manifesta o desejo de um poder político, no caso, deputados (federais ou estaduais) da região que tenham obtido uma grande maioria de votos no seu pleito eleitoral. Geralmente, o docente escolhido para chefia não possui vínculo com a rede estadual de ensino público em nível fundamental ou médio e, na sua grande maioria, é escolhido um teórico da academia local para gerir o andamento da vida escolar daquele núcleo (região). O que no primeiro momento, demonstra, por parte do poder legislativo, um enorme descrédito, falta de confiança em relação aos docentes da rede, uma vez que estes não são indicados pelo poder.

unesp

É nítida a influência dos clássicos da Administração Geral e nota-se a absorção e aplicação dessas teorias na área educacional.

Tragtenberg (1989, p.139) mostra como a burocracia de Max Weber é responsável pela mediação entre os interesses particulares e os gerais:

> Assim para Weber a burocracia implica no predomínio do formalismo, da existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento do quadro.

E Marx ainda afirma: "A burocracia é um instrumento da classe dominante para exercer domínio, é poder sobre os dominados." (1978, p.114).

Para Gentili (1998) as formas empresariais estão invadindo o ambiente educacional de forma avassaladora, tentando adequar a escola aos moldes capitalistas e de mercado, introduzindo formas, estruturas e linguagem de mercado à esfera educacional. Tal linguagem está presente na burocracia e na gestão escolar, num discurso de qualidade total, eficiência e concorrência. Esse caso é real no Estado do Paraná, onde ocorrem cursos e programas de qualificação dos docentes em Faxinal do Céu (espaço mantido pelo Estado e administrado por empresas privadas com ampla experiência de qualificação empresarial) onde há atribuição do selo de "Escola de Excelência" para as escolas melhor geridas. Tais escolas, consequentemente favorecidas patrocínios do comércio local.

Toda e qualquer fala em prol da luta dos professores e professoras pela qualidade real da educação, pela participação mais incisiva nos projetos políticos, pela descentralização, enfim, por toda forma real de gestão democrática, é posta como subversiva por aqueles que mantêm o sistema atrelado em função de um projeto maior, que é o Neoliberalismo dentro da escola.

As gestões começam a absorver os princípios que norteiam a Administração Geral, a fim de não fugir da nova ordem mundial. Todavia, a aquisição desses princípios, em momento

unesp

algum, é posta em reflexão. Ao contrário, assumindo-a na íntegra como a única capaz de modificar, qualificar e melhorar a educação no Paraná, têm como grande incentivador o próprio Estado, uma vez que este possui forma e caráter de Estado Mínimo (quando o Estado se desfaz de suas responsabilidades sociais).

Ao mesmo tempo em que a escola serve aos interesses do poder, permitindo com que tais estruturas penetrem a escola, principalmente pela prática do gestor escolar, possui, por outro lado, a função primeira de emancipação do homem. Dessa forma, a escola se apresenta como dialética e pode promover um espaço e tempo de saber e de transformação social.

2.2 O Gestor Escolar: sua formação

Taylor, ao dividir o trabalho em várias tarefas, partia do princípio que para cada tipo de trabalho existia um homem com tendências específicas para desenvolvê-lo . Daí que era importante encontrar um homem certo para o lugar certo. Esse homem bem treinado iria produzir o máximo que suas potencialidades permitissem. Para o autor, caberia à administração planejar e supervisionar o trabalho que seria desenvolvido pelos operários, que só funcionariam a contento quando devidamente supervisionados, "controlados". Dizia ainda que era preciso evitar que os operários criassem sua forma de trabalhar, ou se organizassem em sindicatos que, para ele, representavam a corrupção do trabalho.

Essas idéias eram colocadas com muita clareza, diferentemente de hoje, que são teorias de relações humanas na indústria, gestão organizacional e outras.

As idéias de Taylor, para muitos já são superadas, todavia jamais abandonadas, pois representam os princípios do capitalismo de acumulação de capital pela exploração do trabalho.

unesp

Outra vertente de pensamento que não podemos deixar de ressaltar para justificar afirmações citadas é a de Weber (1989), que enfatiza a ideologia e a burocracia. Para ele a burocracia representa um poder e é o campo específico dos técnicos e especialistas. Diz, ainda, que a administração burocrática, ao se constituir em profissão, acarreta fidelidade burocrática: o indivíduo tende a desenvolver bajulação em relação a seu superior, do qual depende sua ascensão funcional, além de concorrer para o conservadorismo da máquina burocrática.

Weber vê a administração como um poder que tem sua força maior na burocracia e que esta é uma organização de difícil dissolução.

Podemos recorrer a Foucault (1992), que escreveu estudos para desvendar a questão do poder no interior das instituições, como os presídios, hospitais e escolas. Mostra a importância da disciplina como mantenedora do poder no interior dessas instituições.

Estudos mais recentes acerca da Administração Escolar sinalizam para uma administração adjetivada, como que se procurassem uma nova roupagem; fala-se em gestão colegiada, gestão democrática, administração participativa. A tendência, facilmente observada, é a substituição do termo administração, comumente usado pelos teóricos americanos. A partir dessa constatação, surge uma pergunta: existe uma nova mudança ou apenas uma máscara para a velha roupagem ?

A Constituição da República de 1988 e a LDBEN n. 9394/96 propõem novas formas de organização social e educacional respectivamente: busca-se a democratização das relações, em detrimento da centralização do poder. São, pois, parâmetros legais que se opõem a uma visão conservadora, visão esta que, por vezes, é tão praticada nas políticas sociais e educacionais. Portanto, torna-se difícil pensar em gestão democrática quando, em função do capital, Estado e sociedade buscam o poder e o controle da ordem social.

A formação e o exercício da função do administrador escolar, ou seja, do gestor escolar, têm-se pautado pelas diretrizes emanadas do Estado, mantenedor da instituição escolar.



A função atribuída ao Gestor Escolar têm sido de linha conservadora, mantenedora do *status quo*. O enfoque recai nos aspectos técnicos, organizacionais, administrativos, visando assegurar os fins que a sociedade capitalista propõe para a educação. As questões educacionais são tratadas de acordo com a burocracia, o que explica sua forma puramente técnica, isenta das determinações econômico-sociais. Do gestor é exigida uma fidelidade à burocracia estatal e a seus objetivos que, mesmo sendo políticos conservadores, são apresentados como essencialmente técnicos. Daí decorre a função conservadora do gestor escolar, com a agravante de que grande parte dos Gestores Educacionais não cursou Pedagogia com Habilitação em Administração Escolar, o que os tornam mais vulneráveis às pressões do Estado.

Dessa forma, optei por um questionário aplicado aos gestores escolares que demonstrou que 40 % deles possuem o curso de Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar e nenhum com alguma especialização *lato senso* em gestão escolar. Tentei fazer uma relação com a teoria taylorista e suas influências sobre o papel e a função do administrador e ao mesmo tempo da responsabilidade deste gestor com a burocracia estatal, como afirmava Weber. O interessante é verificar que, apenas agora, os gestores escolares manifestaram interesse em realizar esse curso nessa modalidade. Estão na expectativa da promessa da antiga Secretária Estadual de Educação, Alcione Saliba, de realizar para os gestores um "Mestrado Profissional", financiado pelo Estado. Todavia, em meados do segundo semestre de 2002, a Secretária foi demitida de seu cargo, sem ter posto em ação esse projeto.

Quando perguntados como se capacitaram para assumir tal cargo, responderam que a qualificação está sendo dada em Faxinal do Céu, em cursos para gestores escolares, ministrados em grande parte por gestores empresariais, como Rubens Portugal.

> "Quando assumi a 'direção' da escola não tinha nenhuma experiência nesse ramo de Administração Escolar . A Universidade não me deu nenhum subsídio para dirigir uma escola, o que sei de administração escolar é o que aprendi em Faxinal do Céu." (Depoimento de um Gestor).



A desqualificação do gestor escolar demonstra dois pontos: um é que a Universidade tem pouco se preocupado com a possibilidade de o acadêmico assumir, quando graduado, uma gestão escolar, independentemente do curso, mas, saliento: mesmo aqueles formados em Pedagogia não tiveram preparação por o curso ser descontextualizado, fragmentado, tecnicista e de baixa qualidade.

> "Na faculdade aprendi muitas teorias, principalmente voltadas para a educação infantil, poucos eram os professores que nos davam a noção da administração escolar." (Depoimento de um Gestor).

Outro fator é que a desqualificação do gestor escolar se dá por falta da valorização do Estado no tocante à Educação. Parece-nos que a educação nada mais era ou é que um discurso inflamado por parte do poder executivo para manter a impressão de um legislador preocupado com as questões sociais, em particular com a educação.

O despreparo desses gestores também se dá pela sua atuação como professor. Muitos deles, desprovidos de reflexão, não conseguem mais perceber as falácias do poder; estão acríticos e restritos à função de professor numa visão de educação bancária, como dizia Paulo Freire (1992).

No primeiro momento, esses professores, ao quererem assumir o cargo de gestor escolar, não entendem essa função pelo fato de não precisarem trabalhar diretamente com os alunos em turmas excessivamente numerosas e em cargas horárias exaustivas; não possuem a idéia do que é ser realmente um gestor escolar.

> "Quando correu a notícia de que haveria eleições para diretores, pensei logo em concorrer, os problemas diziam ser muitos, mas não acreditava ser pior que enfrentar minhas 23 turmas ...." (Depoimento de um Gestor).

O Estado do Paraná adota uma modalidade de "eleições diretas". Digo "eleições diretas" pelo fato de mudar a sistemática; antes, qualquer professor com curso superior tinha direito de se candidatar; a partir de 2001, os candidatos precisam primeiro passar por uma prova de

unesp

conhecimentos gerais e administrativos. Selecionados, passam por uma entrevista com a comunidade escolar e com o N.R.E/PR. No processo de votação, professores, pais, alunos (acima de 14 anos) e Núcleo Regional de Educação participam da votação, com pesos de votos diferenciados. A novidade aqui é o N.R.E. intervindo no processo e com peso maior de voto.

Em geral, esses professores ou professoras eleitos não conseguem discernir a travessia para o poder e se transformam, desgraçadamente, em reprodutores do sistema, como meros fiscais e gerentes do mantenedor do sistema, dada a especificidade da função que os encaminha para essa direção. Toda esta complexa forma de assumir a gestão é revelada na prática do gestor; como não possui formação para tal função, torna-se um burocrata e tecnicista. Reprova, muitas vezes, práticas de seus pares, que antes eram comuns em sua vida profissional e deixa nítido quem dirige e quem é dirigido. Tornam-se gerentes da escola e não elos de transformação e discussão para a reflexão.

2.3 O Gestor Escolar e suas relações com o poder

Início com uma indagação: como o Estado pode estabelecer relações de poder e como este é contestado dentro das unidades escolares?

Talvez essa indagação não seja tão simples de ser respondida, mas precisa ser analisada. O Estado, com o discurso ideológico de estar acima de qualquer classe e isenta de qualquer influência por parte da classe dominante, caracterizou-se como a alternativa da classe subalterna para ser assistida. Configura-se aí o Estado de Bem Estar Social (Welfare State), que foi superado pelo Estado Mínimo.

Segundo Moreira Santos (1999), as organizações da escola estão ligadas às contradições do Estado Capitalista e à complexidade de suas instituições, ou seja, ao mesmo tempo em que o Estado tem que defender e propiciar o desenvolvimento capitalista, ele



também tem de promover o social, como forma de dissimular sua perversão e dar a idéia de que está a serviço da sociedade, como um Estado justo.

Segundo Foucault (1987, p.127; 1992, p.148), o poder está presente nas instituições sociais, portanto, na escola também.

> Uma autonomia política que é também igualmente uma 'mecânica do poder' que está nascendo, ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer...

O poder existente nas escolas reflete o poder existente na sociedade, ou seja, as relações de poder na sociedade. O gestor escolar é posto como figura máxima nessa estrutura ou unidade escolar; os orientadores e supervisores são os "sub-gestores", controlam a agilidade e a eficácia. Aulas, freqüências, registros, são meios de controle e gerenciamento.

Nunes (1999) mostra-nos também as formas de como os personagens da escola, principalmente os professores, num processo de resistência contra o poder, por meio de variados instrumentos de transgressão, dentre o "ditado", a "chamada", o "passar a lição no quadro", fazem com que o docente perceba a autoridade que o coíbe .

O gestor escolar tende a se isolar de qualquer atitude que o coloque numa atitude autoritária, manifestando-se sempre como um democrata e elo com o poder. Baseado na teoria anterior, necessita disfarçar para se manter no poder. Seu autoritarismo não pode ser mais tão nítido como antes.

Nas entrevistas que tive com os gestores, eles sempre enfatizavam sua gestão democrática e seu discurso democrático e participativo; 100% deles disseram isso. Mas, ao indagar sobre como esse processo pode ser realizado, muitos pensavam antes de responder e, ao responderem pareciam estar com uma frase ou idéia já repassada sobre essas questões. Enfatizavam que suas decisões estavam sempre pautadas nas suas experiências de vida, na sensibilidade, na amizade e no "amor à profissão".

unesp

> "... nem sempre o que é bom para muitos é necessário à escola. Quando vejo isso, tento mostrar a eles que a ' voz do povo' nem sempre é a ' voz de Deus'." (Depoimento de um Gestor).

No geral, esses gestores querem mostrar para a comunidade que são eles próprios que estão na "direção" e não um sujeito incorporado das ideologias do Estado. Mas, é evidente no seu discurso, a preocupação com os fazeres burocráticos da escola, relatórios, prestação de contas, reuniões técnicas, documentação, enfim, com toda a estrutura burocrática que o Estado exige.

Não se percebem também a competência, a responsabilidade e a preocupação com as questões pedagógicas. Quando tratadas, não possuem a sua dimensão *a priori*, mas sim, são reduzidas ao horário de aulas, matrículas, problemas de disciplina, falta de professores, entre outros.

> "Não posso me deter muito nessas questões pedagógicas, pois tenho muito a fazer como gestora desta escola, por isso nomeei pessoas de confiança para serem minhas supervisoras e orientadoras. Cabe a elas essa responsabilidade." (Depoimento de um Gestor).

A grande questão é que em todos os níveis das unidades escolares e do N.R.E. de Ponta Grossa não está claro o aspecto pedagógico. Para os gestores, há uma separação entre o "administrativo" e o "pedagógico". O gestor não percebe que todas as medidas administrativas devem concorrer para o pedagógico.

Nas entrevistas, percebi que o gestor escolar se vê como representante oficial do Estado e do Núcleo, tendo o compromisso de realizar tais metas oriundas do poder. Até mesmo pelo fato de que, no ato de sua posse como gestor escolar, o professor deve assinar um termo de compromisso e lealdade com o Estado.

O controle da força de trabalho não é absoluto; o espaço escolar, embora seja permeado por diferentes forças externas, ainda conserva um lugar para a autonomia, para que o sujeito

unesp

possa atuar, conforme suas crenças, histórias, representações e valores, enfim, suas subjetividades.

São contraditórios os discursos dos gestores pesquisados, pois ao mesmo tempo em que se consideram o Estado, atribuem muitos problemas ao abandono do Estado.

> "Temos dificuldades com o Núcleo, além de excesso de determinações, os departamentos aos quais recorremos, desconhecem as realidades das escolas; percebo que são aptos a explicar as burocracias, mas não são aptos a nos ajudar na educação da 'minha' escola." (Depoimento de um Gestor).

O gestor deve ser o grande coordenador da função da escola: formar o cidadão integral. A reflexão sobre o discurso dos gestores escolares me faz afirmar que 90% deles não possuem clareza sobre a sua missão como gestor e sentem grande dificuldade em exercer a função de líder, quer pelas relações existentes no trabalho, quer pelo cumprimento das determinações do Estado, representado pelo N.R.E. de Ponta Grossa.

Os depoimentos dos gestores apresentaram, também, falta de discernimento sobre as questões pedagógicas nas suas articulações com o grupo.

> "Na escola a gente faz de tudo, desde limpar o banheiro até apartar briga no pátio." (Depoimento de um Gestor).

Pareceu-me que os gestores escolares sentem-se isolados e com muitas dificuldades. Talvez daí venha o seu poder exacerbado para conduzir a escola com melhores intenções. Muitos dos gestores querem mostrar ao Núcleo como podem organizar e disciplinar a qualquer custo a escola, nem que para isso se desfaçam de suas convicções políticas, religiosas e morais.

> "Se eu não mandar, ninguém toma a iniciativa. Preciso ser a primeira e a última , sempre em tudo, mas não faltam críticas, dizem que sou autoritária." (Depoimento de um Gestor).



Não se desconhece a importância da função do gestor escolar, mas enquanto sua gestão fundamentar-se em burocracias, ordens, disciplinas, técnicas, ..., a educação e a escola terão poucas possibilidades de mudanças.

Todavia, é necessário evidenciar que as relações sociais são construídas historicamente: portanto, passíveis de mudanças e transformações. A escola real precisa abrir-se para a escola ideal.

unesp



Aula de Bordado no Colégio Sant´Ana, 1942. Foto: Rauly Bianchi

CAPÍTULO III

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:

A Realidade

"O importante não é pensarmos sobre o que fizeram conosco,
mas pensarmos o que faremos do que fizeram de nós."
(SARTRE. O Ser e o Nada. 1997).

É na década de oitenta que a palavra "democracia" possui um sentido mais importante para a sociedade brasileira, principalmente sobre a necessidade de o povo participar das decisões democráticas do país. Entretanto, os diferentes contextos sociais demonstram que a participação pode significar muita coisa e não ter o sentido real que interessa à classe menos favorecida, aos sempre excluídos de quase tudo que a sociedade possa oferecer.

Embora a Ditadura Militar no Brasil (1964 a 1985) tenha tolhido, no sentido amplo da palavra, a "Democracia", o Estado autoritário dos militares sempre apresentou uma disfarçada liberdade, fazendo com que o povo imaginasse que estava em estado democrático. Todavia, doutrinação é completamente diferente de democracia. Foi uma participação consentida que pode iludir, que pode encobrir a verdadeira realidade.

Ferreira (1993, p.202) demonstra como o modelo colonial presente no Brasil, conseguiu ludibriar e fantasiar as mentalidades sobre o que seria participação, democracia, justiça e cidadania: "[...] A concepção dominante é de que o Estado é o doador, o fazedor da ordem, da justiça, do direito e do favor".

O Estado é compreendido como um "pai", capaz de nos oferecer a proteção desejada, ser um direito em favor.

O ideal de cidadania remonta à Grécia Antiga onde eram considerados cidadãos os homens livres, com capacidade de participar das decisões políticas. Por direito de herança,



participavam os habitantes da cidade e eram excluídos os gregos de outras cidades, as mulheres, os escravos e os estrangeiros.

Nas sociedades romanas, a cidadania não era transmitida por herança, mas era externa ao indivíduo pelo direito e reivindicação, o que a aproxima da concepção moderna.

No liberalismo clássico, a concepção de cidadania aparece ligada à esfera privada, já que o público existe para proteção da propriedade privada.

