



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARAÍBA



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
POLO LUCENA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

**A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: o
processo de escolha do gestor escolar um estudo de caso na escola Professora Maria de
Fátima.**

RANYELLEN FÉLIX DE SOUZA

LUCENA
2018

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
POLO LUCENA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.**

**A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: o
processo de escolha do gestor escolar um estudo de caso na escola Professora Maria de
Fátima.**

Trabalho apresentado como requisito necessário para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba com polo em Lucena em parceria com a Universidade Aberta e o Programa Nacional de Formação em Administração Pública, sob orientação da professora Allyne de Almeida Ferreira Ramos.

LUCENA
2018

A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: o processo de escolha do gestor escolar um estudo de caso na escola Professora Maria de Fátima Souto.

Resumo

A gestão escolar é compreendida como um processo construído na história da educação brasileira que carrega consigo o peço da administração do espaço escolar como a participação da comunidade da escola nessa gerência. Sendo assim o presente artigo tem como objetivo avaliar o processo de escolha do diretor escolar como parte constituinte da gestão democrática, tendo como problemática de que forma estão sendo realizadas a escolha dos gestores escolares no estado da Paraíba e como esta escolha está impactando no processo de gestão democrática, especificando a realidade de uma escola no município de João Pessoa. Foi utilizado como aporte teórico autores como Lück (2009), Paro (2003) e as legislações brasileiras que nos dão arcabouço teórico e metodológico sobre a compreensão da gestão escolar no Brasil e posteriormente apresentarmos os modelos de escolha dos gestores em âmbito nacional para chegarmos na esfera local. Para tanto se utilizou a pesquisa bibliográfica e documental para concluirmos o estudo de caso na escola estadual Professora Maria de Fátima Souto. Como principal resultado verificado aponta que a escolha da gestão da escola estadual, está sendo via indicação ou por processo seletivo, contudo a realidade da escola desse estudo está sendo por processo seletivo, não proporcionando a participação da comunidade escolar nessa escolha. Se fazendo necessário e sugerido uma associação entre o processo de votação, neste caso da participação da comunidade escolar, com a estratégia de realização de exames prévios e que tais candidatos estejam no quadro na comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Gestão escolar. Seleção de diretores. Gestão democrática.

Abstract

School management is understood as a process built on the history of Brazilian education that carries with it the request of school administration as the participation of the school community in this management. Thus, the present article has as objective the process of choosing the school director as a constituent part of the democratic management, having as problematic the form being made the choice of school managers in the state of Paraíba and how this choice is impacting on the management process democratic, specifying the reality of a school in the municipality of João Pessoa. We use as a theoretical contribution authors such as Lück, Paro and the Brazilian legislations that give us theoretical and methodological framework on the understanding of school management in Brazil and later we present the models of choice of the managers in the national scope to arrive at the local sphere. For this we focus on a bibliographical and documentary research to conclude the case study in the state school Professor Maria de Fátima Souto. As a main result we show that it is necessary to have an association between the voting process, in this case the participation of the school community, the strategy of previous examinations and that these candidates are in the academic community.

Keywords: School management. Selection of directors. Democratic management.

1. Introdução

A gestão escolar é um conceito que na história da educação brasileira e do contexto social foi sendo construído. Nessa constituição a gestão escolar apresenta-se como modelo de uma gestão democrática a partir de nossa Constituição Federal de 1988 e da atual LDB que vem possibilitando delineamentos para o processo democrático da gestão descentralizando as decisões do espaço educacional para a comunidade escolar. Assim sendo, Lück (2011 apud Daniel 2013) apresenta a gestão escolar como o processo que promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar.

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de escolha do diretor escolar na Escola Estadual Professora Maria de Fátima Souto como parte constituinte da gestão democrática, especificando a realidade da escola no município de João Pessoa. Para tanto delimitamos os seguintes objetivos específicos apresentar a gestão escolar na educação básica estadual; identificar o papel do gestor no espaço escolar e na gestão democrática e avaliar como está sendo o processo de escolha dos gestores escolares na rede estadual, que foram distribuídos no desenvolvimento do trabalho.

Além dessa introdução, este estudo está dividido em 5 seções. A segunda seção destina-se aos aspectos históricos da gestão escolar brasileira, dando ênfase a partir do fim década de oitenta, com o marco legal a Constituição e posteriormente a LDB de 1996. Na terceira seção, é apresentado o processo de escolha dos gestores em nosso contexto nacional, apresentando três modalidades de seleção de gestores com seus pontos e contrapontos. Na quarta seção é explanada a metodologia que norteou a pesquisa. A quinta seção é destinada sobre a realidade da escola estadual de João Pessoa, apresentando aspectos normativos e estruturais de como está sendo o processo de escolha no estado especificamente em âmbito local e a gestão democrática na escola. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais com indicações de análise sobre esse processo de gestão.