Nas sociedades modernas, houve ampliação do espaço privado, dos interesses individuais, e o público é reduzido à ação protetora do Governo; é uma democracia representativa, indireta e jurídica (formal), o que a distancia da democracia ateniense, que era participativa e política (apesar de excludente em algumas esferas).

Na democracia liberal, a igualdade é jurídica, porque todos têm os mesmos direitos perante a lei, todos têm liberdade de competir no mercado, segundo suas possibilidades, interesses e aspirações: pilares básicos da sociedade capitalista.

A cidadania é importante na sociedade capitalista, embora abstrata, porque a realidade demonstra a dominação de classe e a desigualdade social, sem que os homens se rebelem, de vez que todos, em tese, estão amparados pela lei.

Ser cidadão significa ter direitos e deveres e poder participar da vida social e do Estado. Por meio de lutas históricas dos trabalhadores, foram conquistados novos direitos, sobretudo nas sociedades mais desenvolvidas. Esses direitos, a partir do século XVIII, foram sendo ampliados, chegando a ser divididos em civis, políticos e sociais. Os primeiros se referem às liberdades individuais: direito de ir e vir, de ter propriedade, de poder fazer contratos, de procurar a Justiça, dentre outros. Os direitos políticos dizem respeito à liberdade de se candidatar a cargo político e votar; os direitos sociais remetem às necessidades básicas: possuir um salário, garantia de saúde, educação, segurança, habitação, dentre outros, que foram

unesp

conseguidos à medida que o capitalismo foi se desenvolvendo, aumentando a exploração da força de trabalho, bem como aumentando os níveis de desigualdades.

Desse modo, a participação desponta como fundamental no conjunto da democracia liberal. É por meio da participação que se revelam os ideais democráticos. A democracia é processo e, como tal, é imperfeita, é busca, é projeto - um ideal sempre a alcançar.

É importante que se ressalte que nas sociedades liberais a participação não é compreendida como relação política e, sim, como colaboração harmônica ou participação-coesão, específica da tradição conservadora que hoje se revitaliza no terreno das ideologias corporativas.

Entretanto, a participação cria poder e assim gera conflitos que tendem a ser saudáveis, sobretudo numa sociedade desigual como a brasileira. Ademais, não existe participação perfeita, porque é sempre um processo inacabado.

O conflito não é negativo, como alguns ainda hoje apregoam, mas, sim, é saudável no sentido de que ele funciona como dinamizador da luta por práticas sociais mais democráticas, progressistas e transformadoras.

É na diversidade que se constrói a síntese superadora. Conviver com as posições divergentes abre possibilidades de não prevalecimento de decisões individuais, corporativas no jogo social, em benefício da negociação.

Nas organizações modernas, o conflito é até estimulado, porque propicia a dinamização das relações e mantém acesas as chamas da mudança, requeridas pelo processo acelerado de desenvolvimento das forças produtivas.

As esclarecedoras análises de Cunha (1991) alertam para a dificuldade de se dizer que no Brasil houve uma autêntica democracia. Segundo ele, no Império, havia a escravidão e a limitação no direito a votar; na primeira República (1889/1930) nem todos votavam, sendo vetado esse direito às mulheres e aos analfabetos. Tais eleições eram realizadas por meio de

unesp

processos "fraudulentos". As lutas travadas pelo povo contra tais procedimentos deram origem à ditadura de Getúlio Vargas (1930/1945), que dentro de seu populismo incorporou algumas reivindicações históricas da classe trabalhadora.

A queda de Getúlio Vargas deu abertura para a experiência democrática (1946/1964), ainda que com os limites do populismo.

Com o Golpe de Estado, em março de 1964, iniciou-se um cerceamento do processo democrático, a despeito de o Governo autoritário continuar defendendo a democracia representativa, como bem demonstra Ianni (1976, p.229), na primeira Mensagem apresentada pelo Presidente Castelo Branco ao Congresso Nacional:

> [...] política de reconstrução nacional consistia, evidentemente, na restauração da ordem ... e da autoridade, segundo o princípio constitucional... a fim de preparar a estrutura institucional adequada à deflagração do novo surto de progresso e à construção da nova sociedade brasileira, fazia-se mister o aperfeiçoamento das instituições, através de reformas democráticas, realisticamente concebidas. ... O Governo tem procurado criar condições para uma democracia representativa autêntica. Esse regime, consagrado no primeiro enunciado da Constituição, depende, entretanto, de boa escolha que o povo saiba e possa fazer dos seus representantes.

No Brasil, tem prevalecido a ditadura, e "um sistema partidário não chegou a se consolidar", mas têm sido as corporações que se agrupam casuisticamente em partidos, o que não quer dizer, entretanto, que a sociedade brasileira seja organizada e participativa, porque tais corporações são constituídas por parcelas minoritárias da população.

Segundo Silva Junior (1996, p.65), "O diretor de escola que emerge nos anos oitenta é, inevitavelmente, o diretor que convive com o anseio de redemocratização do país e com a retomada da organização das entidades do magistério.".

Foi o momento em que se intensificaram as discussões sobre as relações de poder no interior da escola, onde o diretor (por ser conduzido ao cargo por indicação política, do mesmo modo que os administradores do Sistema) eram considerados autoritários e centralizadores, em respeito às posições assumidas pelo Estado.

unesp

As eleições diretas surgiam como solução política desses embates; visando à melhoria do processo educativo, e dessa forma, a luta por melhores condições da educação se intensificou no Paraná.

A conquista, ainda que parcial, de eleição direta para diretor pode ser vista como um importante avanço na direção da democratização escolar, mas deve-se manter em evidência que, se a proposta de eleição de diretor for considerada como a única garantia de democratização da escola, corre-se o risco de se restringir à simples substituição de pessoas no poder, e, assim, perder de vista o legítimo anseio da democratização da escola enquanto espaço educativo para a participação e a cooperação, necessárias ao exercício da cidadania.

Nesse processo de redemocratização da sociedade, foi elaborada a nova Constituição Federal, promulgada em 1988, que incorporou em seu texto reivindicações históricas dos trabalhadores da educação e de outros segmentos da sociedade civil, dentre os quais se destaca o princípio da gestão democrática do ensino público (Art. 206, inciso VI) que abriu espaço para que os Estados e Municípios pudessem reorganizar seus sistemas de ensino.

A legislação institucionalizou a substituição do termo administração por gestão, que passou a se identificar com "gestão democrática", como se toda gestão tenha por princípio inerente ser democrática.

Nessa dinâmica, teve-se a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) também como fruto de muita luta, representada sobretudo pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública. Após oito anos dormitando no Congresso Nacional, foi sancionada, cheia de emendas, por meio de substitutivo do Senador Darcy Ribeiro (Parecer no. 72/96) em dezembro de 1996. Define em seu Art. 14 os princípios da gestão democrática:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.



A partir dessa abertura enunciada pela Constituição Federal e pela nova LDB, as escolas começaram a deslanchar o processo de democratização das suas relações internas, por meio da eleição direta para diretor, criação dos Conselhos Escolares e elaboração de seus projetos pedagógicos.

Nesse contexto de mudanças, até a concepção de administração foi trocada por gestão, conforme já citado, aproximando-a mais do acompanhamento e controle do processo educativo e acrescentando-lhe o qualificativo "democrática", que pressupõe a participação da sociedade na vida da escola.

Embora seja a participação consentida pelo Estado, para Silva (1996) ela é uma forma intermediária de passagem entre a heterogestão e autogestão, esta sim a maneira mais democrática de conduzir a escola pública.

Na última década, a gestão democrática do ensino público tem sido privilegiada no discurso de grande parte dos educadores brasileiros, como forte instrumento para superação ou mesmo minimização dos principais problemas educacionais, como escassez de recursos de toda natureza, currículos inadequados e desconectados da realidade e interesses dos educandos; deficiente formação dos professores e administradores, a burocratização do sistema e da unidade educacional, dentre outros.

Dentre as iniciativas relevantes para a concretização da gestão democrática, como já foi observado, tem-se a eleição direta para provimento do cargo de diretor escolar e a criação de Conselhos Escolares, visando ao fortalecimento da escola e de sua autonomia.

3.1 O Professor e a Comunidade Escolar no Poder: o Conselho Escolar em questão

A escolha do Diretor por parte da comunidade escolar é um passo importante rumo ao advento de novas relações no interior das unidades escolares no Estado do Paraná, mas o

processo precisa ser aperfeiçoado, porque o Estado tem o poder de indicar o Diretor entre qualquer um da lista apresentada pelo Conselho Escolar, ficando ainda fora da escola a decisão sobre quem irá governá-la.

A partir de 1995, o Sistema Estadual de Ensino, por meio da Secretaria Estadual de Educação do Paraná – SEED/PR, definiu pontos fundamentais para alcançar seus objetivos de uma "plena gestão democrática da escola": implantação de um Conselho Escolar em cada escola; eleição para diretor e vice-diretor nas escolas; implantação de um Projeto Pedagógico em cada escola; novo Regimento Escolar para as Escolas Estaduais.

Sabe-se o quanto são significativos esses instrumentos para a consecução da gestão democrática, mas é preciso que as unidades escolares possam contar com outro fator determinante para o alcance dos ideais democráticos, que é a autonomia administrativa, técnica, financeira, pedagógica e jurídica, a ser conquistada, efetivamente.

Entre as escolas pesquisadas, segundo seus gestores, há Conselhos Escolares legalmente constituídos, formalizados e funcionando,. Em apenas três escolas alguns membros abandonaram suas funções, o que não está, entretanto, impedindo os trabalhos do Conselho.

Os Conselhos Escolares foram constituídos para servirem de fórum dos diversos segmentos representativos da escola e pode ser um importante espaço para o exercício da democracia, embora ainda dêem indícios de que estão funcionando como apêndices do executivo.

Quanto ao relacionamento dos Conselhos Escolares com a administração e a participação nas funções administrativas da escola, segundo as respostas dadas à entrevista, 70% dos Diretores argumentaram que eles têm apoiado, na medida do possível, quando solicitados, e isso tem ajudado até a mudar comportamentos de membros do corpo escolar:

> "Não sei como seria 'minha escola' se não houvesse um Conselho escolar." (Depoimento de um Gestor).

unesp

Nesse aspecto, Gadotti (1992, p.51) adverte-nos que "Não se deve reunir um Conselho para decisões técnicas melhores. Os Conselhos existem para criar políticas e não para executarem essas decisões, enquanto Conselhos".

De acordo com o Estatuto do Conselho Escolar da SEED/PR – Assessoria Jurídica, no Capítulo II do Art. 4º – Da natureza e dos fins, entende-se assim:

"O Conselho escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem lucrativo, não sendo remunerados seus Dirigentes e/ou Conselheiros." (p.01).

Pelas respostas dos Diretores entrevistados, percebe-se que eles ainda não possuem clareza sobre os reais objetivos e funções desses colegiados escolares, porque funcionam como apoio, órgão de consulta, resolução de problemas cotidianos da escola, como legitimadores de algumas decisões, sem, contudo, ao que parece, participarem ativamente do planejamento dos destinos da escola.

Já o art. 7º. salienta:

"A Gestão escolar será desenvolvida de modo coletivo, efetivando o envolvimento da comunidade escolar através de seus representantes eleitos na forma definida pelo Regimento Escolar." (p.02).

Percebe-se que tanto no art. 4º quanto no art. 7º há duas palavras importantes para que ocorra todo o processo de participação e de democracia na escola. A primeira está salientando que o Conselho Escolar deve ser um "colegiado" e a segunda palavra é "coletivo", isso significa que o papel do Gestor Escolar dentro do Conselho Escolar é apenas de mais um membro, mesmo que por lei estabelecida é ele o presidente, pois o processo é coletivo.

Cerca de 30% dos Diretores entendem que os Conselhos se restringem a fiscalizar, a controlar a atuação deles, fazendo guerra constante contra as decisões tomadas, mesmo quando

revelam, como nos depoimentos anteriores, que os Conselhos Escolares não estão exercendo seus papéis:

> "Às vezes, o conselho escolar não é um espaço para discussão dos problemas escolares, mas uma verdadeira arena." (Depoimento de um Gestor).

Os Diretores, quando indagados sobre as atuações desses Conselhos para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, da parte pedagógica, propriamente dita, revelaram ser fraca a atenção dada por esses colegiados, reduzindo suas atuações a problemas de notas, disciplina, faltas e avaliações, dentre outros, em vez de atentarem para questões mais relevantes como projeto pedagógico para a escola; a implantação de um sistema de avaliação da escola e um acompanhamento mais sistemático do desenvolvimento dos alunos, enfim, de um plano organizado de trabalho que os orientasse para uma atuação mais substancial e conseqüente.

Todavia no Capítulo III do art. 12 º estão fixados os seguintes objetivos:

I - democratizar as relações no âmbito da escola;

II - promover a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola;

III - estabelecer, para o âmbito da escola, diretrizes e critérios gerais relativos a sua organização, funcionamento e articulação com a comunidade, de forma compatível com as orientações da política educacional da SEED/PR.

As evidências empíricas estão a demonstrar que as iniciativas da SEED podem indicar que tais Conselhos Escolares sejam mais uma medida burocrática do que propriamente a decisão de abertura de canais de efetiva participação da sociedade na escola ou mesmo uma forma de o Estado se desobrigar de seu dever com a educação, entregando à comunidade a responsabilidade total para com a escola e como que se livrando do que nunca conseguiu fazer bem, que é oferecer uma boa educação àqueles que precisam das escolas públicas.

unesp

Existem nestes objetivos uma ambigüidade. Em um primeiro momento, o documento, ou seja, o Estatuto do Conselho Escolar, enfatiza em seus artigos a necessidade para a democratização e a participação coletiva da comunidade para com os assuntos da escola, caracterizando assim uma descentralização. Por outro lado, todo o trabalho de articulação e participação da comunidade na escola deve voltar-se para atender as diretrizes da Secretaria de Educação do Estado do Paraná; isto significa que há uma centralização quando tal Conselho Escolar tenta articular suas metas, muitas vezes, contrárias ao do Estado.

Na verdade, se existirem Conselhos Escolares, eleição direta e projeto político-pedagógico, sem que a comunidade escolar e local participe politicamente de todo o processo educativo, de pouco adiantará a existência desses instrumentos importantes para a melhoria da qualidade do ensino. Primeiro, porque esses instrumentos de democracia só podem desempenhar seus papéis criadores de políticas se forem construídos pela coletividade escolar. Segundo, porque só assim poderão ter autonomia, aqui entendida como capacidade e poder de fixar suas próprias regras de conduta, no âmbito particular da escola.

Outro aspecto bastante ambíguo é do art. 15 e do art. .34 do Capítulo I, primeiro porque não estão claros quando se trata da escolha dos representantes do Conselho, pois o art. 15 fixa que os representantes serão escolhidos entre seus pares, por eleição. Em momento algum é citado a forma dessa eleição, se é por uma chapa ou uma escolha aleatória entre as diferentes categorias que formam o Conselho. Ouvi muitos depoimentos onde a escolha entre os pares se fazia por indicação dos próprios pares, muitas vezes sendo indicado para determinado cargo dentro do Conselho mesmo sem ao menos saber qual seria a função a desempenhar.

Se o Conselho escolar possui como característica máxima o colegiado, isto significa que todos constituem o poder diretivo dentro deste órgão. Por que então o art. 34 diz que a presidência é incumbência exclusiva do Diretor (Gestor Escolar)? Parece-.me que existe um motivo real para isso. Sei que a figura do gestor escolar dentro de uma escola representa muito



mais do que um administrador, mas também de uma autoridade, muitas vezes punitiva, o poder não está explícito, mas oculto. Sendo o gestor escolar presidente do Conselho , há uma grande possibilidade de supostas "anarquias" não ocorrerem, isto é, de o Conselho Escolar seguir fielmente os mandos e desmandos de seu órgão maior que é a SEED/PR.

A autonomia não pode ser implantada por decreto ou vontade particular de um gestor dito progressista, porque depende de sujeitos concretos que a construam na dinâmica de suas relações sociais específicas: "O que cria e mantém uma instituição autônoma é o sujeito que a institui e garante sua existência" (SILVA , 1996, p. 69).

3.2 Ilusão de Autonomia

Tem-se consciência da importância da autonomia para a transformação da perversa realidade educacional que se tem no Brasil ainda hoje, sendo um dos princípios fundamentais para a mudança da escola, mas, como afirma Gadotti (1992, p.49): "nosso atual sistema de ensino assenta-se ainda no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional da 'democratização da gestão'.".

Uma das condições fundamentais para que haja autonomia é a participação da comunidade escolar e local no processo de tomada de decisões da administração da escola e segundo Gadotti (1992), essa participação só poderá concretizar-se a partir de alguns pontos básicos, como a autonomia dos movimentos sociais e de suas organizações, criação de espaços de participação (ressaltando os Conselhos Escolares), transparência politica e econômica (e nós acrescentaríamos: autonomia financeira e administrativa, dentre outros).

Silva (1996, p.58-59), ao examinar a questão da autonomia da escola pública, destaca três pontos como fundamentais para que ela se concretize: a noção de liberdade, que é sempre relativa (capacidade de escolha); idéia de poder (capacidade de influenciar coisas e pessoas) e a

unesp

responsabilidade para exercer essa autonomia. Para ele, autonomia é produto de toda uma caminhada, e é necessária a participação ativa do sujeito.

Alguns gestores das escolas de periferia que foram pesquisados revelaram ter mais autonomia para administrar suas escolas, porque os órgãos do Sistema de Ensino lá não aparecem, nem se preocupam com elas, deixando-as à própria sorte e isso, ao mesmo tempo em que criticam, consideram um fator positivo:

> "Aqui parece que tenho mais liberdade do que as escolas do centro, as visitas do N.R.E. são poucas." (Depoimento de um Gestor).

Temos dificuldades de compreender como esse abandono por parte do Sistema de Ensino possa trazer efetivos benefícios à escola, sobretudo porque não concordamos com aqueles que acham que autonomia seja ausência de total acompanhamento dos órgãos superiores.

Esse abandono pode, a nosso ver, até servir para a comunidade participar mais ativamente dos destinos da escola e oferecer soluções alternativas aos problemas escolares, mas, uma unidade educativa precisa de muito mais que isso.

Segundo Oliveira (1997), o Estado, na atualidade, toma o modelo de gestão da iniciativa privada como mais eficaz para embasar suas argumentações de que não faltam recursos para a educação, pois o problema se concentra na forma de gestão e distribuição desses recursos. Daí as propostas de autonomia chegando até a escola, para que esta possa procurar suas próprias maneiras de captar recursos e, assim, possibilitar a retirada do Estado das funções mantenedoras, resguardando a sua função supletiva e distributiva no setor.

Ainda assim, são espaços que devem ser aproveitados pelos trabalhadores da educação e pela comunidade externa, para não se tornar passivo, esperando que a sociedade se transforme, que as pessoas conquistem a participação e cidadania, para então, concertarem as mudanças há muito requeridas.

unesp

Por outro lado, não se pode esquecer que essa abertura democrática está sendo estimulada pelo Estado, como já se evidenciou. E como a retórica oficial se distancia do real concreto, é compreensível que haja o desinteresse de questionamentos sobre o que está por desvelar-se por trás das "boas intenções" dos administradores públicos.

Mas, como a realidade é dialética e contraditória, ainda que os objetivos sejam bem diferentes do que se vem lutando para conseguir, os educadores podem aproveitar a abertura e ampliação desses canais para realmente politizar as relações que se estabelecem na escola, na direção de uma nova escola, onde a democratização se amplie, com a qualificação do processo participativo.

As palavras de Silva Junior (1996, p. 145-146) são bastante sugestivas sobre o real significado da escola:

> Uma escola, qualquer que seja, existe para 'elevar' seus alunos, para 'passá-los' de um momento de vida insuficiente, insatisfatório, incompleto para outros momentos que se desdobrarão em direção a um horizonte vislumbrado e em permanente construção. Uma escola pública também é isso, mas é mais do que isso. Uma escola pública é mais do que uma escola privada, porque os trabalhadores que se reúnem em seu interior não têm apenas que produzir 'passagens' que signifiquem 'elevações' individuais. Eles têm que produzir, individual e coletivamente, a grande "passagem" do direito postulado à realização efetiva da educação popular. Nesse sentido ela é única. Apenas ela se incumbe de pensar e realizar a educação do conjunto da população; de conceber e promover a materialização do interesse coletivo.

Ora, se as escolas pesquisadas ainda não desenvolveram seus projetos pedagógicos, num processo de construção coletiva, a partir de seus colegiados, representados pelos Conselhos Escolares; se, ao que nos parece, suas práticas internas ainda não se encontram respaldadas numa atitude de permanente reflexão; se ainda não constroem o fazer educativo interativa e organizadamente, então, podemos dizer que seus trabalhos ainda estão assentados em princípios que não ajudam na melhoria da qualidade da escola, de forma global.

unesp

3.3 Uma proposta crítica ao discurso oficial

O Projeto Político-Pedagógico é um dos instrumentos mais importantes para a realização do processo educativo no interior da escola e começou a ser objeto de estudos e debates mais sistemáticos nesta última década. É uma proposta de organização da escola que se refletirá nela como um todo.

Quando se proclama a Proposta Pedagógica é para reforçar sua função intencional de assumir posição, tomar um rumo determinado, de vez que toda ação pedagógica é ação política e poderia por isso ser considerado até um pleonasmo, algo desnecessário de ressaltar.

A proposta pedagógica tem sido objeto de preocupação dos educadores, na luta pela democratização da escola, incorporada na atual LDBEN, nos seus Art. 12, 13 e 14, item I, sendo hoje decisão política das autoridades educacionais de que sejam criadas nas escolas.

A escola, como *locus* do saber, atua com um caráter de intencionalidade, necessária para o alcance de seus objetivos, e é exatamente isso que pode distingui-la de outros espaços educativos. Essa direção, entretanto, precisa ser planejada dentro da própria escola, pelo conjunto de seus atores, e não fora, pelo Sistema de Ensino, como vem sendo feito há muito tempo

Não é uma tarefa simples, porque a escola é um micromundo onde proliferam relações de conflito e disputa de poder e, além do mais há uma forte tradição cultural de tudo ser decidido por meio de procedimentos autoritários e burocráticos, sem a participação das pessoas que vivem as relações. Participar ainda parece ser algo muito novo não só para o corpo escolar como para todos os cidadãos brasileiros.

No processo de análise da relação entre prática profissional do gestor e o processo pedagógico faz-se necessário refletir com mais profundidade acerca da Proposta Pedagógica da

unesp

escola, procurando captar seu real significado para a transformação da relação educativa e da escola como um todo e, sobretudo, avaliar como o diretor da escola considera tal processo.

Como se sabe, o projeto pedagógico destina-se sobretudo a orientar o processo ensino-aprendizagem, o que não quer dizer que problemas administrativos e até operacionais da escola não guardem relação com esse projeto, porque todas as ações desenvolvidas no interior da unidade de ensino devem convergir para a consecução do processo pedagógico.

O projeto pedagógico envolve, portanto, a estrutura organizacional e a estrutura pedagógica. Essas estruturas se referem a recursos humanos, físicos, financeiros, entre outros elementos importantes da escola.

As possibilidades participativas na escola só se abrirão, provavelmente, se essa detiver certa autonomia (digo certa, porque o próprio projeto pedagógico pode ajudar a consolidar a autonomia) e se a comunidade escolar estiver realmente interessada e comprometida politicamente com um novo desenho das relações pedagógicas, aqui incluindo da administração à sala de aula.

Entretanto, somente a autonomia, a vontade política e o compromisso não são suficientes para a construção do Projeto Pedagógico. São necessários muitos estudos, aprofundamento e reflexão sobre as teorias pedagógicas, métodos de ensino, avaliação, dentre outros referenciais capazes de dar sustentação ao novo formato de escola e de ensino que se deseja.

Cerca de 80% dos entrevistados defendem a necessidade de um projeto pedagógico para melhorar a escola, mesmo que alguns não tenham ainda uma visão clara do que realmente significa e estando, no momento da pesquisa, quase todos empenhados na elaboração dos projetos de suas respectivas escolas, com vistas ao processo eletivo para diretor que se avizinha, sem o qual não será permitido concorrer.

unesp

Outro ponto importante revelado nas entrevistas é que esses gestores entendem o Projeto Pedagógico como algo individual a ser elaborado, sob suas inteiras responsabilidades e não como um produto da ação coletiva do corpo escolar e da comunidade local.

As respostas à entrevista, ao questionário e depoimentos dos diretores expressos ao longo deste trabalho parecem indicar que a democracia nas escolas pesquisadas ainda é muito mais uma adaptação funcional dessas aos novos tempos do que um projeto em construção, embora, contraditoriamente, essa adaptação possa até contribuir na direção democrática, de forma mais lenta.

A maioria dos gestores investigados demonstra ainda não possuir clareza sobre a importância do avanço do processo democrático para melhoria das condições da escola paranaense, porque, no geral, tem dificuldade em admitir que os alunos emitam opiniões sobre as práticas escolares, conforme discursos abaixo:

> "A gente não pode dar muita abertura que os alunos abusam. Eu deixo os alunos participarem até um certo ponto, senão..." (Depoimento de um Gestor).

A pesquisa revelou também, a partir dos discursos dos respondentes, que alguns deles se consideram e se colocam como totalmente democráticos em suas relações com o coletivo escolar, principalmente com os professores .

> "Lá na escola ninguém pode se queixar de falta de liberdade.Não controlo a entrada e saída..." (Depoimento de um Gestor).

3.4 Da gestão ideal à prática real

Ao examinar o processo educativo presente na prática administrativa dos gestores, muitas vezes pode-se contribuir para a transformação ou a manutenção das condições perversas e desesperadoras presentes dentro da escola.

unesp

Embora todos os gestores entrevistados sempre se coloquem como democráticos, sua prática, revelada em seus discursos, é totalmente antagônica, pois, quando se posicionam frente às autoridades, raramente mantêm seu discurso igual ao que manifestam com os seus pares. Parece-nos que existe uma dupla fala: para seus subordinados é uma e para seus superiores é outra. Isso também se manifesta na sua prática cotidiana.

A maioria dos gestores analisados foi eleita para o cargo e, conforme já evidenciamos anteriormente, seu discurso tornou-se totalmente diferente da base que o elegeu para representar seus anseios frente à administração de uma unidade escolar, como também frente ao poder oficial-educacional, como forma de se posicionar criticamente perante o mesmo.

Entretanto, é necessário salientar que os mesmos representantes da base eleitos, agora não se consideram mais pertencentes aos seus pares, pois sua função é de gerir, supervisionar, administrar, controlar um bem público nos moldes do seu gerente maior que é o Estado do Paraná, na pessoa da chefia do Núcleo Regional de Educação.

O fato é que uma gestão democrática não tem condições de apontar para o desenvolvimento do processo democrático, pois toda ênfase e responsabilidade recaem no trabalho individual de um gestor que representa o poder máximo dentro da escola. O processo de administração centralizada não está intrinsecamente no cumprimento da função social e política da escola, que tem por fim o homem, mas sua valorização e seu respeito estão diretamente ligados ao poder burocrático e autoritário da chefia regional. Existe uma cooptação por parte do eleito que foi conduzido por sua base ao poder e que agora, por inúmeras razões, absorveu o poder oficial e não mais discursa sobre os mesmos ideais de democracia, de cidadania, de criticidade e de formação do cidadão que era slogan no pleito eleitoral.

Esse tipo de governo da coisa pública tende a educar para a servidão, para a segregação entre subordinador e subordinados, entre os que criam e os que executam, enfim, para uma

unesp

fragmentação e divisão da sociedade. A comunidade escolar mais uma vez é usada para os interesses e favorecimentos do poder para manutenção do *status quo*.

Embora o gestor tenha responsabilidade e faça parte do processo pedagógico da escola, para ele isso não é prioridade. Por outro lado, qualquer que seja a forma de administração escolar, esta deve particularizar cada unidade, pois cada escola, apesar de estar num contexto geral, possui características e vida singular. Dessa forma, ao se posicionar como administrador da educação, o gestor deve ter em mente que seu papel é transformar a escola em um ambiente onde todos podem participar e, mesmo que sua função exija autoridade, jamais pode ser autoritário; e embora a burocracia faça parte do cotidiano escolar, o gestor tem a obrigação de proclamar a todos uma gestão verdadeiramente democrática.

De acordo com os relatos dos gestores, a escola como um todo não parece estar comprometida com a educação; torna-se então difícil a esse gestor transformar o espaço escolar em um espaço educativo de verdade.

Todavia, é necessário ressaltar que para haver participação é necessário concessão; havendo concessão e participação, conseqüentemente, haverá colaboração. Mas, o que vi pelas unidades escolares por onde passei é que a última palavra é sempre do gestor. É uma condição que se torna fato cultural em toda comunidade escolar, mesmo que o gestor suponha a participação de seus pares.

Os professores sempre viam o gestor como um dos seus quando conseguiam participação, mas a partir do momento em que o olhar desse "companheiro" voltava os seus olhos somente para a manutenção do discurso do N.R.E., sentiam-se traídos e percebiam que ele não era mais um dos seus:

> "Até que em alguns momentos ele é gente boa, mas quando nós e o N.R.E. estamos na parede, ele não fica ao nosso lado." (Depoimento de um Professor).

> "Elegemos ele, mas, a mediocridade ainda continua." (Depoimento de um Professor).

unesp

Cumprir ordens é adverso aos princípios democráticos, pois a conquista da liberdade, para participação, para solidariedade e cooperação, tão necessárias à formação integral do homem, não pode ficar presa às guerras perversas do sistema oficial.

No geral, os depoimentos dos gestores estão reproduzindo a forma como foram educados e como foram formados, pois uma gestão centralizadora e burocrática leva sempre a uma pedagogia negativa, já que se sustenta em princípios antidemocráticos no processo de tomada de decisão, efetivando uma prática autoritária.

Talvez em uma empresa o processo de conseguir produtividade e o produto de qualidade seja através de uma administração autoritária, porque todos devem produzir através de uma direção que especifica e coloca detalhadamente os procedimentos, ou a qualidade do produto pode ser prejudicada, com todos os desdobramentos.

Na escola é difícil educar para liberdade e para a cidadania se as pessoas não participarem e não se sentirem comprometidas com a vida da escola; não podem ser sujeitos amorfos, mas, sim, ativos no processo educativo.

O molde autoritário de administrar uma escola só nos leva a crer que é necessário para a produção e a manutenção de uma sociedade desigual, racista e excludente, onde não há possibilidades de transformação social.

O gestor antidemocrático contribui para a desumanização, impossibilitando o coletivo e divinizando o individual.

Toda e qualquer pedagogia onde a prioridade é o individual, sobressaindo sobre o coletivo, retira a possibilidade de experiências comuns, a divisão de mundo e a de resolver os problemas, tanto da escola quanto da sociedade, de uma forma conjunta.

Mas é necessário salientar, também, que muitas vezes o gestor escolar esbarra na comunidade escolar e isso se dá em dois momentos: um é quando a comunidade não enxerga no gestor um sujeito que pode somar na administração da escola; o outro é quando a

unesp

comunidade, limitada por vários motivos culturais, sociais, políticos e econômicos, e por ser ingênua, não se vê representada no processo de gestão da escola.

Pensar que o Diretor é o grande responsável pelos males da escola é uma tolice, mas imaginar que esse gestor não pode contribuir para a elucidação dos problemas e o comprometimento de todos com a educação e, em particular, com sua escola, é ingenuidade.

Mas, mesmo que muitos gestores tenham a disposição para a mudança, é necessário primeiro que tenham consciência de seu papel e de seu caráter frente à educação com que se defrontam.

Para Silva (1996), muitos daqueles que pensam em mudança social, defendendo a participação de todos nos processos decisórios, quando o fazem baseiam-se na crença de que o indivíduo tomado como ser isolado que participará vê frustrados seus esforços.

Freire (1995) diz que nas práticas é que aprendemos a lidar com a tensão entre autoridade e a liberdade, de onde não se pode escapar, a não ser com prejuízos para a democracia.

unesp



Professoras e Alunos do Colégio Sant´Ana, 1926. Foto: Luis Bianchi

CAPÍTULO IV

ESCOLA:

o *locus* da participação

"(...) um poder que (...) trabalha o corpo dos homens, manipula seus elementos,
produz seu comportamento, enfim,
fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e manutenção..."
(FOUCAULT, 1987, p. XVII).

No decorrer deste estudo, procurei demonstrar a natureza burocrática da administração escolar. Todavia faz-se necessário desvendar como se estabelecem, realmente, as relações de poder de trabalho e de pedagogia na prática do gestor.

Dentre as doze escolas escolhidas, em três delas obtive um maior aprofundamento nas relações estabelecidas no interior de suas unidades. Percebi a precária formação acadêmica dos gestores, uma vez que a maioria dos entrevistados (80%), tinha graduação em cursos não totalmente ligados à educação.

Mesmo os gestores graduados em Pedagogia disseram não estar preparados para ser administradores em razão de sua formação deficiente; os determinantes econômicos, sociais e políticos que circundam a vida desse administrador foram moldados por sua própria experiência de vida e não por sua formação acadêmica, o que pode refletir na prática numa ênfase do poder estabelecido dentro da escola, sem que haja por parte do gestor reflexão sobre o seu papel.

A formação deficiente ou não específica do administrador escolar dificulta-lhe o crescimento enquanto profissional crítico, reflexivo e criativo, e contribui para um cenário de disputas e exclusões. Para muitos, a academia falhou na formação nesse item, o de administrar.

"Na faculdade aprendi de tudo, menos o de ser um gestor." (Depoimento de um Gestor).

"Lembro que nas aulas aprendíamos as teorias, as didáticas, e como disciplinar um aluno, mas ninguém me disse como administrar a escola. Acho que isso não se aprende, isso se vive. Para mim, está sendo muito difícil." (Depoimento de um Gestor).

unesp

As relações de poder existentes com maior visibilidade nas unidades escolares muitas vezes são frutos de imposição e intervenção do Estado, uma vez que a ideologia é constante e cumulativa para manter o controle das instituições, tentando neutralizar os antagonismos presentes na escola.

4.1 Que papel desempenhar: reprodutor, mediador ou gestor?

Retomo, aqui, a minha problemática em verificar como o gestor escolar consegue desfazer-se do elo existente entre o Estado e o Núcleo Regional de Educação. O próprio gestor escolar não consegue perceber que ele é um instrumento mediador das doutrinas em que o Estado, na forma da SEED, tenta impor suas regras, normas e ideologias.

O Gestor, ingênuo se vê como um instrumento de ajuda fundamental na construção da igualdade e de uma escola mais justa.

> "Percebo que sou muito importante para a minha escola, pois tento sempre realizar todas as atividades propostas pelo N.R.E. Muitos me chamam de 'pelega', não me importo por isso, o importante é que na minha escola tudo funciona, nunca falta nada e, quando preciso, o Núcleo sempre me auxilia." (Depoimento de uma Gestora).

> "Na Minha Escola tem os professores do Sindicato, na minha opinião, professores do 'não'. Não podem repor aulas, não podem vir aos sábados, não podem vender cartelas de bingo, não podem auxiliar em festas. Como posso ter respeito por esses professores, se quando mais preciso deles, não posso contar com eles. Quem me socorre, sempre é o Núcleo." (Depoimento de um Gestor).

Verifiquei, também, que dos gestores analisados, muitos não se constrangiam em dizer que eram controladores do trabalho, posicionando-se sempre como voz do poder oficial, sentindo-se importantes pelo excesso de trabalho e de responsabilidades fora de suas funções, que foram atribuídas no decorrer da gestão.

unesp

Constatou-se que a maioria dos gestores estava preocupada com a qualidade do ensino. Qualidade, diferente do que realmente é qualidade em educação. Para esses gestores a ordem, o serviço, a limpeza, a não-retenção de alunos é imaginada como qualidade. A prática administrativa não determina, imediatamente, o processo pedagógico, mas influencia e intenta os objetivos desse processo.

Segundo Silva Junior (2000, p.107), "as escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas. Elas existem para que as crianças aprendam".

Constatei que a intenção da maioria dos gestores é de, perante o Núcleo Regional de Educação, serem vistos como bons "gerentes" de sua escola, propiciando a ordem pretendida por esse órgão oficial, considerando a hierarquia importante para o bom andamento da escola.

Esses gestores, com base na minha investigação, são acríticos a toda e qualquer forma de reflexão e análise da conjuntura política e pedagógica proposta pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

De modo geral, sua atuação é perversa na democratização e participação da comunidade escolar, pois está pautada em uma estrutura burocrática.

> "Nossa escola sempre está em dia com todas as solicitações do N.R.E. pela eficiência de meus funcionários." (Depoimento de um Gestor).

> "Vejo muitos companheiros meus na função de gestor escolar ficarem malucos com seus funcionários. Já dei minha opinião. Bote ordem e tudo funciona." (Depoimento de um Gestor).

> "Outro fato interessante a ressaltar é a preocupação com os recursos financeiros, uma vez que o Estado libera bimestralmente, o fundo rotativo, verba vinda da SEED baseada no número de alunos, equivalente a R$ 1,00 por aluno. Porém, de ano para ano, ou no meio do ano letivo, a demanda escolar aumenta sem que haja reposição financeira para o excedente incluso na escola." (Depoimento de um Gestor).

unesp

O gestor escolar preocupa-se em angariar fundos, pois o montante de recursos oriundo da SEED não dá conta das despesas feitas na unidade escolar. Esse administrador deve ter habilidade e ao mesmo tempo "a magia" de adquirir fundos para contornar a sua despesa.

Um dos gestores fez-me perceber, ao mostrar sua planilha de recursos, que o Estado, através das novas políticas administrativas da educação, está abandonando a escola como um todo e transferindo a responsabilidade para o gestor que muitas vezes faz parcerias com empresas, transformando a escola em um grande "show room" de seus produtos. É muito comum, as escolas disputarem empresas de porte para financiar suas despesas.