2. Aspectos históricos da Gestão Escolar brasileira

De acordo com Daniel (2013), o processo de gestão escolar no Brasil ganha centralidade no âmbito educacional proveniente de demandas emanadas da sociedade que naquele período, mostra-se reflexo do processo histórico da década de 1980 em relação a expansão educacional. Segundo esta autora, o perfil da gestão escolar até fim desta década tem como característica a centralidade baseada em aspectos autoritários, paternalista e de pouca participação da comunidade escolar, configurada e explicada como sendo:

um modelo de gestão autoritário e que excluía a participação da comunidade escolar nas decisões e nos processos da gestão. As decisões verticalizadas acabavam por tornar o espaço da gestão escolar um espaço de pouco diálogo.” (ibidem, p. 31)

O que configura a mudança nos aspectos de gestão escolar é o processo de democratização do direito à educação pública e gratuita com o movimento de redemocratização do país e de transformação da gestão centralizada para a descentralizada, característica iniciada com a Constituição Federal de 1988, que traz a partir do artigo 206 da Constituição Federal, no inciso VI a gestão escolar democrática e posteriormente com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/96, com o intuito de apresentar a administração escolar, uma gestão compartilhada com envolvimento dos que fazem a escola e assim participativa, buscando a autonomia. Assim,

o modelo de Gestão Escolar adotado será baseado em uma combinação de formas de planejamento e controle central associado à descentralização administrativa. Ou seja, um modelo cuja característica

principal é atribuir às esferas locais, no caso, a administração escolar, autonomia para gerir seus recursos. (DANIEL, 2013, p. 28)

Conforme Rosa (2009), existem 3 fatores para compreender o processo de gestão escolar provenientes da década de oitenta, são eles: a primeira diz respeito ao contexto sócio-político brasileiro no período ditatorial de 1964-1985, neste período as práticas democráticas sobre a gestão foram abafadas, proveniente da administração pública sendo gerida de maneira autoritária, refletindo em pouca participação popular; o segundo fator se dá a partir de uma modificação nas relações sociais e políticas no interior da escola, devido a abertura política de início da década de oitenta, uma vez que argumentavam a instituição escola seria o local para se discutir as disparidades tanto de opiniões como de pensamentos, sendo assim, incoerente que a gestão ocorra a valorizar apenas uma concepção, desta maneira, foi apresentado a necessidade de originar caminhos para que múltiplas vozes pudessem participar das decisões e de sua neste espaço; e por fim, o terceiro fator foi a disseminação das ideias de cunho neoliberal¹ com ênfase na diminuição do tamanho e das atribuições do Estado, característica esta que aponta para a descentralização de suas funções a partir da Constituição de 1988.

A partir dos anos 80, certas frações da sociedade passam a contrapor as características da gestão pública de caráter centralizador na defesa de uma prática mais democrática e inclusiva. Fazendo com que, nos termos de Rosa (2009) no bojo do movimento de renovação política pelo qual o Brasil passou a escola começa a estruturar uma abertura à participação da sociedade em sua administração.

¹ A ideia do neoliberalismo remete que o Estado não deve mediar as relações econômicas e financeiras. Nos termos de Antunes (2001, apud Rosa 2009, p. 17 - 18) a ideia central é que o mercado possui “uma auto-capacidade de se regular e, em função disso, do Estado ter que apequenar a sua participação na economia. Para tanto, o aparelho estatal deve ‘diminuir’, com o fortalecimento de processos de privatização, as reformas econômicas estruturais – que se alinham com as regulamentações de organismos multilaterais (como FMI e Banco Mundial) –, e o oferecimento de serviços em conjunto com a sociedade civil – que passam a ser exercidos em muitas ocasiões pelas ONGs (Organizações não governamentais).”

A gestão escolar, para Lück (2009), é o ato de administrar a dinâmica cultural da escola, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas para que possibilite na prática o projeto político-pedagógico, sendo necessário o compromisso com os princípios democráticos, com os métodos para organizar a estrutura, criar condições para um ambiente educacional que permita a autonomia, para a participação e compartilhamento da tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados e o autocontrole que objetiva conduzir e avaliar as informações.

Com a gestão escolar, a escola ganha grande relevância caracterizada como espaço de percepção, realização e avaliação do processo educativo, que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos (VEIGA, 1998). Fazendo necessário que a escola assuma “suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe dêem (sic) as condições necessárias para levá-la adiante.” (VEIGA, 1998, p. 1).