> "Tenho uma demanda no início do ano de oitocentas vagas, o que me dá o direito de receber por volta de R$800,00 por bimestre, mas, no meio do ano, a escola já estava com um total de duzentos e trinta alunos. Se não fosse a fábrica "X" doar R$200,00 por bimestre, nossos alunos não poderiam nem usar o próprio banheiro. Em troca, demos o direito a fábrica pintar em nossos muros, o logotipo de seu produto." (Depoimento de um Gestor).

A participação da comunidade escolar em sentido deliberativo ainda é mínima, pelo próprio desconhecimento do poder e de sua permissão para tal ato. Os professores não perceberam ainda que podem, em conjunto, redimensionar a prática administrativa do gestor, interferindo, auxiliando e cooperando de forma reflexiva para a tão sonhada qualidade na educação. Mas muitos desses trabalhadores da educação são coagidos a não se expressar devido a sua condição de trabalho.

Esta coação se faz, principalmente, aos docentes que não integram o quadro próprio do magistério (Estatutários).



4.2 A fragmentação docente

A gestão do Governo do Paraná, nos últimos oito anos, fragmentou a classe nos diversos ramos de exercício do magistério. O Estado do Paraná possui algumas categorias de contratação:

- Q.P.M. – Quadro Próprio do Magistério (Professor que ingressou no magistério paranaense via concurso público);
- R.D.T.20/40 – Regime de Trabalho de 40 horas (Professor que ingressou no magistério paranaense via concurso público e optou por uma jornada de trabalho de 20 ou 40 horas);
- FUNDÃO – Professor efetivado por Decreto (efetivação no magistério paranaense após cinco anos consecutivos de regime C.L.T.);
- FUNDINHO – Professor efetivado por tempo de serviço (efetivação no magistério paranaense após cinco anos consecutivos de regime C.L.T. via recurso jurídico);
- C.L.T. – Professor contratado pelas leis trabalhistas (a maioria);
- PARANÁEDUCAÇÃO – Professor contratado por empresa (professor temporário contratado por empresa terceirizada para prestar serviços para o Estado – assinam contrato de prestação de serviços educacionais);
- PSS – Processo Simplificado de Seleção (professor temporário e substituto contratado pelo Estado para prestar serviços – assinam contrato de prestação de serviços educacionais).

Observou-se, também, uma visível contradição no discurso dos gestores escolares no que se refere à participação da comunidade escolar nas diversas instâncias de poder dentro da escola, como a A.P.M e os Conselhos Escolares, pois afirmam a dificuldade da participação

dos membros da comunidade nesses órgãos, mas afirmam que o Colegiado seria uma proposta ideal de participação e democracia.

> "Nunca fui convidado para participar de qualquer órgão auxiliar a gestão. Sempre vejo os mesmos nas mesmas posições." (Depoimento de um Professor).

> "A direção da escola rejeitou o meu nome para o Conselho Escolar alegando que eu não teria tempo para participar das reuniões. Isso me frustrou muito." (Depoimento de um Professor).

> "A minha diretora nomeia professor, pai, aluno e funcionário para participar da A.P.M. e do Conselho Escolar. Aqui, fazer chapa para disputar, nem pensar." (Depoimento de um Professor).

A democratização e a participação são primordiais na relação política, na dinâmica do processo democrático de transformação da realidade educativa inserida no mundo de mercado. Somente elas estimulam a discussão, compreendem a reflexão, geram a criatividade e produzem o saber, elementos essenciais para o coletivismo no ambiente social.

Percebi que a comunidade escolar ainda não é organizada e participativa, não por sua culpa, mas por inúmeras razões históricas e sociais que a fizeram e a própria sociedade em geral calarem-se diante de uma autoridade ou de uma ameaça.

A luta do magistério pelos anseios democráticos, pela coletividade e participação é histórica dentro da educação. No Estado do Paraná, os movimentos sindicais docentes travaram inúmeras lutas contra governos conservadores. O "30 de Agosto" é uma data de referência sobre essas lutas, quando no ano de 1989, o Governador mandou sua cavalaria contra os professores acampados em frente ao Palácio do Governo, onde centenas de professores foram pisoteados e espancados, ocorrendo inclusive, duas mortes. A greve permaneceu por mais três meses, mas, no final dela, muitos dos direitos exigidos, dentre eles, o de eleições diretas para diretores foram transformados em lei.



Para que haja democracia na escola é necessário autonomia, que no Estado do Paraná ainda não foi alcançada.

As recentes medidas adotadas pela SEED para a democratização da escola podem representar mais uma mera formalidade burocrática e legal como a Gestão Democrática, as A.P.Ms., as Propostas Pedagógicas, entre outras, se os gestores não trabalharem para promover em seu espaço escolar uma verdadeira capacitação reflexiva para a participação.

Percebi que as relações de poder e de participação são ambíguas nesse contexto, pois a estrutura ainda é hierárquica, tendo um sistema de prêmios e sanções que enquadram o corpo escolar a um corredor preestabelecido: de um lado os que mandam, de outro os que obedecem.

Surge então a pergunta: Como pode haver uma relação de participação entre os gestores e seus pares se as ideologias ainda são autoritárias?

Minha pesquisa também mostrou que os gestores estão atrelados a formalismos, a orientações, a não-discussão sobre seus conteúdos e práticas.

O alicerce para uma gestão democrática é o fortalecimento local sobre as decisões coletivas da escola. O professor necessita ser um agente de transformação, necessita legitimar seu aspecto profissional: não pode ser veículo conteudista e o gestor não pode ser um centralizador.

Pensar que a escola não traz ranços de autoritarismo e de burocracia é uma grande utopia, mas, não poder imaginar que a escola possa dar ao educando uma perspectiva de cidadania e de abertura para o mundo é colocar a escola na esfera mais baixa das instituições sociais.

Nesse sentido, eficiência não pode ser confundida com eficácia, pois a eficiência ocorre quando os sujeitos da escola cumprem com a natureza e a finalidade de suas práticas educacionais; e eficácia trata-se da superação da qualidade indicada pela eficiência, ou seja, quando a escola cumpre com objetivos que vão além daqueles que lhes são próprios. O Gestor



e sua equipe escolar deve trabalhar primeiramente em função da eficiência, isto é, garantir o bom desempenho do processo de ensino aprendizagem. Tudo que decorre dessa eficiência contribui para que a escola se torne eficaz. A clareza desses conceitos (eficiência e eficácia) é condição para ver instaurar um planejamento educacional coerente com a realidade escolar. Toda parceria realizada entre escola e organizações deve ser ajustada em função do conceito de eficiência do processo educacional escolar, pois tal parceria pode correr o risco de atender mais a eficácia dos interesses das organizações, do que os da própria escola.

O Estado do Paraná sempre é citado como progressista e inovador, sobretudo na área educacional, mas precisamos desmascarar o poder público que, de forma ilusionista, por meio de suas propagandas, tenta fazer a sociedade em geral acreditar que este Estado é um verdadeiro paraíso da educação.

Os problemas persistem, as respostas não são dadas; a estrutura é corrupta, mas, não podemos cessar essa luta que não é só do professor, do aluno e dos pais dos alunos, mas é uma luta da sociedade preocupada com a educação. Eis o propósito dos que desejam perceber a Escola como um *locus* da participação democrática.

4.3 Desafios da Escola Hoje

A escola, hoje, é desafiada a dar respostas às constantes mudanças decorrentes das transformações que ocorrem mundialmente, entre as quais, sobressai a diminuição da função do Estado. Com isso surgem novos direcionamentos, novas formas de administrar (gerenciar), planejar e implementar ações que conduzam processos eficazes e permitam coesão entre os protagonistas das políticas públicas e os trabalhadores que atuam na escola. Assim, o Estado, ao se apresentar com perspectivas de novas funções, traz elementos que poderão ser conflituosos, permitindo o surgimento de crises que de certo modo afetarão a eficácia esperada.

unesp

O Estado reorganiza-se no sentido de desenvolver processos de ajustes entre as forças produtivas e aparelhos hegemônicos, apontando para questões entre as quais citamos: o Estado Mínimo e o rompimento do Estado de Bem-Estar-Social; incentivo ao privatismo. No Paraná evidencia-se isso quando vemos o encolhimento do Estado, implementando mecanismos de descentralização através de autonomia administrativo-financeira. Nesse sentido, as APM's têm um papel fundamental para o angariamento de recursos financeiros para a unidade escolar a que pertence.

Outro aspecto relevante nesta análise é a autonomia da escola: através do mecanismo da descentralização, torna-se necessário saber que, assim como as demais políticas, é o Banco Mundial o idealizador das propostas, principalmente sobre as estratégias para a educação.

> [...] deve haver menos gerenciamento por meio das estruturas burocráticas centralistas e mais gerenciamento por objetivos e indicadores de performance. Dentro de tal arcabouço, as instituições devem se tornar mais autônomas e devem ser mais diretamente acompanhadas pelos usuários. (LAUGLO, 1997, p.105).

Entre os princípios que a gestão escolar deve obedecer, face às propostas de autonomia, está a qualificação, porque a construção da autonomia, enquanto mudança organizacional, exige o aumento do conhecimento sobre o modo de funcionamento, regras e estruturas que a regem, acrescentando, ainda, ser necessário qualificar todos os que desempenham cargos de gestão. A escola só deve ingressar num novo regime de gestão quando ocorrer concomitantemente, um sistema de formação em serviço.

unesp

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações coletadas e traduzidas durante o percurso desta pesquisa permitirão inúmeras considerações, críticas, análises e sínteses. Todavia, vou limitar-me aos objetivos da pesquisa, com a finalidade de complementar as considerações feitas ao longo dos capítulos. Acredito que estas considerações e toda a documentação anexada a este trabalho possam ampliar os conhecimentos sobre as políticas e a administração escolar praticadas no Estado do Paraná, durante o governo Lerner, relacionada à Gestão Escolar e, principalmente, sobre a ambigüidade da ação do Gestor Escolar.

A construção de um processo de gestão centrado nos valores e princípios democráticos é tarefa política e educativa da escola que representa uma das mais importantes e essenciais atividades públicas e constitui o espaço de formação do cidadão como um ser social histórico e o sujeito das relações. Nesse sentido, não existem fórmulas de gestão compartilhada ou de gestão colegiada; ele se constrói no processo político e cultural da escola. Essa gestão não se limita ao administrativo. Neste sentido, é relevante o papel do Gestor Escolar na articulação deste processo.

Pressupõe autonomia administrativa e financeira, assim como a autonomia para que cada escola possa construir seu projeto político-pedagógico e estabelecer seu próprio sistema de vida. Neste sentido, a escola torna-se democrática para sua essência pedagógica, traduzida por seu caráter público, pelas novas relações sociais que estabelece pelo compartilhamento das decisões e, essencialmente, pela formação para a cidadania.

Assim, a articulação da Administração Escolar feita pelo Gestor escolar pode ser apresentada da seguinte forma:



MODELO DE GESTÃO COMPARTILHADA



Neste modelo, o todo forma a Administração Escolar, ou melhor, a Gestão Escolar. Neste sentido o papel do Gestor Escolar é apenas de um articulador para que o Colegiado estruture suas ações. Não há mais o papel do Gestor como centralizador e controlador das ações e decisões. Ele passa a ser um representante do Colegiado frente aos órgãos superiores da Administração Escolar.

Todavia, esta estrutura de administração colegiada deve, em primeiro lugar, passar por um processo eletivo de seus representantes, escolhido entre seus pares, a fim de elaborar uma chapa eleitoral e concorrer através de eleições diretas para tal colegiado.

Para tanto, formação para a cidadania implica colaboração, co-responsabilidade e solidariedade, o que torna a participação fator essencial nesta construção coletiva. A organização e o funcionamento da escola não podem prescindir da competente participação de todos os envolvidos no ato pedagógico.

unesp

De acordo com esses princípios, faz-se necessária uma gestão e um gestor escolar que garanta a participação das comunidades interna e externa, a fim de que assumam o papel de coresponsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise o ensino de qualidade para a atual clientela da escola pública. Para que isso ocorra é necessário preparar um novo gestor escolar, libertando-o de suas marcas de autoritarismo .

Para tanto, deve-se redefinir seu perfil na atual conjuntura. É preciso que se desenvolvam características de coordenador, colaborador e de educador, para que se consiga implementar um processo de planejamento participativo.

O Estado do Paraná foi um dos pioneiros em implantar as eleições diretas para cargos de gestor escolar juntamente com Minas Gerais. Contudo, a dimensão da gestão participativa, principalmente no Governo de Jaime Lerner, foi bastante distorcida; a descentralização de poder se deu no tocante à área financeira e burocrática, implantando rivalidade e competição entre as unidades escolares e, conseqüentemente, entre seus gestores. Mas, referente à autonomia da unidade escolar, e do gestor ficou ainda mais centralizada, pois todas as diretrizes que nortearam a ação deste administrador era via SEED/PR, caracterizando o Gestor escolar como um escudo e aplicador das metas advindas do governo estadual.

O problema que enfoquei deste o princípio desta pesquisa, ou seja, a ambigüidade da ação do gestor escolar paranaense continua sendo um grande desafio à administração escolar do Paraná. Apesar de todos os esforços da APP (Associação dos Professores do Paraná) em conjunto com várias entidades e academias, entre elas as universidades estaduais em reverter o quadro hierárquico e muitas vezes despótico de muitos gestores escolares, continua sendo o administrador escolar um retransmissor e um representante oficial da SEED/PR nas unidades onde está lotado.

Percebeu-se que ao assumir o papel de Gestor Escolar, mesmo que este gestor tenha vindo de um processo de eleição, ao desempenhar o papel de administrador escolar ele assume

unesp

literalmente a posição governamental. O poder incorporado agora não é mais representativo, ou seja, ele não mais representa seus pares na unidade escolar, ele é um representante oficial do governo, e por isso, deve desenvolver e articular as diretrizes orientadas de seus órgãos superiores sem questionamento.

Fica a impressão, e talvez seja a realidade, de que todo o processo eleitoral para o cargo de gestor escolar é apenas figurativo, até mesmo para atender à própria Constituição Federal (1988) que tem caráter democrático como também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96) que estrutura tanto a gestão escolar como a função do gestor escolar dentro da participação e coletividade.

Nesta perspectiva, a tarefa dos agentes educativos (gestor, especialistas e professores) implica, em primeiro lugar, que eles compreendam que seu trabalho se estende ao compromisso com a totalidade do processo escolar, não se restringindo, por conseguinte, somente à sala de aula ou a um gabinete. Isso, por sua vez, exige que o gestor escolar, como também os demais, perceba a dimensão político-pedagógica de seu trabalho e o significado social.

Outro aspecto relevante é que o gestor, em conjunto com a comunidade externa, garanta a efetivação de uma proposta pedagógica que leve ao pleno exercício da cidadania. Isso significa que o gestor escolar deve procurar garantir a produção e posse sistemática do saber científico, historicamente acumulado, a todos os envolvidos na unidade escolar, principalmente os alunos, sem esquecer as experiências de vida e a realidade social daqueles a quem deve educar. É através do desenvolvimento desse espírito cooperativo que o gestor escolar estará contribuindo para que tanto os educandos quanto sua equipe se transformem em elementos ativos na transformação da sociedade.



Ainda sobre a autonomia da escola, caracterizada através de mecanismos da descentralização, torna-se necessário saber que, assim como as demais políticas, é o Banco Mundial o idealizador da proposta.

Desse modo, pode-se constatar que a autonomia da escola, como forma expressa da descentralização, tem seu nascimento no ideário neoliberal que vem atrelando as demais mudanças pelas quais passam a sociedade, o Estado, as instituições e, em particular, as escolas e sua gestão.

Segundo Munhoz (2002, p.90), o governo do Estado do Paraná, sob a administração do governador Jaime Lerner, assumiu a postura exigida pelo Banco Mundial :

> ...sobre a política educacional do governo Lerner, deve ser lembrado que esta política iniciou em 1995, com que se chamou Programa de Excelência na Educação. Para a concretização desse programa o governo paranaense orientou seus procedimentos respaldados pelas sugestões do Banco Mundial quanto à educação básica nos países do 3º. mundo. Os textos organizados originaram o livro `O Banco Mundial e as Políticas Educacionais´."".

Acredito ser fundamental conhecer a origem de toda essa estruturação administrativa educacional, a fim de entender o por quê de determinadas ações por parte do Gestor Escolar paranaense. Este administrador não pode ser qualquer administrador escolar, precisa cooptar os anseios e as diretrizes do governo, transformando-se em um elo entre NRE – Núcleo Regional de Educação e SEED, para concretizar as ações orientas destes órgãos. As eleições escolares para o cargo de gestor escolar passa a ser um disfarce para tais ações futuras. Passa-se por um processo de eleição, mas a ação do gestor é ambígua por não transformar seu cargo em um poder de transformação, crítica e de novas propostas para tal modelo que se impõe.

O sucesso de tal estrutura educacional que se implantou nos últimos oito anos dentro do governo Lerner, não foi oficialmente anunciado. Fica a incerteza de sua continuidade diante do novo governo que se instalou, na figura do governador Roberto Requião, talvez propondo uma nova política educacional para o Paraná. Já o Gestor Escolar, independente de quem

unesp

ocupe o Palácio Iguaçu, na capital paranaense, como governador de estado, dificilmente sairá da esfera que apresentei nesta pesquisa, como um supervisor das determinações da secretaria estadual de educação. O gestor não será um elo para a transformação, mas, "desgraçadamente" mais um gerente do Estado do Paraná. Só haverá uma conversão quando este Gestor Escolar visualizar a escola como uma instituição política transformadora e, conseqüentemente, este olhar deverá recair sobre ele próprio, enxergando em si mesmo, um sujeito que é responsável também em conjunto com toda comunidade que está envolvida com a escola pela formação de homens mais repletos de responsabilidade e assim tornando-se verdadeiros cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel, 1988.

ARROYO, M. Administração da educação, poder e participação. In **Educação & Sociedade**. São Paulo: (2), janeiro 1979.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Políticas e Gestão da Educação**. Brasília: MEC/Inep/Comped, 2001, n.5.

BERNARDO, J. **Economia dos Conflitos Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. São Paulo: Paz e Terra, sd

BORDIGNON, G. Políticas e gestão educacional: descentralização ou democratização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. ANPAE, v. 8, n. 1.jan. /jun. 1992.

_____. Democratização e descentralização da Educação: Políticas e práticas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, ANPAE. v. 9, n. 1, jan./jun. 1993.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. V.1, São Paulo: Paz e Terra, 1999

CHANLAT, J. F. (et all). **O Indivíduo na Organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

CIGNOLLI, A. **Estado e força de trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil, Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CONSTITUIÇÃO do Estado do Paraná: Curitiba-Paraná .Edições Paraná, 1989.

COSTA, J. A. **Gestão Pedagógica e lideranças intermédias na Escola**. Aveiro: Ed. Universidade.de Aveiro, 2001

_____. **Liderança e estratégia nas organizações escolares**. Aveiro: Universitária, 2000

_____. **Imagens Organizacionais da escola**. Lisboa: Asa, 1996.

CUNHA, L. A. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez; Niterói: EdUFF; Brasília: FLACSO do Brasil, 1991.

_____. Educação e participação comunitária. In CASTELLS, Manuel et al. **Novas Perspectivas críticas em Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

unesp

_____. Educação pública: os limites do estatal e do privado. In OLIVEIRA, Romualdo Portela de (org.). **Política educacional**: impasses e alternativas. São Paulo: Cortez, 1995.

CURY, C. R. J. Administração escolar: seleção e desempenho. In: **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, n. 1. jan./jun. 1983.

_____. **Educação e contradição**: elementos metodológicos para uma teoria do fenômeno educativo. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

_____. O compromisso do profissional de administração da educação com a escola e a comunidade. In: **Revista Brasileira de Administração da Educação**. ANPAE, v. 12 n. 2, jul/dez. 1996.

DEJOURS, C . **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998

FAUNDEZ, A. **O poder da participação**. São Paulo: Cortez, 1993.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

_____. Das propostas à ação: a questão da reformulação dos cursos de formação de administradores educacionais. In: FONSECA, Dirce Mendes da. (org.). **Administração educacional: um compromisso democrático**. Campinas: Papirus, 1994.

FILHO, J. L. F. A gestão compartilhada na escola. In: **Revista Brasileira de Administração da Educação** – ANPAE: Brasília-DF, vol. 8, n. 2, jul/dez, 1992.

FLEURI, R. M. **Educar para quê?**: contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola. São Paulo Cortez, 1994.

FONSECA, D. M. (org.). **Administração educacional**: um compromisso democrático. Campinas: Papirus, 1994.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1992.

_____. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **A pedagogia da esperança**: um reencontro com a Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1983.

_____. **Escola cidadã**: uma aula sobre a autonomia da escola. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1995.

unesp

_____. **Escola e transformação social**. Petrópolis: Vozes, 1988.

_____. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1991.

GARCIA, W. **Administração educacional em crise**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.

GENTILI, P. **A falsificação do Consenso**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A, 1981.

_____. **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

_____. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982..

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos**: o breve século XX (1914/91). São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANNI, O. **Industrialização e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1963.

_____. **Estado e planejamento econômico no Brasil** (1930-70). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

IANNI, O. (org.); FERNANDES F. (coord.). **Marx: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1982.

LAUGLO, J. Crítica às prioridades e estratégias do Banco Mundial para a Educação. **Cadernos de Pesquisa**. F.Carlos Chagas, mar.1997, n. 100

LEMUS, L. A. **Administración, dirección y supervisión de escuelas**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1975.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e modernidade**: presente e futuro da escola. Curitiba, maio/95 (impresso).

LIMA, L. C. **Modernização, racionalização e otimização**. Perspectivas neotaylorianas na organização e administração da Educação. Minho: Cadernos de Ciências Sociais, n. 14, jan/1994.

MACHADO, L.M. (org). **Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio**. São Paulo, Pioneira, 200

MAGALHÃES, M.G.M.; SCHIEL, D. Educação à Distância usando Tecnologia www. In.: **Revista Em Aberto**: Educação à Distância. Brasília: Inep, abr./jun., 1996, n. 70.

MARX, K. **O 18 Brumário e cartas a Kugelmann**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.



_____. **Salário, Preço e Lucro**. São Paulo: Centauro, s.d.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Imprensa Oficial, 1996.

_____. Gestão Escolar e Formação de Gestores. In: **Revista Em Aberto**. Brasília: Inep, fev./jun., 2000, v. 17, n. 72.

NOSELA, P. A dialética da administração escolar. In: **Educação & Sociedade**. São Paulo: (II), janeiro 1982.

NÓVOA, A. (coord.) **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

NUNES, M. **Trabalho Docente e Sofrimento Psíquico**: proletarização e gênero. São Paulo: Feusp, 1999. (Tese de Doutorado).

OLIVEIRA, D. A. (org.) **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, F. **A economia da dependência imperfeita**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1977.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.

_____. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada na escola pública**. Campinas: Papirus, 1992.

QUAGLIO, P. A Governança como gestão democrática em Educação. **Revista Inter Atividade**. Andradina: FIRB Editora: v.1, n.1, p.7-19, 2001.

REZENDE, A. M. Administrar é educar ou ... deseducar. In **Educação & Sociedade**. São Paulo: (2), 1979.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria de Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1978.

SADER, E.; BETTO, F. **Contra Versões**: civilização ou barbárie na virada do século. São Paulo: Boitempo, 2000.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Cortez/Autores Associados, 1995.

SANTOS, B. S. **Pela Mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS FILHO, J.C.S. **Democracia institucional na escola**: discussão teórica. Trabalho apresentado no III Congresso Latino-americano de Administração da educação. Campinas: Faculdade de Educação, 23.07.1997.

SAVIANI, D. **Educação e questões da atualidade**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.

_____. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1984.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. **Dez anos de Educação no Paraná**. Curitiba: Seed, 2001.

SILVA JUNIOR, C.A. **A Escola como Local de Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA JÚNIOR, C.A. Supervisão Escolar e Política Educacional no Brasil. In: Nove olhares sobre a Supervisão (Dissertação de Mestrado). In: **Nove olhares sobre a Supervisão**. Campinas: Papirus, 2000.

SILVA, J. M. **A autonomia da escola pública**. Campinas: Papirus, 1996.

SPINK, P.; CLEMENTE, R. (org.). **20 experiências de gestão pública e cidadania**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TAMARIT, J. **Educar o Soberano**. São Paulo: Cortez, 1996

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação: o Positivismo, a Fenomenologia e o Marxismo. São Paulo, Atlas, 1987.

UHLE, Á. B. A Administração educacional: suas transformações e o perigo da corrupção da linguagem. In FONSECA, D. M. **Administração educacional**: um compromisso democrático. Campinas: Papirus, 1994.

VASQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1977.

VIEIRA, E. **Democracia e política social**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

WEBER, M. **Sobre a Universidade**. São Paulo: Córtex, 1989.

WITTMANN, L. C.; CARDOSO, J. J. **Gestão compartilhada na escola pública**: o especialista na construção do fazer saber fazer. ANPAE/ Sul, Florianópolis, 1993.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

ROTEIRO DE ENTREVISTA 01

GUIA DAS ENTREVISTAS AOS GESTORES ESCOLARES

1) Gosta de trabalhar nesta escola?

2) Quais os problemas e dificuldades que destaca nesta escola?

3) Quais as maiores dificuldades que encontra?

4) Por que foi escolhido/eleito?

5) O que lhe dá mais satisfação no desempenho desta função?

6) Sente-se mais líder ou gestor?

7) Acha que lhe falta formação para o exercício da função?

8) Qual é o verdadeiro papel de um gestor?

9) Pretende continuar como gestor até quando?

10) Como classifica esta escola?

11) O que acha que pode fazer nesta escola e que não poderia fazer numa outra?

unesp

ROTEIRO DE ENTREVISTA 02

ELEMENTOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS DO GESTOR ESCOLAR

Marque apenas com um X quando for necessário

1. Sexo
( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade
( ) Até 25 anos ( ) De 26 a 35 anos ( ) De 36 a 50 anos ( ) Mais de 50 anos

3. Grau Acadêmico
( ) Bacharel ( ) Licenciado ( ) Especialista ( ) Mestrado ( ) Doutorado

4. Anos de Serviço
( ) Até 3 anos ( ) De 4 a 10 anos ( ) De 11 a 20 anos ( ) Mais de 20 anos

5) Anos de Serviço (nesta escola)
( ) Até 3 anos ( ) De 4 a 10 anos ( ) De 11 a 20 anos ( ) Mais de 20 anos

6) Situação Profissional ( )QPM ( )FUNDÃO ( )FUNDINHO ( )CLT ( )PARANAEDUCAÇÃO ( ) PSS

ROTEIRO DE ENTREVISTA 03

APRECIAÇÃO GERAL DA ESCOLA

Marque apenas com um X quando for necessário	
1. Os professores trabalham em excesso?	SIM( ) NÃO( )
2. Os professores só participam das atividades porque são obrigados?	SIM( ) NÃO( )
3. O prof. que é considerado profissional, é aquele que "veste a camisa"?	SIM( ) NÃO( )
4. Nesta escola os professores limitam-se a cumprir seus horários?	SIM( ) NÃO( )
5. Quando o N.R.E visita a escola, causa constrangimento?	SIM( ) NÃO( )
6. Quando faço reuniões é uma perda de tempo?	SIM( ) NÃO( )
7. Meu trabalho é partilhado?	SIM( ) NÃO( )
8. Acho o "colegiado" uma proposta coerente?	SIM( ) NÃO( )
9. Aceito crítica?	SIM( ) NÃO( )



ROTEIRO DE ENTREVISTA 04

SOBRE O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

Marque com X quando for necessário	
1. Divide tarefas de acordo com a capacidade e qualidades de cada um	( )BOM ( )RUIM
2. Dirige e coordena	( )BOM ( )RUIM
3. Facilita o bem estar entre os colegas	( )BOM ( )RUIM
4. Estabelece objetivos comuns	( )BOM ( )RUIM
5. Atribui responsabilidade pessoal a cada professor e funcionário	( )BOM ( )RUIM
6. Esta disponível para conversar	( )BOM ( )RUIM
7. Intervém para resolver problemas	( )BOM ( )RUIM
8. É geralmente otimista	( )BOM ( )RUIM
9. Diz aos colegas o que eles tem de fazer como se fosse uma ordem	( )BOA ( )RUIM
10. Age com independência	( )BOM ( )RUIM
11. É auto-suficiente	( )BOM ( )RUIM
12. Motiva à todos	( )BOM ( )RUIM
13. Antecipa, prevê acontecimentos	( )BOM ( )RUIM
14. Atua de acordo com o que é justo	( )BOM ( )RUIM

unesp

ROTEIRO DE ENTREVISTA 05

GUIA DE ENTREVISTAS AOS GESTORES ESCOLARES

1. Ocupar a função de Gestor Escolar pode ser considerado um exercício de poder?
2. Como pode ser exercido o poder?
3. Ser gestor escolar o torna mais importante?
4. É atraente ser Gestor escolar?
5. De que forma o gestor escolar deve relacionar-se com o N.R.E ?
6. Qual o melhor procedimento do gestor escolar quando há ameaças de protestos ou greve, perante os professores e funcionários?
7. A Apm, o Conselho Escolar são necessários na escolar?
8. Quer critérios usou para escolher a direção-auxiliar?
9. Aceita ser chamado de "gerente" da administração escolar do PR ?
10. Faxinal do Céu foi necessário? Para que ?
11. O governo Lerner foi considerado o grande articulador entre o Paraná e o Banco Mundial. Concorda?

unesp

ANEXO 01

DECRETO 4313/01

Ivone

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

DECRETO N.º 4313

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das suas atribuições legais e considerando o disposto no art. 87, incisos V e VI, da Constituição do Estado do Paraná,

DECRETA:

Art. 1º. As funções de diretor e vice-diretor dos estabelecimentos públicos estaduais de ensino básico abrangem as responsabilidades de gerir tanto os processos formativos dos alunos, quanto os recursos administrativos, humanos, financeiros e patrimoniais, colocados à disposição da instituição, bem como a relação da instituição de ensino com a comunidade.

Art. 2º. Ressalvado o disposto nos §§ 1º e 2º deste artigo, o procedimento previsto neste Decreto se aplica a todos os estabelecimentos de ensino da rede estadual de educação básica, em todos os seus segmentos (ensino fundamental e médio) e modalidades (ensino regular, educação de jovens e adultos e educação especial).

§ 1º. Estão excluídos desse procedimento:

a) estabelecimentos de ensino em processo de municipalização;

b) estabelecimentos de ensino que têm contrato de comodato ou convênio com o Governo do Estado que inclua cláusula especifica para a designação de diretor, incluindo os Centros de Atendimento Integral à Criança - CAICs;

c) estabelecimentos de ensino que estejam sob intervenção administrativa;

d) o Colégio Estadual do Paraná, por se tratar de

DECRETO N.º 4313

Órgão de Regime Especial (Lei 8.485/87).

§ 2º. O procedimento estabelecido no presente Decreto não se aplica aos estabelecimentos de ensino com até 160 alunos, agrícolas e os que ofertam exclusivamente cursos profissionalizantes ao setor industrial, que terão procedimento diferenciado a ser estabelecido pela Secretaria de Estado da Educação.

Art. 3º. Os procedimentos previstos neste Decreto serão conduzidos pela Secretaria de Estado da Educação, aplicados individualmente a cada estabelecimento de ensino incluído no processo, realizado em duas fases:

I – A primeira fase se constitui em uma prova escrita de conhecimentos gerais, inclusive sobre gestão pedagógica e administrativa, de caráter eliminatório.

II – A segunda fase se constitui em realização de votação direta e secreta pela comunidade escolar, só podendo dela participar os candidatos considerados aptos na primeira fase.

§ 1º. Compreende-se por comunidade escolar:

a) o segmento família, compreendido pelos pais dos alunos e pelos alunos maiores de 16 anos;

b) o segmento profissionais da escola, compreendido pelos professores e funcionários da escola; e

c) o segmento profissionais dos órgãos regionais da rede estadual, compreendido pelos profissionais dos Núcleos Regionais de Educação (NRE).

§ 2º. O peso dos votos do segmento família será 5; o dos profissionais da escola será 3; e o dos profissionais do NRE será 2, não computados os votos nulos e brancos.

Art. 4º Poderão votar no processo de escolha de

diretor:

I – o aluno regularmente matriculado no estabelecimento de ensino onde esteja ocorrendo a votação, desde que tenha a idade mínima de 16 anos completados até o dia da votação, e desde que seu pai ou mãe ou responsável legal não vote;

II – o pai ou a mãe ou o responsável legal de aluno regularmente matriculado no estabelecimento de ensino em que esteja ocorrendo a votação, desde que seu(s) filho(s) não vote(m);

III – os servidores lotados, na data da votação, no estabelecimento de ensino onde esteja ocorrendo a votação;

IV – os servidores lotados, na data da votação, no NRE responsável pelo estabelecimento de ensino onde esteja ocorrendo a votação.

Parágrafo único. Ninguém poderá votar mais de uma vez no mesmo estabelecimento de ensino, sob qualquer pretexto, mesmo no caso dos pais ou responsáveis terem mais de um filho ali matriculado, sendo vedado o voto por procuração.

Art. 5º. Para poder se candidatar ao processo de escolha para o exercício da função de diretor, o candidato deverá atender, na data da inscrição, aos seguintes requisitos:

a) ter formação plena em nível superior em instituição devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação;

b) ser servidor da rede estadual de educação básica, estatutário ou CLT, com, no mínimo, dois anos, consecutivos e ininterruptos, de efetivo exercício na rede de educação básica do Estado.

com carga horária mínima de 20 horas semanais;

c) não ter recebido punição em qualquer processo administrativo disciplinar ou criminal, em nenhuma instância ou tribunal;

d) ter idoneidade no gerenciamento de recursos financeiros pessoais, bem como em relação a prestação de contas, atendimentos de prazo e demais procedimentos estabelecidos pela Administração e/ou Tribunal de Contas, no gerenciamento dos recursos públicos;

e) não estar exercendo mandato em qualquer cargo eletivo nos poderes Legislativo ou Executivo.

Parágrafo único. A licenciatura curta só permite a candidatura desde que o candidato também possua, no mínimo, também uma especialização.

Art. 6º. O processo de votação, previsto no artigo 3º, inciso II, só será considerado válido quando:

I – alcançar um numero mínimo de candidatos que participem da votação, cujo parâmetro será estabelecido pela Secretaria de Estado da Educação;

II – o número de votantes do segmento família for, no mínimo, de 50% mais 1 (um) do total de representantes desse segmento;

III – a soma dos votos brancos e nulos for inferior a 50% do total de votos.

§ 1º. O voto será considerado nulo quando não se puder identificar o candidato votado e/ou for identificável o votante, bem como quando contiver rasuras de qualquer espécie.

§ 2º. Uma vez validado o processo, será considerado escolhido pela comunidade escolar o candidato que obtiver o maior número de votos, desde que esse número seja superior ao total de votos nulos e

brancos.

Art. 7º. Ocorrendo empate na votação, o desempate será feito obedecendo aos seguintes critérios:

1) candidato com pós-graduação, considerando-se o maior grau obtido (doutorado, mestrado, especialização);
2) candidato com curso(s) de gestão ou administração escolar;
3) candidato com maior assiduidade;
4) candidato com mais tempo no estabelecimento de ensino onde está ocorrendo a votação;
5) candidato com mais tempo de serviço na rede estadual de educação;
6) candidato com mais tempo no serviço público estadual.

Art. 8º. O candidato escolhido será designado para o exercício da função de diretor por um período de três anos, contados a partir da data de sua designação, permitida uma recondução consecutiva e duas alternadas, cabendo à Secretaria de Estado da Educação definir a data da designação.

§ 1º. Para ser designado, o candidato deverá, obrigatoriamente, assinar Termo de Compromisso perante a Secretaria de Estado da Educação.

§ 2º. Durante o exercício da função, o diretor será avaliado periodicamente através de procedimentos e parâmetros estabelecidos pela Secretaria de Estado da Educação, podendo ser afastado se não alcançar parâmetros mínimos estabelecidos por essa avaliação, sendo que tanto os procedimentos e parâmetros quanto os resultados da avaliação deverão ser divulgados à comunidade escolar.

Art. 9º. O vice-diretor será indicado pelo diretor, não podendo ser cônjuge deste nem parente até o 2º grau, devendo também satisfazer os requisitos do artigo 5º, e ter sido considerado apto na primeira fase

prevista no artigo 3º, inciso I deste Decreto.

Art. 10. Em caso de impedimento, licenças de qualquer natureza, vacância, dispensa ou desistência, que impossibilitem o exercício da função de diretor, por mais de 30 dias, a Secretaria de Estado da Educação designará novo diretor, que terá o direito de indicar seu(s) vice-diretor(es), entre aqueles que satisfaçam os requisitos constantes no artigo anterior.

Parágrafo único. Em caso de licença médica, exclusivamente, a critério da Secretaria de Estado da Educação, o diretor poderá retornar ao exercício da função.

Art. 11. Nos estabelecimentos de ensino em que o processo de votação for considerado inválido, pelas razões especificadas no artigo 6º e parágrafos deste Decreto, ou por quaisquer outros motivos, administrativos ou legais, será da Secretaria de Estado da Educação a atribuição de definir outro processo de escolha do diretor, podendo, inclusive, diretamente designá-lo.

Art. 12. A Secretaria de Estado da Educação, havendo denúncias fundamentadas de irregularidades, no exercício de suas atribuições, poderá instaurar vistoria, auditoria, sindicância e/ou processo administrativo em qualquer estabelecimento de ensino da rede estadual de educação básica, podendo, durante as investigações, afastar preventivamente o diretor por um período de até 90 dias, e definitivamente, caso o diretor venha a ser indiciado em processo administrativo ou criminal de qualquer natureza.