3. O processo de escolha do gestor no âmbito brasileiro

De acordo com Paro (2003), a escolha dos diretores a partir da década de 1980 vem ganhando visibilidade, existindo grandes desafios e perspectivas para o processo de gestão da escola pública com a figura do diretor como papel central e de autoridade máxima. Ainda conforme o mesmo autor, a escolha como o diretor é escolhido tem um papel relevante, como podemos perceber nos termos a seguir:

Seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democrática na escola seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja, ainda na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja, finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos (ibidem, 2003, p. 7-8)

Na bibliografia sobre a temática é possível verificar uma gama de classificação sobre os tipos de escolha para diretores de escolas públicas, Medeiros (2002), corroborando com esta discussão, avalia que a gestão escolar pode se dar: (i) pela nomeação pelo poder público; (ii) pelo concurso público, realizado por provas e/ou títulos; (iii) pela eleição; ou (iv) por meio de esquema misto. Para esta autora, o primeiro tipo de escolha é dificilmente aceita como democrática, mesmo que venha acompanhada de lista de candidatos apontados pela comunidade escolar; a segunda proporciona que se evite o clientelismo, ou influência do poder; a terceira se justifica pelo caráter político da gestão escolar e pela importância de participação da comunidade, que se estabelece por meio de Colegiado ou Conselho Escolar, por voto universal ou proporcional com papel dos sindicatos e o último combina um sistema de avaliação de competência técnica com processos de eleição pela comunidade.

Paro (2003) utiliza da análise de três autores para indicar os tipos de modalidades mais recorrentes sobre a temática, sendo eles: Nicelio Zabet (1984 apud Paro, 2003) que aponta três tipos de escolha, são elas por indicação de alguém que possui mandato político, por processo a partir de plano de carreira e mediante escolha por votação pela comunidade escolar; Carlos Marés (1983, apud Paro, 2003) que indica o acesso via diretor de carreira, concurso público, livre indicação pelos poderes do Estado e as eleições; e, por fim, Luiz Dourado (1990 apud Paro, 2003) que apresenta a livre indicação pelo poder público, o diretor de carreira, o concurso público, indicação por listas e a eleição direta. Desse modo, Paro (2003) se utiliza da divisão destes autores para sintetizar a escola dos gestores escolares da rede pública em três modalidades: diretores via **nomeação** pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); **concurso** de títulos e provas, e, por **eleição**.

Sobre a primeira modalidade – **diretor nomeado** – Paro (2003) nos explica que pode ser dado tanto algumas exigências seja qualificação prévia com experiência, por razões políticas-clientelistas ou a combinação dos dois critérios, fazendo assim com que esta modalidade carregue com ela marcas do clientelismo político sofrendo duras críticas, a

escola passa então a ser um objeto de disputa por parte dos governantes, nas palavras do autor “currais eleitorais”. Para exemplificar as consequências que este tipo de escolha pode trazer para o âmbito escolar, ele utiliza das palavras de Dourado (1990) que esclarece que este procedimento transforma a “escola em um ‘curral eleitoral’ cristalizado pela política do favoritismo e marginalização das oposições” (apud Paro, 2003, p. 14) inviabilizando a participação e aplicando práticas mais autoritárias.

Em todas as argumentações contrárias à escolha do diretor pelo processo de nomeação por autoridade estatal, o denominador comum é a condenação do clientelismo político que subjaz o processo. O clientelismo, como prática de relação de dependência e de troca de favores entre pessoas e grupos sociais, embora característica de sociedades pré-modernas, não deixa de estar presente também nas sociedades contemporâneas. (ibidem, p. 15)

Paro (2003) também mostra o exemplo do estado de Goiás que transformou o processo de relação dos diretores em 1987, até este ano cabia aos representantes políticos a escolha dos gestores escolares acarretando consequências claras como por exemplo o diretor empossado não possuía vínculos com a escola e a comunidade, não conhecia a problemática educacional, o vínculo empregatício com o estado ou município era vulnerável. A conjuntura muda a partir da resistência e organização dos professores que “definiu eleição direta para diretor como instrumento que deveria proporcionar uma maior autonomia as escolas.” (CANESIN, 1993, p. 118-119 apud ibidem, p. 17). Nesse contexto de mudança esses profissionais sofrem retaliações nas assembleias ao não serem colocadas como pauta de discussões e nem produzirem legislações específicas que regulamentassem o processo de escolha dos gestores escolares, tanto no estado de Goiás como nos demais estados brasileiros (Paro, 2003).

Ainda de acordo com Paro (2003) apresenta que nessa tentativa de manutenção

do clientelismo por parte das figuras políticas, leia-se governantes nas diversas esferas, é onde reside o principal problema em relação a este tipo de escolha de diretores, pois a indicação de diretores escolares por parte dos políticos sempre é realizada com um alto grau de subjetividade que proporciona irregularidades e injustiças à comunidade escolar. Tal alternativa, não se deve defender como uma modalidade de seleção para diretor escolar.