Parágrafo único. O disposto neste artigo também se aplica em caso do não cumprimento do Termo de Compromisso citado no artigo 8º, § 1º, deste Decreto, ou se comprove, em data posterior à designação, o não atendimento a qualquer um dos requisitos definidos no artigo 5º.

Art. 13. Caberá à Secretaria de Estado da Educação toda a operacionalização do processo de escolha de diretor e vice-diretor(es) previsto neste Decreto, cabendo à mesma, ou a outrem sob sua supervisão, a definição de conteúdo, elaboração e aplicação da prova prevista na 1ª fase, bem como os critérios de aprovação, além do estabelecimento dos procedimentos

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

DECRETO N.º 4313

para a votação, incluindo forma(s) de apresentação dos candidatos à comunidade escolar e normas de sigilo, validação e contagem de votos, estabelecer prazos, definir datas, julgamento de recursos e todos os demais atos necessários à efetivação do processo.

Art. 14. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Curitiba, em 27 de junho de 2001, 180º da Independência e 113º da República.

JAIME LERNER
Governador do Estado

ALCYONE SALIBA
Secretária de Estado da Educação

JOSÉ CID CAMPÊLO FILHO
Secretário de Estado do Governo

Ref.prot.nº 4.791.769-7

ANEXO 02

INSTRUÇÃO NORMATIVA N º 06/01

GOVERNO DO PARANÁ

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº06/2001

A Secretária de Estado da Educação, no uso de suas atribuições legais, e em atenção ao disposto no Artigo 3º, inciso II, do Decreto nº 4313, de 27/06/01, que trata dos procedimentos para eleição de diretor dos estabelecimentos estaduais de educação básica,

RESOLVE

Artigo 1º - Aprovar os Anexos I, II e III da presente Instrução Normativa, que contêm, respectivamente, o requerimento a ser preenchido pelo candidato a diretor(a) de estabelecimento da rede estadual de educação básica e orientações para o preenchimento (Anexo I, Partes A e B); o comprovante de entrega do requerimento (Anexo II); e o formulário padrão para o currículo do candidato (Anexo III).

Artigo 2º - Definir que são tarefas dos Núcleos Regionais de Educação, diretamente ou através dos documentadores escolares:

a) a distribuição, até, no máximo, 17 de setembro de 2001, do presente documento, com todos os seus Anexos, a todas as escolas sob sua jurisdição, orientando os diretores para fixá-lo em edital, em local de fácil visibilidade para a comunidade escolar; e

b) disponibilizar a presente Instrução Normativa, com todos os seus Anexos, aos candidatos aprovados na prova de conhecimentos e competências.

Artigo 3º - Estabelecer que é responsabilidade do candidato aprovado, que desejar concorrer ao cargo de diretor(a) de um estabelecimento da rede estadual de educação básica, os seguintes procedimentos:

a) obter a ficha de requerimento (Anexo I, Partes A e B), seja por fotocópia do exemplar disponível na escola, diretamente na sede do NRE, com o documentador escolar do seu município, ou na sede da Secretaria de Estado da Educação.

b) devolver, pessoalmente ou por procurador devidamente constituído, podendo o procurador ser o documentador escolar, e até às 18 horas do dia 22 de setembro de 2001, a ficha de requerimento, devidamente preenchida, para a Comissão Regional de Eleição, na sede do NRE a que está jurisdicionado o estabelecimento de sua

unesp

escolha;

d) preencher e entregar, para a Comissão Regional de Eleição no mesmo NRE, pessoalmente ou por procurador devidamente constituído, podendo ser o documentador escolar, até às 18 horas do dia 22 de setembro de 2001, o formulário de currículo (Anexo III), devidamente preenchido; e

e) certificar-se que a Comissão Regional de Eleição faz retornar às suas mãos o comprovante de que seu requerimento foi recebido e analisado pela Comissão Regional de Eleição, com o parecer de deferimento ou indeferimento.

Artigo 4° - Determinar que, ao receber a ficha do requerente, cada Comissão Regional de Eleição, do Núcleo Regional de Educação (NRE), deverá:

a) numerá-la, de acordo com as regras descritas na letra C, campo1, do Anexo I;

b) conferir que está devidamente preenchida e que o candidato atende a todos os critérios explicitados no item F da Parte B, do Anexo I;

c) emitir, no comprovante (Anexo II), o parecer cabível, que deverá ser de deferimento ou de indeferimento, de acordo com a situação apresentada; se o candidato atender, integralmente, a todos os critérios, seu requerimento deverá ser deferido e o registro desse deferimento deverá ser feito em campo próprio, no requerimento; se, ao contrário, o candidato não atender, simultaneamente, a todos os critérios, seu requerimento deverá ser indeferido e o registro do indeferimento e o(s) motivo(s) deverão ser feitos em campo próprio, no requerimento; casos omissos devem ser encaminhados para a Comissão Central de Eleições, na sede da SEED;

d) preencher e entregar o comprovante de recebimento da ficha de requerimento para o candidato ao cargo de direção;

e) inserir, até às 23 horas do dia 24 de setembro de 2001, os dados da ficha de requerimento no sistema SAE – Sistema de Administração Escolar, que estará disponível para esse fim, lembrando, inclusive, de digitar o parecer de deferimento ou indeferimento;

f) imprimir o relatório, a ser disponibilizado no SAE, com os nomes dos candidatos por escola, cujos requerimentos foram deferidos;

g) entregar cópia desse relatório, mediante recibo, até o dia 25 de setembro de 2001,

unesp

diretamente ou através dos documentadores escolares, para cada Comissão Escolar de Eleição, a qual deve ser orientada para, obrigatoriamente, fixar o relatório em edital, em local de fácil visibilidade para a comunidade escolar; e

i) fixar cópia do mesmo relatório, na mesma data, na sede do NRE, em local de fácil visibilidade para a comunidade.

Artigo 5° - Estabelecer que os candidatos que, aprovados na prova de conhecimentos e competências, não entregarem o requerimento para candidatura a diretor(a), até o dia 22 de setembro de 2001, que é a data fixada no item b) do Artigo 3°, serão automaticamente considerados desistentes no processo de seleção para a função de diretor(a) de estabelecimento de ensino da rede estadual de educação básica.

§ 1° - Esses candidatos passarão a fazer parte, automaticamente, de um cadastro de profissionais qualificados, os quais poderão ser chamados a assumir, ainda durante o processo de seleção em andamento ou a qualquer momento durante o triênio 2002-2004, funções de vice-direção ou direção-auxiliar na rede estadual de educação básica.

§ 2° - Esses profissionais também poderão assumir função de direção, durante o triênio 2002-2004, sempre que a SEED tiver necessidade de preencher vagas de direção nos seus estabelecimentos.

Artigo 6° - Esclarecer que a fase de apresentação dos candidatos à comunidade escolar somente poderá ter início após a divulgação da lista dos candidatos que tiveram seus requerimentos deferidos para concorrer ao cargo de direção do estabelecimento por eles escolhido.

Secretaria de Estado da Educação, em 13 de setembro de 2001.

Alcyone Saliba
Secretária de Estado da Educação

ANEXO 03

INSTRUÇÃO NORMATIVA N ° 07/01

GOVERNO DO PARANÁ

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 07/2001

A Secretária de Estado da Educação, no uso de suas atribuições legais, e em cumprimento ao contido no Artigo 2º, alíneas b e c, da Resolução nº 1597/2001, de 29/06/2001, emite a presente Instrução Normativa, estabelecendo atribuições e responsabilidades, que caberão às Comissões Regional e Escolar, no decorrer do processo de eleição de diretores, das escolas da rede estadual de educação básica, a seguir explicitadas.

Artigo 1º - ***A Comissão Regional*** será integrada pelo Chefe do Núcleo Regional de Educação, seu assistente e técnicos de sua escolha, devendo ser formalizada até o dia 17/09/2001.

§ 1º - Caso algum desses profissionais tenha sido aprovado na prova de conhecimentos e competências, está, automaticamente, impedido de integrar a referida comissão.

§ 2º – São **atribuições da Comissão Regional**:

a) formar a Comissão Escolar de Eleição, com as Associações de Pais e Mestres e com o corpo de professores e demais servidores de cada escola;

b) expedir orientações para a sua operacionalização;

c) definir as modalidades de apresentação dos candidatos;

d) elaborar o calendário de todo o processo de eleição, nos estabelecimentos de ensino sob sua jurisdição;

e) designar os membros da comissão, que representará o Núcleo Regional de Educação, sendo este grupo, também, coordenador da votação nas escolas e colégios ;

f) f) julgar os casos omissos na documentação oficial, encaminhando-os à deliberação do Conselho Consultivo.

Artigo 2º - **A Comissão Escolar** de Eleição será integrada por 03 (três) representantes dos pais das Associações de Pais e Mestres, 03(três)do corpo de professores e demais servidores da escola e por 03 (três) funcionários do Núcleo Regional de Educação, que não componham a Comissão Regional. Esta Comissão deverá ser formalizada até o dia 22/09/2001.

§ 1º – São atribuições da **Comissão Escolar:** após a definição das modalidades pela Comissão Regional, organizar a apresentação dos candidatos, seja em assembléias e/ou entrevistas; conferir o cadastro de votantes e preparar o estabelecimento de ensino para o dia da votação.

§ 2º - Os debates poderão acontecer, caso haja concordância de todos os candidatos, e deverão ser organizados pela Comissão Regional, com o suporte da Comissão Escolar.

Secretaria de Estado da Educação, 13 de setembro de 2001.

Alcyone Saliba
Secretária de Estado da Educação

unesp

ANEXO 04

PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETORES – 1ª. FASE

GOVERNO DO PARANÁ

Governo do Estado do Paraná
Secretaria de Estado da Educação

PROCESSO DE ESCOLHA DE DIRETORES E VICE-DIRETORES

das escolas da rede estadual de educação básica

2001

Este documento contém orientações gerais sobre a primeira fase do processo de seleção de diretores das escolas da rede estadual de educação básica do Paraná – inscrição e teste de conhecimentos.

O processo ainda terá duas outras fases: a consulta à comunidade, através de votação direta, e a designação, seguida de capacitação. As informações sobre essas duas fases serão objeto de outro documento, divulgado posteriormente.

ORIENTAÇÕES PARA INSCRIÇÃO E TESTE DE CONHECIMENTOS

1 – Pré-requisitos para inscrição

Conforme Decreto nº 4313, datado de 27 de junho de 2001, poderão participar do processo de seleção de diretores ou vice-diretores todos os servidores da rede estadual de educação básica que atendam, no ato da inscrição, aos pré-requisitos abaixo relacionados:

- Ter formação plena em nível superior em qualquer área, em instituição devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação;
  Obs.: A licenciatura curta só permite a candidatura desde que o candidato também possua, no mínimo, uma especialização.
- Ser servidor da rede estadual de educação básica, estatutário ou celetista, com, no mínimo, dois anos consecutivos e ininterruptos de efetivo exercício na rede de educação básica do Estado, com carga horária mínima de 20 horas semanais.

  Obs.: Essa carga horária pode se referir ao somatório das horas trabalhadas em mais de um estabelecimento de ensino.

- Não ter recebido punição em qualquer processo administrativo disciplinar ou criminal, em nenhuma instância ou tribunal.
- Ter idoneidade no gerenciamento de recursos financeiros pessoais, bem como em relação à prestação de contas, atendimentos de prazo e demais procedimentos pela administração e/ou Tribunal de Contas, no gerenciamento dos recursos públicos.
  Obs.: Idoneidade pessoal e profissional significa poder abrir e movimentar conta bancária, não ter punição em sua ficha funcional e/ou criminal, estar em dia com as prestações de contas exigidas pela Secretaria de Estado da Educação (inclusive Fundepar) e estar em dia com suas obrigações funcionais e contratuais.
- Não estar exercendo mandato em qualquer cargo eletivo, nos poderes Legislativo ou Executivo.

Esses pré-requisitos permanecem válidos durante todo o exercício da função.

2 - Inscrição

2.1 - Os interessados em participar do processo de seleção de diretores ou vice-diretores, que atendam aos pré-requisitos para realização de inscrição, deverão entregar os formulários-padrão devidamente preenchidos e assinados, no período de 02 a 31 de julho de 2001, no Núcleo Regional de Educação (NRE) a que pertence a escola, na escola onde está lotado o documentador escolar do município, ou diretamente na sede da Secretaria de Estado da Educação (SEED), na Av. Água Verde 2140, Vila Izabel, Curitiba.

2.2 - **A inscrição será gratuita** e deverá ser feita pessoalmente, ou por procuração, ou por carta registrada enviada ao NRE ou à sede da SEED, desde que a data limite da postagem seja o dia 25 de julho de 2001.

2.2.1 - Caso se constate, em data posterior à designação, que o candidato não cumpriu os pré-requisitos, a SEED poderá fazer verificação, através de vistoria, auditoria, sindicância e/ou processo administrativo, podendo inclusive afastar, preventivamente, o diretor ou vice-diretor por um período de 90 (noventa) dias, e, definitivamente, caso venha a ser indiciado.

2.2.2 - No ato da inscrição, o candidato deverá informar em que escola quer concorrer, mas não é necessário escolher o cargo de diretor ou vice-diretor.



2.3 - Considera-se como formulário-padrão a ficha de inscrição e a declaração de responsabilidade pelas informações (Anexos I e II). No ato de apresentação desses documentos, o candidato receberá um protocolo de entrega (Anexo III).

2.4 - O comprovante de inscrição, contendo o número de registro, será emitido, via sistema informatizado, em duas vias. O candidato deverá retirá-lo após cinco dias úteis, no local onde fez sua inscrição, mediante apresentação do protocolo de entrega. A data final para retirada do comprovante é 08/08/2001. Esse comprovante deve ser apresentado no momento do teste de conhecimentos, juntamente com o documento de identidade. Uma via ficará arquivada na sede da SEED e a outra será entregue ao candidato.

3 - Estabelecimentos de ensino que participam

Participarão do processo os estabelecimentos da rede estadual de educação básica, em todos os seus segmentos (ensino fundamental e médio) e modalidades (ensino regular, educação de jovens e adultos e educação especial).

Estão excluídos desse processo:

- Estabelecimentos de ensino em processo de municipalização (estabelecimentos que não possuam ensino fundamental de 5ª/8ª séries e/ou ensino médio).
- Estabelecimentos de ensino com até 160 alunos (com base no número de alunos informado no Censo Escolar 2001 - MEC).
- Estabelecimentos de ensino que têm contrato de comodato ou convênio com o Governo do Estado, que inclua cláusula específica para a designação de diretor, incluindo os Centros de Atendimento Integral à Criança – CAICs.
- Estabelecimentos de ensino que estejam sob intervenção administrativa.
- O Colégio Estadual do Paraná, por se tratar de Órgão de Regime Especial (Lei 8.485/87).
- Colégios agrícolas.
- Estabelecimentos que ofertam, exclusivamente, cursos profissionalizantes do setor industrial.

Todos esses estabelecimentos terão processos específicos para seleção de diretores, a serem estabelecidos pela SEED.

unesp

4 - Teste de conhecimentos

4.1 - Os candidatos inscritos serão submetidos a um teste de conhecimentos, de caráter eliminatório, elaborado e aplicado por instituição especializada. As provas serão realizadas, simultaneamente, em todo o Estado, no dia 12 de agosto de 2001. Os locais de prova serão divulgados no início de agosto/01.

4.2 - O teste será composto por questões objetivas sobre conhecimentos gerais, abrangendo: comunicação (inclusive interpretação de textos), matemática aplicada ao cotidiano da escola e noções sobre gestão pedagógica, administrativa e de pessoal.

5 - Calendário

Data	Desenvolvimento	Responsáveis
02 a 31 de julho de 2001	Inscrição	SEED, NRE e documentadores
Entre 6 e 8 de agosto de 2001	Divulgação da lista de inscritos	SEED, NRE e documentadores
12 de agosto de 2001	Aplicação do teste de conhecimentos	Instituição contratada e SEED
22 de agosto de 2001	Divulgação da lista dos aprovados no teste de conhecimentos, por escola	SEED, NRE e Documentadores
De 10 de setembro a 14 de outubro de 2001	Consulta à comunidade (votação)	SEED e NRE
16 de outubro de 2001	Divulgação do nome do diretor escolhido	SEED e NRE
01/01/2002	Nomeação	SEED
Janeiro/2002	Capacitação	SEED

Processo de seleção de diretores

Calendário atualizado

Após re-análise dos prazos necessários para realizar, com qualidade e tranqüilidade as próximas etapas do processo de seleção de diretores para os estabelecimentos da rede estadual de educação básica, é o seguinte o calendário revisado. Esta versão atualizada também incorpora sugestões recebidas dos Chefes de NRE e suas equipes, em reuniões realizadas em 10 e 11 de setembro de 2001, no interior e na capital.

	Data	Ação	Responsáveis
A	05/setembro (quarta)	Divulgação da lista de aprovados na prova de conhecimentos, por município (opcionalmente também por escola) – **realizada**	www.pr.gov.br/seed e www.cccv.ufpr.br
B	03 a 06/set/01	Divulgação de orientações e regras para votação nas escolas – **iniciada com e-mail de 06/09/01**, intitulada Seleção de Diretores, PRÓXIMOS PASSOS	Comissão Central (sede da SEED)
C	10/set/01 (início do dia)	Envio, aos NRE, via Notes, da MINUTA revisada do calendário atualizado, para análise e comentários, e de minuta de nota explicativa sobre como os resultados da prova de conhecimentos foram calculados - **realizada**	Comissão Central (sede da SEED)
D	13/set/01 (final do dia)	Divulgação de nota explicativa, detalhada e revisada, sobre os resultados da prova de conhecimentos	Comissão Central (SEED), após consulta aos NRE.)
E	13/set/01 (final do dia)	1) Emissão, via Lotus Notes para os NRE, da Instrução Normativa – IN s/ como os aprovados interessados deverão declarar candidatura ao cargo de direção. 2) Emissão da IN s/ a formalização das comissões escolares e regionais de eleição. 3) Emissão da IN específica sobre o processo de seleção de diretores nos CEEBJAs.	Comissão Central (sede da SEED), após consulta aos NRE.)
F	Até 17/set/01	Divulgação ampla da Instrução Normativa s/ como os aprovados interessados deverão declarar candidatura ao cargo de direção; Divulgação oficial pela mídia.	NREs e documentadores escolares Comissão Central (sede da SEED)
G	Até 17/set/01	Formalização das Comissões Regionais de Eleição	Chefes de NREs
H	Até 17/set/01	Emissão das Instruções Normativas (IN) s/: 1) a apresentação dos candidatos à comunidade escolar 2) os procedimentos da votação e contagem dos votos. 3) o texto do Termo de Compromisso. Se necessário, outras INs serão agregadas às já planejadas.	Sede da SEED, após consulta aos NREs e ao **Conselho Consultivo,** especialmente criado para o processo de seleção de diretores

I	17 a 22/set/01	Recebimento dos requerimentos dos candidatos, aprovados na prova de conhecimentos, interessados em concorrer ao cargo de direção **(NRE deverá fazer plantão nos finais de semana, ao longo do dia 22/09/2001, das 8 às 18h)**	Comissões Regionais de Eleição (plantão nos NRE)
J	17 a 22/set/01	Formalização das Comissões Escolares de Eleição	Comissões Regionais de Eleição
K	Até 24/set/01	Inserção, até as 23 horas, dos dados da ficha de requerimento no sistema SAE.	Comissões Regionais de Eleição
L	25/set/01	Entrega da cópia do relatório, com nome do(s) candidato(s) deferidos para cada Comissão Escolar de Eleição.	Comissões Regionais de Eleição
M	A partir de 25/set/01	1) Por escola, definição do calendário e das modalidades de apresentação dos candidatos à comunidade. 2) Divulgação ampla das listas de candidatos por escola. 3) Início da apresentação dos candidatos à comunidade e preparação da escolas para a votação	Comissões Regionais de Eleição, após consulta às Comissões Escolares de Eleição Comissões Regionais de Eleição deverá entregar as listas para as Comissões Escolares de Eleição Comissões Escolares de Eleição, com suporte das Comissões Regionais
N	A partir de 28/set/01	Organização das assembléias de votação	Comissões Escolares de Eleição, com suporte das Comissões Regionais
O	28/out/01	Encerramento das eleições	Comissões Escolares de Eleição, com suporte das Comissões Regionais
P	30/outubro/01 (terça)	Divulgação do nome do diretor escolhido, por escola	Comissão Central, em colaboração com Comissões Regionais e documentadores

Dúvidas sobre todas as fases do processo podem ser enviadas para o email diretores.duvidas@pr.gov.br ou comunicadas pelo telefone 0800-41-6200 (a partir de 14/set/01).