Sobre a alternativa por meio de **concurso público** parte de seus defensores, justifica com sendo um critério que recai sobre os princípios da administração pública, principalmente o da moralidade², pois “considera a forma mais avançada, objetiva e imparcial de fazê-lo” (ibid., p. 19) indicando como vantagens deste tipo de modalidade a objetividade, a coibição do clientelismo e a de avaliar o conhecimento técnico do candidato e como ponto negativo ou insuficiente para este critério de seleção é a não prestação de avaliação dos candidatos a diretores a população escolar. No entanto, Paro (2003) constata que os dois tipos de modalidades até aqui mencionados é de natureza política, pois tanto no sistema em que o diretor é nomeado como no de concursos, o diretor nomeado tende a assumir o compromisso com quem está no poder.

² De acordo com material de uma das disciplinas bases dessa especialização Coelho (2012, p. 50) relata que “Os princípios que regem a Administração Pública brasileira, em todas as suas esferas, encontram-se consagrados pelo Direito Público em quase todo o mundo. São eles a: legalidade; impessoalidade; moralidade; e publicidade. Em 1998, por meio da Emenda Constitucional n. 19, iria ser acrescentado à Constituição brasileira mais um princípio: o da eficiência. Pois o princípio da eficiência não se encontra consagrado no mundo todo. Para aprofundamento consultar Coelho (2012) e Bortoleto; Lépare (2014), contudo consideramos pertinente dissertar sobre o princípio da moralidade que segundo Paro (2003) justifica como melhor opção essa modalidade de seleção de gestor escolar, pois é um atributo designado diretamente ao agente público. “Para que a Administração Pública aja de acordo com esse princípio, é essencial que os servidores, seus agentes, apresentem no seu comportamento as virtudes morais socialmente consideradas necessárias pela sociedade. A moral refere-se a um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem desejáveis ou necessários para o adequado funcionamento e convívio sociais. Enquanto convenção, a moral é mutável ao longo do tempo e variável de acordo com as diferentes culturas. [...] De acordo com o princípio da moralidade, exige-se dos agentes da Administração Pública probidade e honestidade de conduta, não só enquanto servidores, mas também enquanto cidadãos. [...]” (COELHO, 2012, p. 55-56) Desta maneira ao compreendermos que o princípio da moralidade engloba princípios do indivíduo como ser social e ético que apresentamos como uma fundamentação destes autores utilizarem deste princípio para justificar a modalidade de seleção de diretores como a melhor opção.

Na terceira modalidade – **eleição** – o autor fundamenta o caráter democrático dando relevância ao considerar a eleição direta como representação do “pessoal da escola, alunos e comunidade” proporciona a democratização da escola pública e assim implica no acesso a população a seus serviços e a sua participação nas tomadas de decisões que envolve o âmbito escolar. No aprofundamento da discussão, o autor apresenta a democratização social que implica na descentralização do poder das mãos do Estado nas tomadas de decisões advertindo aos leitores que a escolha dos gestores via eleição não pode ser considerada como panaceia que resolverá todos os problemas da escola. Oliveira (1993, apud Paro 2003, p. 34) afirma

A eleição não é uma receita para se “evitarem problemas”, mas sim uma alternativa para que eles aflorem e sejam enfrentados abertamente. O desafio que a eleição significa [...] é a construção de um *ethos* de convivência que permite que os objetivos maiores da instituição se sobreponham às disputas internas. Ressalta-se que isto pode acontecer com ou sem eleição.

No debate dos diversos autores sobre a temática, Paro (2003) enfatiza que existe quem se coloque contra a esse tipo de seleção, pois consideram que existem pessoas com discursos conservadores, oportunistas, escrupulosos, ambiciosas e interesseiras que possam manipular os eleitores da comunidade escolar, o autor reforça que este é um risco presente em todo processo democrático, e este discurso aponta que a população escolar não esteja preparada ou não saiba votar. Ainda em sua análise nos indica que independente da forma de provimento deste cargo, aquele candidato que for consciente e democrático o será, ou se for autoritário será autoritário.

Concordar com este tipo de argumentação possibilita ignorar que com a eleição existe a possibilidade de se escolher o melhor considerado pelos membros da escola, pais e alunos, e que caso isso não aconteça se repensar e poder escolher outro em uma

eleição futura, e por outro lado, com o concurso ou com a indicação, essa mudança só acontece caso o gestor se aposente ou seja removido/transferido. Assim, a opção da escolha do gestor escolar por eleição é considerada o tipo de seleção mais adequada para se escolher um administrador escolar.

Verifica-se que nos três tipos de modalidade de escolha para gestores existem pontos e contrapontos, mas ainda assim, conforme Paro (2003), a alternativa da eleição para a escolha de diretores é a melhor opção, pois tem a possibilidade de apresentar ao âmbito escolar um gestor que possua o entendimento que a defesa pela educação está acima dos interesses de grupos específicos, sejam eles quais forem³.