Erros ou omissões? Contate Irian.

ANEXO 05

PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETORES – 2ª. FASE

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
NÚCLEO REGIONAL DE PONTA GROSSA
PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETORES
2ª FASE – VOTAÇÃO

ENTREVISTA

1- PROCEDIMENTOS :

1.1.Cada Comissão Eleitoral deverá organizar a atividade.

1.2.Os membros do NRE-PG devem liderar esse processo definindo três executores de tarefas, articulando-se com os demais membros que representam a escola e a diretoria da APM.

1.3.Os técnicos do NRE-PG devem assumir a responsabilidade e dividir as tarefas, na medida do possível, com os demais representantes da Comissão Eleitoral. Por exemplo : enquanto o técnico do NRE media a entrevista, o representante da escola ou dos pais assume a função de cronometrista, de secretário, etc ...

1.4.Todos os funcionários do NRE-PG devem portar seus crachás de identificação.

1.5.Os representantes dos segmentos família/escola também devem identificar-se, conferindo-se a presença pela listagem da Comissão Eleitoral que estará na pasta com os materiais necessários fornecidos pelo NRE-PG.

1.6.Cada candidato deverá ser sabatinado, individualmente, sem a presença dos demais no mesmo recinto (após a entrevista, os candidatos devem ser mantidos num outro recinto, até o final das entrevistas, de tal forma que não possam comunicar-se com aqueles que ainda não foram entrevistados).

2- FUNÇÕES

2.1. **MEDIADOR** : dirige a entrevista, anuncia os procedimentos, apresenta os candidatos (leitura rápida do currículo com as principais informações pois o currículo ficará em edital e poderá ser distribuído aos eleitores; de acordo com a Instrução Normativa, material de propaganda poderá ser distribuído a 100 m. da escola);

2.2. **SECRETÁRIO** : registra os dados sobre o desenvolvimento da entrevista: candidatos que participaram, segmentos representados, perguntas apresentadas, observações.

2.3. **ENTREVISTADORES** : representam os 3 segmentos, apresentando as perguntas selecionadas pelos mesmos.

3-**SISTEMÁTICA** :

3.1. proceder ao sorteio da ordem de apresentação dos candidatos na presença dos mesmos e dos membros da Comissão Eleitoral;

3.2. o mediador, representando a Comissão Eleitoral, lê o currículo de cada candidato antes de iniciar a entrevista (5 min.) ;

3.3. cada candidato terá 10 min. para apresentar as suas idéias sobre Educação (atentar para o fato de que não é campanha, não podem ser feitas promessas que dependem de recursos públicos inexistentes ; não se deve interferir, apenas anotar a postura de cada candidato que extrapolar o âmbito de discussão sobre Educação/gestão da escola para promessas inexeqüíveis);

3.4. cada segmento (pais/profissionais da escola/NRE) apresentará suas questões, tendo 10 min. para perguntas e respostas. Se o número de candidatos for elevado (em algumas escolas até 7 candidatos) a Comissão deve regular o tempo para não cansar a platéia e tornar inviável a apresentação dos candidatos.

1. O que você entende por Gestão Democrática da escola
2. Quais os documentos que regulamentam as atividades da escola
3. Como pretende estabelecer a articulação Direção / APM / Conselho escolar ?

ANEXO 06

ANEXO I DA INSTRUÇÃO NORMATIVA N º 006/01

GOVERNO DO PARANÁ

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Anexo I à Instrução Normativa nº 06/2001, de 13/09/2001- Parte A

FICHA DE REQUERIMENTO

PREENCHER EM LETRA DE FORMA, COM CANETA ESFEROGRÁFICA PRETA

Campo 1) REQUERIMENTO no._____ – _____ (código do NRE — número do requerimento)

Venho, por meio deste, requerer o deferimento da minha candidatura a diretor(a) do estabelecimento abaixo discriminado, tendo em vista o meu total cumprimento dos pré-requisitos, conforme estabelecido nos Decretos nº 4313, de 27 de junho de 2001, e nº 4569, de 14 de agosto de 2001, e detalhados na Instrução Normativa nº 06/2001, de 13/09/2001. Assim, declaro que sou candidato pré-qualificado, pois:

- fui aprovado na prova de conhecimentos e competências, realizada no dia 26/08/2001;
- sou portador de diploma de curso superior, ou certificado de conclusão de curso superior, formação plena, em instituição devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação do Brasil, ou licenciatura curta complementada por especialização em educação;
- possuo idoneidade pessoal e profissional; e
- estou ciente das diretrizes, regras e critérios que regem o processo de seleção de diretores que assumirão a direção dos estabelecimentos da rede estadual de educação básica, no triênio 2002-2004.

Dados do requerente

Campo 2) RG.:_____(utilizar o RG do Paraná)

Campo 3) Número do comprovante de inscrição na prova de conhecimentos: _____(7 dígitos)

Campo 4) Nome completo: _____

_____

Campo 5) Telefones para contato: (____) _____-_____; (____) _____-_____

Campo 6) Endereço completo (Rua, número, município e CEP): _____

_____

_____

Dados do estabelecimento onde o candidato pretende concorrer à função de direção

Campo 7) Código do município: _____ (4 dígitos)

Campo 8) Nome do município: _____

Campo 9) Código do estabelecimento: _____ (5 dígitos)

Campo 10) Nome do estabelecimento: _____

_____

Campo 11) Local e data: _____

Campo 12) Assinatura do candidato _____

Parecer da Comissão Regional de Eleição sobre o requerimento

Campo 13) **CANDIDATURA DEFERIDA** Campo 14) **CANDIDATURA INDEFERIDA**

Campo 15) MOTIVO(S) DO INDEFERIMENTO

_____

_____

_____

Campo 16) Carimbo, assinatura e RG do responsável pelo parecer do requerimento

[X]

Este requerimento ficará arquivado no NRE e a lista das candidaturas deferidas será divulgada pelo NRE.

2

Os campos de 13 a 16 devem ser preenchidos pela Comissão Regional/NRE.

Campo 13: A Comissão Regional Eleitoral do NRE colocará um X, caso o requerimento seja DEFERIDO.

Campo 14: A Comissão Regional Eleitoral do NRE colocará um X, caso o requerimento seja INDEFERIDO.

Campo 15: Caso o requerimento seja INDEFERIDO, a comissão descreverá os motivos do indeferimento.

Campo 16: Assinatura, carimbo e RG do responsável pelo recebimento da ficha e pelo parecer.

Após o preenchimento, o candidato terá até às 18 horas do dia 22/09/2001 para, pessoalmente ou por procurador devidamente constituído, devolver a ficha de requerimento na sede do NRE a que está jurisdicionado.

D) DEVOLUÇÃO DA FICHA DE REQUERIMENTO

Deverá ser devolvida, devidamente preenchida, para a Comissão Regional de Eleição, na sede do NRE a que a escola de interesse do candidato está jurisdicionada, até às 18 horas do dia 22/09/2001. No momento da devolução, será entregue ao candidato um comprovante (Anexo II desta Instrução Normativa), com o parecer sobre o requerimento (deferimento ou indeferimento).

O número do comprovante deverá ser o mesmo número da ficha de requerimento. O candidato levará consigo somente o comprovante, ficando na sede do NRE a ficha de requerimento, independente do resultado do parecer.

Todas as fichas recebidas pelos documentadores escolares devem ser levadas para a Comissão Regional de Eleição, no NRE, até às 18 horas, do dia 22/09/2001.

E) CONFERÊNCIA DA FICHA DE REQUERIMENTO

Ao receber a ficha de requerimento, o NRE, através da sua Comissão Regional Eleitoral, deverá conferir se o candidato preenche todos os pré-requisitos, conforme citados no item F, deste Anexo. Após a conferência, registrará o deferimento ou indeferimento e fará a entrega do comprovante com o parecer.

Se **DEFERIDA a candidatura**, o comprovante servirá como documento de que o candidato está apto a concorrer ao cargo de direção no estabelecimento indicado. O comprovante deverá ser carimbado e assinado pelo responsável pelo recebimento da ficha. Deverá também conter o número do requerimento e o RG do responsável pela análise do requerimento.

Aqueles que tiverem seu requerimento **INDEFERIDO** terão um prazo de 48 horas para protocolar no NRE o pedido de revisão, por escrito, dirigido à Comissão Regional Eleitoral, que, após esse prazo, julgará os pedidos e emitirá um parecer final, também em 48 horas.

F) CRITÉRIOS PARA O DEFERIMENTO

A Comissão Regional Eleitoral analisará as fichas de requerimento, conferindo o seu preenchimento completo e correto, além de assegurar que o candidato atende, integralmente, a todos os requisitos a seguir listados.

1) Está incluído na lista, fornecida pela Secretaria de Estado da Educação, de aprovados na prova de conhecimentos e competências, cujos resultados foram divulgados em 05/09/2001.

2) Está incluído na lista, fornecida pela Secretaria de Estado da Educação, de servidores da rede estadual de educação básica que são portadores de diploma ou de certificado de conclusão de curso superior, formação plena, em instituição devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação; ou está incluído na lista de servidores da rede estadual de educação básica que são portadores de diploma ou de certificados de conclusão de licenciatura curta, complementada por uma especialização em educação.

Observação: Caso o candidato tenha o requerimento indeferido por não atender a qualquer um dos critérios acima e discorde do parecer, poderá apresentar documento autenticado que comprove o atendimento aos requisitos especificados.

G) DIGITAÇÃO DA FICHA DE REQUERIMENTO NO SAE

Assim que as fichas de requerimento chegarem à Comissão Regional de Eleição, no NRE, as mesmas devem ser digitadas no sistema SAE – Sistema de Administração Escolar, que disponibilizará uma tela para essa finalidade até às 23 horas do dia 24/09/2001.

Cada Comissão Regional de Eleição no NRE deverá imprimir o relatório gerado pelo SAE, com os nomes dos candidatos, por escola, cujos requerimentos foram deferidos.

H) DIVULGAÇÃO DA LISTA DE CANDIDATOS DEFERIDOS

Cada Comissão Regional Eleitoral deverá entregar os relatórios gerados pelo SAE, por escola, diretamente ou através dos documentadores escolares, para cada Comissão Escolar de Eleição, mediante recibo, até o dia 25/09/2001.

Cada Comissão Escolar de Eleição deverá, obrigatoriamente, fixar esse relatório em edital, em local de fácil visibilidade para a comunidade escolar. A Comissão Regional de Eleição no NRE deverá, também, fixar esses relatórios, em edital, na sede do NRE.

I) MAIS INFORMAÇÕES:

Para esclarecer dúvidas ou obter informações, contatar pelo telefone 0800-41-6200 (discagem gratuita) ou pelo e-mail: **diretores.duvidas@pr.gov.br** (a partir do dia 17-09-2001). Denúncias ou reclamações, contatar a Ouvidoria de cada NRE, ou na sede da SEED, pelo telefone 0800-41-9192 (discagem gratuita) ou pelo e-mail: **diretores.denuncias@pr.gov.br** (a partir do dia 17-09-2001)

ANEXO 07

ANEXO II DA INSTRUÇÃO NORMATIVA N ° 006/01

GOVERNO DO PARANÁ

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

ANEXO II da Instrução Normativa nº. 06/2001, de 13/09/2001

COMPROVANTE DO REQUERIMENTO Nº _____-_____

Este comprovante refere-se à entrega da ficha
de requerimento do Anexo I, Parte A, da IN nº 06/01

Nome do candidato:

RG:

Número do comprovante de inscrição:

Escola pretendida:

Município da escola pretendida:

NRE da escola pretendida:

PARECER DA COMISSÃO REGIONAL DE ELEIÇÃO DO NRE:

( ) REQUERIMENTO DEFERIDO

( ) REQUERIMENTO INDEFERIDO. MOTIVO(S):

Local e data:_____

_____

Carimbo, RG e assinatura do responsável pelo recebimento do requerimento

Obs.: A candidatura poderá ser indeferida, posteriormente, caso a SEED verifique e confirme o não cumprimento do disposto nos Decretos n.os 4313/2001 e 4569/2001.

Arquivo IN 06-2001- 13-09 - Comprovante

ANEXO 08

ANEXO III DA INSTRUÇÃO NORMATIVA N º 006/01

Anexo III da Instrução Normativa nº 006/2001

Processo de seleção de diretores

das escolas da rede estadual de educação básica do Paraná

Fase de consulta à comunidade – apresentação do candidato

Currículo do candidato a diretor

1) Dados pessoais

Nome:

Data de nascimento:.....Naturalidade:

Filiação:

Estado civil: .....Número de filhos:

2) Dados funcionais

Local de trabalho 1:

Cargo e função:

Carga horária:

Local de trabalho 2:

Cargo e função:

Carga horária:

3) Formação escolar

Graduação 1:

Graduação 2:

Graduação 3:

Pós-graduação: Especialização 1:

Especialização 2:

Mestrado:

Doutorado:

4) Conhecimento de línguas estrangeiras

5) Outros cursos (ex.: informática, extensão universitária, etc.)

6) Histórico profissional (empregos anteriores, estágios, destacando períodos e funções desempenhadas)

7) Outras atividades profissionais

8) Honrarias e prêmios recebidos

9) Competências e qualidades que julgo ter para ser diretor

10) Por que quero ser diretor? Por que escolhi esta escola?

11) Observações

ANEXO 09

ESTATUTO DO CONSELHO ESCOLAR

ESTATUTO DO CONSELHO ESCOLAR

TÍTULO I

Das Disposições Preliminares

CAPÍTULO I

Da Instituição, Sede e Foro

Art. 1º - O presente Estatuto dispõe sobre o Conselho Escolar da Escola(Colégio) Estadual _____ Ensino _____ e é constituído segundo as disposições contidas no Parecer nº ____/____, homologado pela resolução nº ___/__ da Secretaria de Estado da Educação que aprova o Regimento Escolar desta Escola.

Art. 2º - O Conselho é denominado "Conselho Escolar da Escola(Colégio) Estadual Ensino ".

Art 3º - O Conselho Escolar da Escola(Colégio) Estadual _____ Ensino _____ tem sede no Município de _____, Estado do Paraná, na _____, nº _____, bairro _____ e reger-se-á pelo presente Estatuto e pelos dispositivos legais que lhe forem aplicáveis

CAPÍTULO II

Da Natureza e dos Fins

Art 4º - O Conselho Escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal, não tendo caráter político-partidário, religioso racial e nem lucrativo, não sendo remunerados seus Dirigentes e/ou Conselheiros.

Art 5º - O Conselho Escolar tem por finalidade efetivar a gestão escolar, na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da

comunidade escolar e os setores da escola, constituindo-se como órgão auxiliar da direção do Estabelecimento de Ensino.

Art. 6º - Gestão Escolar é o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, no âmbito da unidade escolar, baseada na legislação em vigor e nas diretrizes pedagógico-administrativas fixadas pela Secretaria de Estado da Educação.

Art. 7º - A Gestão Escolar será desenvolvida de modo coletivo, efetivando o envolvimento da comunidade escolar através de seus representantes eleitos na forma definida pelo Regimento Escolar.

Art. 8º - A comunidade escolar é o conjunto constituído pelos profissionais da educação, alunos, pais ou responsáveis pelos alunos e funcionários que compõem a ação educativa da escola.

Art. 9º - A atuação e representação de qualquer dos integrantes do Conselho Escolar visará ao interesse maior dos alunos, inspiradas nas finalidades e objetivos da educação pública, para assegurar o cumprimento da função da escola que é ensinar.

Art. 10 - A ação do Conselho Escolar deverá ser articulada com a ação dos profissionais que atuam na escola, preservada a especificidade de cada área de atuação.

Art. 11 - A autonomia do Conselho Escolar será exercida com base nos seguintes compromissos:
a) a legislação em vigor;
b) a democratização da gestão escolar;
c) as oportunidades de acesso, permanência e qualidade de ensino na escola pública de todos que a ela têm direito.

CAPÍTULO III

Dos Objetivos

Art. 12 - Os objetivos do Conselho Escolar são:

I - democratizar as relações no âmbito da escola, visando à qualidade de ensino através de uma educação transformadora que prepare o indivíduo para o exercício da plena cidadania;

II - promover a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola, a fim de garantir o cumprimento da sua função que é ensinar;

III - estabelecer, para o âmbito da escola, diretrizes e critérios gerais relativos a sua organização, funcionamento e articulação com a comunidade, de forma compatível com as orientações da política educacional da Secretaria de Estado da Educação, participando e responsabilizando-se social e coletivamente, pela implementação de suas deliberações.

TÍTULO II

Do Conselho Escolar

CAPÍTULO I

Da Constituição e Representação

Art. 13 - O Conselho Escolar é constituído por membro nato e por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

Art. 14 - O Conselho Escolar terá como membro nato o Diretor do estabelecimento de ensino, eleito ou indicado para o cargo em conformidade com a legislação pertinente, constituindo-se no Presidente do referido Conselho.

Art. 15 - Os representantes do Conselho Escolar serão escolhidos entre seus pares, mediante processo eletivo.

Parágrafo Único - No ato de eleição, para cada representante será eleito também um suplente.

Art. 16 - O Conselho Escolar da Escola(Colégio) Estadual _____ Ensino _____, de acordo com o princípio da representatividade que abrange toda a comunidade escolar, é constituído pelos seguintes conselheiros:

a) Diretor,
b)
.
.
.

(De acordo com o Regimento).

Seção I

Das Eleições, Posse e Exercício

Art 17 - As eleições do Conselho Escolar realizar-se-ão em reunião de cada segmento convocada para este fim, (de acordo com o regimento)

Art 18 - O edital de convocação para as eleições dos representantes de cada segmento será expedido pelo Presidente do Conselho, com antecedência nunca inferior a 30 (trinta) dias, antes do término da gestão.

§ 1º - O edital de convocação não estabelecerá a data das reuniões das eleições dos segmentos, fixando somente a data da posse dos novos representantes do Conselho, a qual não excederá quinze dias, após o término da gestão anterior.

§ 2º - As datas, horários e locais das reuniões para as eleições dos representantes serão estabelecidas pelos respectivos segmentos, sob a coordenação do Conselheiro em exercício, e registrados em livro ata de cada segmento.

§ 3º - No caso do segmento dos alunos, os mesmos poderão ser orientados e assessorados por membros da equipe pedagógico-administrativa, ou docentes, ou pais. (obs.: A escola pode definir quem será responsável pela orientação desse segmento.)

§ 4º - Havendo mais de um Conselheiro num mesmo segmento, o coordenador do processo da eleição será escolhido entre esses, mediante processo definido pelos mesmos.

Art 19 - Havendo segmento(s) composto(s) por um só funcionário, esse será automaticamente Conselheiro, devendo tal condição ser observada na ata de posse.

Paragrafo Único - No caso de afastamento e licenças do Conselheiro citado neste artigo, esse será representado pelo profissional designado para sua função.

Art 20 - O edital de convocação para as reuniões de eleição dos representantes deverá ser afixado em local visível na unidade escolar, no mínimo 02 (dois) dias úteis antes da sua realização, durante o período letivo

Art 21 - A eleição poderá ocorrer mediante voto secreto, por aclamação ou outro procedimento a ser decidido pelo próprio segmento, devendo, para tanto, ser lavrada ata

Art. 22 - Têm direito a voto os servidores em efetivo exercício na escola, pais ou responsáveis de alunos efetivamente matriculados e *alunos (*Se o segmento alunos tiver representatividade assegurada no Conselho Escolar). (conforme Regimento)

§ 1º - Os servidores, que estiverem afastados, com amparo da Lei nº 6.174/70, considerar-se-ão em efetivo exercício, portanto, com direito a voto.

§ 2º - Os servidores substitutos e aqueles em hora extraordinária terão direito a voto desde que não estejam em substituição a servidores afastados em decorrência de: férias, licença-prêmio, licença para tratamento de saúde (a partir de trinta dias) e licença de gestação.

§ 3º - No segmento dos professores, o Integrante do Quadro Próprio do Magistério detentor de dois padrões na mesma Unidade Escolar, terá direito a um voto em cada padrão.

§ 4º - Cada membro do Conselho Escolar somente poderá representar um segmento da comunidade escolar.

§ 5º - Os cargos de Conselheiros serão preenchidos, preferencialmente, por profissionais do cargo efetivo lotados no próprio estabelecimento de ensino.

§ 6º - No segmento dos pais, o voto será um por família (pai ou mãe ou representante legal), independente do número de filhos matriculados na escola(colégio).

Art. 23 - Os Conselheiros poderão ser reeleitos, respeitando-se o disposto no artigo do Regimento Escolar, que dispõe sobre tal prerrogativa.

Art. 24 - No caso de vacância do cargo de qualquer um dos Conselheiros e não havendo mais suplentes, serão convocadas novas eleições de representante do respectivo segmento para complementação do período em vigor, obedecidas as disposições deste Estatuto, no artigo 18 e seus parágrafos.

Art. 25 - Nenhum dos membros da comunidade escolar poderá acumular voto, com exceção do caso previsto no § 3º do artigo 22, não sendo também permitidos os votos por procuração.

Art. 26 - Havendo empate e não havendo renúncia de nenhum dos candidatos será considerado como eleito o mais velho.

Art. 27 - Para cada Conselheiro será eleito um suplente que o substituirá em suas ausências ou vacância do cargo.

Parágrafo Único - O Conselheiro não poderá se fazer representar por outrem em nenhuma hipótese, a não ser por seu suplente, em caso de renúncia.

Art. 28 - Os elementos do Conselho Escolar que se ausentarem 03* (três) reuniões consecutivas ou 05* (cinco) intercaladas serão destituídos, assumindo os respectivos suplentes (*De acordo com o Regimento)

Parágrafo Único - As ausências poderão ser justificadas, por escrito ou verbalmente, em reunião do Conselho e serão analisadas pelos Conselheiros, cabendo-lhes a decisão da aceitação ou não da justificativa apresentada.

Art. 29 - O mandato será cumprido integralmente, no período para o qual os representantes foram eleitos, exceto em caso de destituição ou renúncia.

Parágrafo Único - O Conselheiro representante do segmento dos pais, em caso de transferência do aluno, poderá permanecer no Conselho até o final do período para o qual foi eleito, desde que tal situação seja previamente aprovada pelo Conselho.

Art. 30 - A posse dos representantes eleitos dar-se-á em reunião especialmente convocada pelo Presidente do Conselho, para esse fim.

§ 1° - A data da reunião de posse dos representantes eleitos não poderá ultrapassar o período de 15 (quinze) dias após o término da gestão anterior.

§ 2° - A reunião de posse será pública.

§ 3° - O ato de posse dos Conselheiros consistirá de:

a) assinatura da Ata e Termo de Posse;
b) ciência do Estatuto, mediante leitura do mesmo;
c) ciência do Regimento Escolar.

CAPÍTULO II

Do Funcionamento do Conselho Escolar

Art. 31 - O Conselho Escolar será um fórum permanente de debates, de articulação entre os vários setores da escola, tendo em vista o atendimento das necessidades comuns e os encaminhamentos

necessários à solução de problemas administrativo-pedagógicos que possam interferir no funcionamento da mesma.

Art. 32 - O Conselho Escolar encaminhará ações que visem ao funcionamento da escola e sua articulação com a comunidade nos limites da legislação pertinente, compatíveis com a política educacional da Secretaria de Estado da Educação, responsabilizando-se pelas suas deliberações.

Art. 33 - No desenvolvimento de suas ações, o Conselho Escolar deve evitar:

a) deliberar sobre especificidades;

b) burocratizar o desenvolvimento da ação pedagógico-administrativa da escola;

c) deliberar sobre aspectos corporativistas.

Art. 34 - A presidência do Conselho Escolar será exercida pelo Diretor da escola, cabendo-lhe diligenciar pela efetiva realização de suas decisões.

Art. 35 - As reuniões do Conselho Escolar poderão ser ordinárias e extraordinárias, (conforme Regimento).

I - as reuniões ordinárias serão bimestrais, convocadas pelo Presidente do Conselho ou, no seu impedimento, por representante designado pelo mesmo, dentre os seus componentes, com 72* (setenta e duas) horas de antecedência e com pauta claramente definida no edital de convocação; (*De acordo com Regimento).

II - as reuniões extraordinárias realizar-se-ão sempre que necessário.

a) por convocação do Presidente do Conselho;
b) por solicitação da maioria simples de seus membros, através de requerimento dirigido ao Presidente do Conselho especificando o motivo da convocação

§ 1º - Entende-se por maioria simples 50% (cinquenta por cento) mais um dos componentes do Conselho Escolar

§ 2º - As reuniões extraordinárias serão convocadas com 24(vinte e quatro) horas de antecedência e com pauta claramente definida na convocatória

§ 3º - As reuniões serão realizadas, em primeira convocação, com presença da maioria simples dos membros do Conselho Escolar, ou em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após, *com qualquer número de participantes (*De acordo com o Regimento)

Art. 36 - Das reuniões serão lavradas Atas, por Secretários "ad hoc", em livro próprio para registros, comunicações ou divulgações.

Art. 37 - As deliberações do Conselho Escolar serão tomadas por consenso após esgotadas as argumentações de seus Conselheiros.

§ 1º - Entende-se por consenso a unanimidade de opiniões ou, para efeito deste Estatuto, a proporção de 2/3 (dois terços) dos Conselheiros presentes.

§ 2º - Não havendo consenso previsto no § 1º, a matéria será adiada, visando a estudos que melhor embasem a argumentação dos Conselheiros, em busca do desejável consenso.

Art. 38 - Os Conselheiros terão direito a voz e voto.

Parágrafo Único - Não terão direito a voto, os menores de 16(dezesseis) anos.

Art. 39 - Nãoserão permitidos votos por procuração.

Parágrafo Único - A ausência do(s) Conselheiro(s) implica a aceitação das decisões tomadas.

Art. 40 - Para a divulgação das deliberações do Conselho Escolar que devam ser tornadas públicas, serão utilizados editais ou livro de avisos, garantindo um fluxo de comunicação permanente, de modo que as informações sejam divulgadas a todos em tempo hábil.

Art. 41 - Havendo vacância do cargo de um dos Conselheiros, assumirá seu suplente e na falta deste, o Presidente do Conselho da Escola procederá às eleições para suprir a vaga dentro do período de 30 (trinta) dias, observando-se o disposto no artigo 18 deste Estatuto.

CAPÍTULO III

Das Atribuições do Conselho Escolar

Art. 42 - As atribuições do Conselho Escolar são definidas em função das condições reais da escola, da organicidade do próprio Conselho e das competências dos profissionais em exercício na unidade escolar.

Art. 43 - São atribuições do Conselho Escolar

I - estabelecer e acompanhar o projeto político-pedagógico da escola;

II - analisar e aprovar o Plano Anual da Escola, com base no projeto político-pedagógico da mesma;

III - acompanhar e avaliar o desempenho da escola face às diretrizes, prioridades e metas estabelecidas no seu Plano Anual, redirecionando as ações quando necessário;

IV - definir critérios para a cessão do prédio escolar para outras atividades que não as de ensino, observando os dispositivos legais emanados da mantenedora, garantindo um fluxo de comunicação permanente, de modo que as informações sejam divulgadas a todos em tempo hábil;

V - analisar projetos elaborados e/ou em execução por quaisquer dos segmentos que compõem a comunidade escolar, no sentido de avaliar a importância dos mesmos no processo ensino - aprendizagem;

VII - propor alternativas de solução dos problemas de natureza administrativa e/ou pedagógica, tanto daqueles detectados pelo próprio órgão, como dos que forem a ele encaminhados por escrito pelos diferentes participantes da comunidade escolar;

X - articular ações com segmentos da sociedade que possam contribuir para a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem;

XI - elaborar e/ou reformular o Estatuto do Conselho Escolar sempre que se fizer necessário;

XII - discutir, analisar, rejeitar ou aprovar propostas de alterações no Regimento Escolar encaminhadas pela equipe pedagógico-administrativa ou membros do Conselho;

XIII - promover, sempre que possível, círculos de estudos envolvendo os Conselheiros a partir de necessidades detectadas, visando a proporcionar um melhor desenvolvimento do seu trabalho;

XIV - tomar ciência do Calendário Escolar observada a legislação vigente e diretrizes emanadas da Secretaria de Estado da Educação.

XV - discutir sobre a proposta curricular da escola, visando ao aperfeiçoamento e enriquecimento desta, respeitadas as diretrizes emanadas da Secretaria de Estado da Educação;

XVI - estabelecer critério de distribuição de material escolar e de outras espécies destinado a alunos, quando fornecido pela Mantenedora ou obtido junto a outras fontes;

XVII - assessorar, apoiar e colaborar com o Diretor em matéria de sua competência e em todas as suas atribuições, com destaque especial para:

a) o cumprimento das disposições legais;

b) a preservação do prédio e dos equipamento escolares;

c) a aplicação de penalidades previstas no Regimento Escolar quando encaminhada pelo Diretor;

d) adoção, e comunicação ao(s) órgão(s) competente(s) das medidas de emergência em casos de irregularidades graves na escola.

Paraágrafo 1º - Para fins deste Estatuto considerar-se-ão irregularidades graves:

a) aquelas que representam risco de vida e/ou integridade física das pessoas;

b) aquelas que caracterizem risco ao patrimônio escolar;

c) desvio de material de qualquer espécie e/ou recursos financeiros;

d) aquelas que, comprovadamente, se configurem como trabalho inadequado, acarretando prejuízo pedagógico.

Seção I

Das Atribuições dos Conselheiros

Art 44 - A ação de todos os membros será sempre visando ao coletivo e à qualidade de ensino, evitando-se o trato de interesses individuais.

Art 45 - A atuação dos Conselheiros será restrita às reuniões do Conselho, ficando vedada a interferência no trabalho de qualquer profissional ou aluno.

Parágrafo Único - Os Conselheiros poderão, individual ou coletivamente, agir junto a órgãos externos quando tal tarefa lhes for delegada em reunião do Conselho

Art. 46 - São atribuições do Presidente do Conselho

I - convocar, através de edital e envio de comunicado, todos os Conselheiros com 72 (setenta e duas) horas de antecedência, para reunião ordinária, em horário compatível com o da maioria dos Conselheiros e com pauta claramente definida na convocatória;

II - convocar, sempre que justificadas, reuniões extraordinárias com 24 (vinte e quatro) horas de antecedência e pauta claramente definida;

III - presidir as reuniões do Conselho Escolar;

IV - diligenciar pela efetiva realização das decisões do Conselho Escolar;

V - estimular a participação de todos os Conselheiros em todas as reuniões do Conselho Escolar;

VI - providenciar as comunicações e divulgações definidas pelo Conselho Escolar, incluindo relação dos presentes à reunião;

VII - inteirar o Conselho Escolar, comunicando sobre o andamento do processo pedagógico, em seus aspectos negativos e positivos, a fim de nortear o projeto político-pedagógico;

VIII - submeter à análise e à aprovação dos Conselheiros o Plano Anual da Escola;

IX - diligenciar para o efetivo registro das reuniões do Conselho, indicando secretário "ad hoc";

X - desencadear o processo de eleição do Conselho de acordo com o previsto neste Estatuto;

XI - encaminhar ao NRE relação nominal dos componentes do Conselho Escolar, seus respectivos suplentes e o prazo de vigência do seu mandato, logo após a sua constituição ou alteração;

XII - cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto

Art. 47 - São atribuições dos Conselheiros

I - organizar seus segmentos, agindo como porta-voz de interesses e posições de seus pares;

II - promover reuniões com seus segmentos a fim de discutir questões referentes à organização e funcionamento da escola visando ao encaminhamento de sugestões e proposições ao Conselho Escolar;

III - representar seu segmento, visando sempre à função social da Escola;

IV - participar das reuniões ordinárias e extraordinárias sempre que convocados;

V - coordenar o seu segmento, realizando a eleição de representantes do Conselho;

VI - divulgar as definições do Conselho a seus pares;

VII - colaborar e auxiliar o Diretor na execução das medidas definidas no Conselho Escolar, desenvolvendo ações no âmbito de sua competência;

VII - cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto.

CAPÍTULO IV

Dos Direitos, Deveres e Proibições

Seção I

Dos Direitos

Art. 48 - Os Conselheiros além dos direitos assegurados por toda a legislação aplicável, terão os seguintes direitos:

I - participar das reuniões do Conselho , opinando, argumentando e representando seus segmentos;

II - articular-se com os demais Conselheiros, solicitando convocação de reunião extraordinária do Conselho em conformidade com o artigo 35, inciso II deste Estatuto;

III - receber no ato de posse, informações sobre as disposições contidas neste Estatuto;

IV - ser informado, em tempo hábil, de todas as reuniões do Conselho Escolar;

V - solicitar, em reunião do Conselho, esclarecimentos de qualquer natureza acerca das atividades da escola;

VI - consultar, quando se fizer necessário, atas e livros do Conselho Escolar;

VII - votar durante as reuniões do Conselho Escolar quando não houver consenso por unanimidade;

VIII - solicitar ao Diretor da Escola o uso do espaço físico escolar, a fim de reunir-se com seu segmento de forma autônoma, para deliberar assuntos do projeto político-pedagógico, sem prejuízo das atividades pedagógicas, responsabilizando-se por sua limpeza e conservação

Seção II

Dos Deveres

Art. 49 - Aos Conselheiros, além de outras atribuições legais, compete:

I - representar as idéias e reivindicações de seus segmentos;

II - manter discrição sobre assuntos tratados que não devam ser divulgados;

III - organizar seu segmento promovendo eleições de representantes nos prazos previstos no artigo 18 e seus parágrafos deste Estatuto;

IV - conhecer e respeitar este Estatuto assim como as deliberações do Conselho Escolar;

V - participar das reuniões do Conselho Escolar e estimular a participação dos demais Conselheiros nas mesmas;

VI - justificar, oralmente ou por escrito, suas ausências nas reuniões do Conselho;

VII - orientar seus pares quanto a procedimentos corretos para encaminhamento de problemas referentes à Escola.

Seção III

Das Proibições

Art. 50 - Aos Conselheiros é vedado

I - tomar decisões individuais que venham interferir no processo pedagógico-administrativo.

II - expor pessoa ou grupo a situações vexatórias;

III - transferir a outra pessoa o desempenho do encargo que lhe foi confiado;

IV - interferir no trabalho de qualquer profissional no âmbito escolar;

V - divulgar assuntos que não se destinem a domínio público, tratados nas reuniões do Conselho Escolar.

CAPÍTULO V

Dos Direitos dos Segmentos

Art. 51 - Os membros dos segmentos, além dos direitos assegurados por toda a legislação aplicável, terão os seguintes direitos:

I - ter conhecimento do Estatuto do Conselho Escolar;

II - destituir o representante de seu segmento quando este não cumprir as atribuições dos Conselheiros previstas no artigo 47 deste Estatuto;

Art. 52 - A destituição de um Conselheiro só poderá ocorrer em Assembléia do segmento com a participação de 2/3 (dois terços) de seus integrantes.

1º - A Assembléia de destituição será convocada por qualquer membro do segmento, desde que seja dada ciência ao Conselheiro.

2º - A Assembléia deverá ser registrada em ata com assinatura de todos os presentes.

CAPÍTULO VI

Das Disposições Gerais e Transitórias.

Art. 53 - O presente Estatuto será alterado quando necessário, pelo Conselho Escolar, devendo as alterações propostas serem submetidas à apreciação do órgão competente e entrarão em vigor após sua aprovação

Art 54 - Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pelo próprio Conselho, ou se for o caso, terão sua solução orientada pela Secretaria de Estado da Educação

Art 55 - O presente Estatuto entrará em vigor após a sua aprovação pela Secretaria de Estado da Educação

....., ... de ..... de .....

Presidente do Conselho Escolar

Conselheiros:

NOME	ASSINATURA	RG

SUGESTÃO

TERMO DE POSSE

Aos ..... dias do mês de .....do ano de .....,
compareceu nesta Escola (Colégio) ..... Ensino ....., o(a) senhor(a)_____e em minha presença tomou posse na condição de membro do Conselho Escolar, eleito pelo segmento _____da comunidade escolar, em ___ / ___ / ___, tendo na ocasião feito a promessa de bem servir ao Conselho e a Escola (Colégio), observando as normas estabelecidas pelo Estatuto do Conselho Escolar e cumprir com lealdade os deveres do cargo

NOMEADO

PRESIDENTE DO CONSELHO