Lück (2009) assevera que o contexto democrático da escola possibilita torná-la em uma instituição:

aberta à comunidade e de qualidade para todos, além dos preceitos legais para a sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, uma nova estratégia tem sido acrescentada, qual seja a escolha de diretores pela comunidade escolar, a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação de projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar. (id., p. 9)

Ao serem verificadas as possibilidades e os desafios de cada modalidade para a escolha de diretores escolares na rede pública brasileira, aponta-se que se faz necessário

³ Não podemos de deixar de mencionar que a escola sendo uma extensão da vida social perpassa e sofre pela realidade política, econômica e social do país, por consequência não podemos deixar de mencionar que assim com as eleições para os demais governantes, o ranço clientelista, denominado pela cultura do “voto de cabresto”, também pode ser apresentado a comunidade escolar, como Lück (2009) e Paro (2003) asseguram: “Observa-se ainda que, acordando para a perda de influência política sobre um importante grupo social, os políticos passaram a influir diretamente no processo de escolha pela comunidade escolar, apoiando financeiramente campanhas desse ou daquele professor candidato, contribuindo, dessa forma para exacerbar dificuldades na escola e gerar dissenso em seu interior.” (LÜCK, 2009, p. 9)

articular competência, qualidade, condições de trabalho e participação popular nesse processo para que a gestão democrática tenha possibilidade de existir no âmbito escolar. Esta autora nos relata que se faz necessário que para melhorar a qualidade do ensino tendo a gestão escolar atrelada a ela, que exista competências assumidas pelo(a) diretor(a) que lhe permitam, como mostra Lück (2009), assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções. Desse modo, uma das possibilidades associada a votação está na estratégia de realização de exames prévios dando possibilidade que os candidatos apresentem pré-requisitos mínimos de capacidade para a realização do trabalho que irá realizar, esta estratégia “buscam identificar em que medida os diretores conhecem os desdobramentos dos desafios das funções e responsabilidades que se propõem a assumir e em que medida detêm conhecimentos básicos que lhes permitam fazê-lo de forma competente.” (ibidem, p. 10)

Os autores citados acima sugerem que a articulação de profissionais que conheçam a realidade escolar, e este estando inseridos no quadro de funcionários concursados com compreensão prévia do que é a educação, a escola e a comunidade inserida nela; e a compreensão do que é a gestão escolar dá possibilidades para que a população da escola possa eleger o melhor representante que irá gerir a escola dando possibilidades para que a gestão democrática aconteça, isto posto, iremos agora conceituar a compreensão de gestão democrática defendida.

A Gestão democrática é defendida pela LDB atual como um dos princípios que norteiam o ensino brasileiro, em seu artigo 1, a Lei nº 9394/1996, estabelece que os sistemas de ensino devem definir normas que orientem uma gestão democrática no âmbito escolar, a partir dos seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Por conseguinte, utilizamos das seguintes palavras para especificar a gestão democrática:

Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de

educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70)

Processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (SILVA, 2009, p. 275)

O ponto que interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser gerida de cima para baixo, com uma perspectiva centralizadora que profere normas e controle sem soluções. A luta que se apresenta é de uma escola descentralizada que busca sua autonomia e qualidade. (VEIGA, 1998)

4. Metodologia

Metodologicamente foi utilizada a pesquisa bibliográfica que “permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. (Gil, 2008 p. 50) e a documental que “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados

de acordo com os objetivos da pesquisa.” (ibidem, p. 51), para nos dar arcabouço teórico-metodológico. Em relação a abordagem utilizamos da qualitativa, de caráter exploratório, pois de acordo com Zanelli (2002, p. 83 apud FREITAS; CHARBEL, 2011, p. 9), o principal objetivo da pesquisa qualitativa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos.”

Ainda sobre os procedimentos metodológicos foi utilizado a entrevista com a diretora da escola, como técnica para coleta de dados, para sistematizar o estudo de caso que de acordo com Patton (2002, apud FREITAS; CHARBEL, 2011, p. 10) o estudo de caso proporciona reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno da realidade, que no caso deste trabalho consiste na gestão escolar do estado paraibano, especificando a realidade da escola Professora Maria de Fátima do município de João Pessoa, algumas das perguntas se deram em torno Quanto tempo trabalha como gestor? Quantas instituições já trabalhou? Como é realizada a escolha do diretor para escola? Quais as atividades desenvolvidas na gestão escolar? como compreende a gestão escolar e a gestão democrática? Se existe algum documento legal que normatiza esse processo de escolha e como identifica nesse processo de escolha no qual passou existe a participação democrática na escola?

5. Resultado: a realidade da escola estadual de João Pessoa

De acordo com o Panorama do Estado da Paraíba, atualmente a Secretaria de Estado da Educação (SEE) é responsável pela definição e execução das políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade da educação, além de garantir o atendimento à demanda da população em relação à educação básica e profissional. A SEE está organizada em 12 Gerências Executivas, 8 Subgerências, 12 Gerências Operacionais e 14 Gerências Regionais de Educação (GRES), além de dois órgãos vinculados: a Fundação Centro Integrado de Apoio às Pessoas com Deficiência (Funad) e Fundação Casa do

Estudante (Funecap). As 14 regiões de ensino, são distribuídas pela sua dependência administrativa⁴ nos municípios do estado, totalizando 1.123 escolas⁵ estaduais, sendo estas difundidas entre urbana e rural a partir de sua localização.

Sobre a realidade de João Pessoa, ela está inserida na 1º região de ensino da Paraíba com 135 escolas estaduais em setenta e dois bairros. A escola – Professora Maria de Fátima Souto – no qual foi realizado o estudo de caso, encontra-se localizada no bairro de Mangabeira, maior bairro da cidade localizado na zona sul, com uma população de 75.988 pessoas segundo o último censo aplicado em 2010 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e vinte escolas estaduais.

Seguindo com a construção desta seção, se faz necessário explanar o que é o PPP, assim sendo, o PPP se configura como sendo o plano global da instituição, entendido como a sistematização de um processo de Planejamento Participativo, nos termos de Vasconcelos (2004, p. 164), “que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o que tipo de ação educativa que se quer realizar.” Ou como nos enfatiza Veiga (1998) ele deve ser construído e vivenciado como um processo educativo e coletivo da escola, com o objetivo de nortear os membros escolares e ser uma ação com sentido e compromisso para todos os envolvidos, englobando a organização da escola como um todo, da sala de aula ao contexto social. Seguindo os seguintes princípios :da Igualdade para condições de acesso e permanência; de qualidade combatendo o privilégio e a desigualdade econômico-sociais; a liberdade respeitando a constituição e incentivando a autonomia; valorização do magistério para melhoria de condições de trabalho,

remuneração, formação profissional iniciada e continuada; e a gestão democrática que deve incorporar as dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola Professora Maria de Fátima, que atende acerca de 407 alunos, tendo como usuários crianças e jovens de baixa renda que compõem o quadro social aonde está inserida. A escola Professora Maria de Fátima oferece as modalidades de Ensino Fundamental I do 1º ao 5º ano, no turno vespertino, Fundamental II do 6º ao 9º ano, no turno matutino. Seu espaço escolar é constituído por 10 salas de aula, biblioteca, cozinha, sala de professores, despensa, pátio coberto, secretaria, arquivo, laboratório de informática, pátio coberto, 02 vestiários, 02 depósitos, sala do Serviço de Orientação Educacional (SOE), 09 banheiros e áreas livres. A estrutura pedagógica e de gestão é composta de 01 diretor, 01 supervisor, 01 psicólogo, 17 professores, sendo: 14 com especialização *Latu Sensu* e 03 mestres.

Ao compreender tais dimensões continuamos destrinchando e apresentando a escola em questão. Sendo assim, a escola possui como visão de acordo com seu projeto político pedagógico “o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores, o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que assenta a vida social.” (PPP, 2017, p. 10).

Para tanto, estabelece objetivos e princípios, sendo eles: propor caminhos significativos para o aluno, articulando os conteúdos de cada componente curricular com sua realidade; fortalecer a integração escola-comunidade; garantir uma gestão participativa; incluir os docentes e técnicos, no universo educacional escolar em que trabalham; os pais, na tomada de consciência da proposta teórico-metodológica, seguida pela instituição a qual confiaram à educação escolar de seus filhos; a formação básica do cidadão visando o desenvolvimento da capacidade de aprender; a compreensão da sociedade como um todo em aspectos ambientais, sociais, econômico, político e cultural. Já em relação aos princípios a compreensão dos direitos e deveres das pessoas, cidadão, do estado, da

⁴ Informações recolhidas pelo site de consulta pública do INEP <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>> Acessado em: 05 set. 2018.

⁵ De acordo com site do INEP, possuímos 393 escolas estaduais, contudo, no site Qedu – site que apresenta dados sobre a educação brasileira, tendo como referência sempre um ano anterior do Censo Escola, da Prova Brasil e do INEP. Seus dados retrata o panorama das escolas com informações como endereço, número de alunos, profissionais, etc. Como se pode verificar existe uma discrepância dos dados mensurados entre o INEP e o Qedu, mas consideramos que os dados do INEP podem não está completo, como por exemplo, o município de Tacima não é mencionado, justificando a escolha para utilização dos dados do Qedu.

família e dos demais grupos que compõem a sociedade; o exercício consciente da cidadania mediante sua integração ao contexto sócio econômico-cultural; o desenvolvimento integral; construção, reconstrução e socialização dos conhecimentos acumulados na humanidade; compreendem a educação como desenvolvimento integral e pleno que favorece a construção de conhecimentos e valores; priorizam a autonomia para oportunizar o exercício de enfrentar situações-problema, refletir, criar e transformar.

Como se verifica tanto em seus princípios como nos objetivos a escola cumpre o que a legislação direcionada a educação estabelece sobre a gestão democrática, com os objetivos de “fortalecer a integração escola-comunidade e garantir uma gestão participativa” e como princípio a gestão democrática. De acordo com o PPP da escola, ela tem como eixo norteador o modelo de gestão a participação como elemento para fortalecimento das problemática que compreende o ambiente escolar, “no pensar/refletir e na definição de estratégias facilitadoras para a melhoria da qualidade do ensino que oferece.” (ibidem, p. 8). Esse modelo de gestão se estrutura através do **Conselho Escolar** formado por onze membros organizados da seguinte maneira: direção, 1 representantes de professores por turno, 1 representante dos funcionários da Secretaria, 1 representante dos funcionários de apoio, 1 representantes de alunos por turno, 1 representantes de pais de alunos, 1 representante da comunidade, 1 presidente e 1 vice-presidente; do **trabalho coletivo** que tende a implicar uma compreensão mais ampla da escola e com isto desenvolver momentos e espaços de diálogo; do **planejamento participativo** como sendo consequência das ações coletivas propondo uma metodologia direcionada para a construção de novas perspectivas e realização do PPP da escola e uma **gestão pensada em grupo**.

Ao afirmar que possui uma gestão participativa em seu PPP, se faz necessário conceituar o que é a gestão democrática que baliza a estrutura pedagógica da escola em questão e construiu seu projeto como sendo um processo em construção permanente em que neste processo, os alunos, pais e demais profissionais da escola aprendendo de maneira prática e através da vivência, o que significa

participar e agir num contexto democrático, aprendendo a viver em um ambiente dialógico e o respeito a realidade de todos, proporcionando experiências que formam o processo democrático.

Sobre o gestor escolar, a comunidade escolar – sabendo que a construção do PPP participam os membros da comunidade escolar – o compreende como uma autoridade com capacidade de liderança, comprometido com todos, ter um perfil profissional que possibilite para o espaço escolar com qualidade para instituição, deve observar pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo conscientemente, compreender os fatores políticos e sociais que circunda o cotidiano escolar “para promover a integração com a comunidade construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e a aprendizagem recíproca” (PPP, 2017, p. 43), propor e planejar ações que agrupem as demandas e necessidades da comunidade local as finalidades pedagógicas da escola e por fim fomentar a gestão participativa como forma de fortalecer a instituição e de melhorar seus resultados e a aprendizagem dos alunos.

Para realizar a democratização da gestão, a escola estipulou em suas ações anuais em seu projeto eixos que necessitam de ações para acontecerem, dentre eles o foco da escola na aprendizagem e democratização da gestão, nos deteremos a este segundo. As ações estabelecidas para que a gestão democrática aconteça, especifica-se como sendo mobilizar a comunidade escolar e local para a participação nas decisões administrativas, a fim de democratizar a gestão escolar, elaborar e revisar coletivamente os instrumentos de gestão democrática da escola (PPP, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e regimento escolar) e por fim assegurar o funcionamento dos conselhos escolares.

Sendo estabelecidas as seguintes metas, em seu PPP: conscientizar as famílias quanto à importância do acompanhamento escolar dos filhos, bem como sua participação nas decisões que envolva a comunidade escolar e suas ações; garantir a participação efetiva dos órgãos colegiados da escola a fim de promover a gestão participativa; garantir a participação da comunidade escolar na elaboração e revisão dos instrumentos de gestão democrática, atendendo as novas necessidades da unidade

escolar; criar condições para a formação do colegiado grêmio estudantil via eleições, conscientizando a comunidade escolar da importância destes mecanismos para democratização da gestão; utilizar a mídia para convocar a comunidade escolar em torno; administrar com a participação dos professores, pais, funcionários e direção ou seja, com os mecanismos de democratização as verbas recebidas, de forma a atingir o objetivo maior que é a construção de uma escola pública de qualidade e implantar e assegurar o funcionamento de conselhos escolares.

Com objetivo de responder a problemática do trabalho – de que forma estão sendo realizadas a escolha dos gestores escolares e como esta escolha está impactando no processo de gestão democrática – considera-se ser necessário a apresentação da instituição e seu PPP, para a resposta de tal problemática. Com a pretensão de nos dar arcabouço para isto realizamos entrevista semiestruturada, com a gestora atual da escola. A atual legislação do estado da Paraíba, 8.294 de 16 de agosto de 2007, revogou a lei 7963 de 10 de abril de 2006, que dispunha sobre o processo para provimento dos cargos de diretor e vice-diretor das escolas da rede estadual de ensino e dá outras providências. Estabelecia em seu artigo primeiro via nomeação, o provimento para o exercício destes cargos, efetuado pelo chefe do Poder Executivo Estadual ou pela autoridade pela autoridade por ele delegado, após escolha realizada pela comunidade escolar, mediante processo seletivo.

A legislação que foi revogada estipulava critérios para participação dos professores e especialistas em educação ao processo seletivo, de acordo com o artigo 4º, incisos de I ao VIII, o primeiro critério estabelecia que aqueles que estejam no exercício de cargo de carreira dos profissionais da educação; formação específica mínima obtida em curso de licenciatura plena para escolas da educação básica no fundamental II e ensino médio e formação mínima de ensino médio para o fundamental I; experiência mínima de dois anos no ensino público estadual; um ano contínuo na escola; não exercer outro mandato simultâneo se eleito, em nenhum nível da esfera pública ou privada; ter disponibilidade de quarenta horas semanais. Ao ser revogada os artigos da nova lei, não trás

mais esses detalhes, deixando livre o processo de escolha para os gestores.

De acordo com notícia da SINTEP/PB (Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras em Educação do Estado da Paraíba) mais recente, no ano de 2017 a perda da escolha democrática do gestor escolar. Assim sendo, na entrevista encontramos o seguinte panorama sobre a escola dos gestores na escola Professora Maria de Fátima, as duas últimas gestoras foram indicadas pela Secretária de Educação – 2013 a 2018 – saindo no presente ano proporcionando a entrada da nova gestão no mês de agosto. A atual gestora é pedagoga por formação e trabalha atualmente como gestora acerca de um mês, contudo trabalhou 25 anos como professora na rede municipal de ensino da capital.

Sobre como foi o processo de escolha para se tornar gestora a mesma relatou que participou de um processo seletivo com uma preparação com palestras sobre o âmbito da escola para posteriormente realizar uma prova no qual cinco candidatos concorreram, obtendo resposta que havia passado após três meses. Ao ser questionada sobre quais atividades desempenha na gestão escolar a mesma relata que atualmente desenvolve atividades diversas, não só ligada a gestão escolar, uma vez que a escola se encontra em falta de alguns profissionais, como pedagoga(o), coordenador, inspetor(a) em alguns dos turnos e isto acarreta em uma aglomeração de tarefas. Nos informa ainda que não possui experiência como gestora, mas conhece bem o espaço escolar e isto vem a ajudando, mas os desafios são diversos, desempenhando as atividades ligada a gestão da escola como a organização pedagógica e administrativa, monitorar as atividades, mediação entre pais, alunos e profissionais, como planejamento das atividades escolares, por fazer pouco tempo que se encontra na direção a mesma reforça que algumas atividades como planejamento e organização ainda apresenta-se como algo não aprofundado e que requer tempo.

Uma outra questão apresentada pela entrevista foi como ela compreende a gestão escolar se referindo como um conceito amplo e não restrito, informando que o processo no qual ela passou não foi indicação, desta maneira afirma que a gestão para ela envolve um trabalho em conjunto que perpassa professores, alunos, pais e demais

profissionais, como também arena de disputa com as secretarias para melhoria da escola, como por exemplo a luta para demais profissionais para o quadro da escola. Se encontra aprendendo sobre esse universo, tendo auxílio dos demais profissionais, uma vez que entrou recentemente no contexto da escola e que se faz necessário conhecer a realidade no qual a escola está inserida, ainda se aproximando até do PPP no qual a mesma não possui participação.

Tal resposta nos proporcionou fazer o link sobre a apreensão da diretora sobre a gestão democrática e para tanto ela nos afirma que é bem a participação da comunidade escolar é importante para a gestão, pois é ela quem move a escola, apontando o papel do Conselho Escolar para explicar como a gestão democrática é desenvolvida, na escola o conselho “é formado pela comunidade escolar e que seus membros são escolhidos via eleição, este conselho tem caráter deliberativo decidindo e tomando decisões para a escola, como verbas que entram e o orçamento democrático.”

As duas últimas perguntas relacionavam a questão sobre a normatização desse processo de escolha da gestão e se ela identifica que no processo de escolha de gestor existe a participação democrática na escola. Sobre a legislação a resposta dada foi que não sabia nos informar se existia algum documento legal que normatiza e sobre o processo de participação democrática em sua escolha, a mesma identifica que não existe, uma vez que não houve participação da escola no processo seletivo que participou. Concluindo como está sendo o processo de escolha dos gestores na Paraíba.

6. Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi analisar o processo de escolha do diretor como parte da gestão democrática, para tanto apresentou-se a gestão escolar na educação básica estadual, o papel do gestor neste espaço e na gestão democrática e como está sendo o processo de escolha dos gestores escolares na rede estadual.

Os resultados verificados apontam que a escolha da gestão da escola estadual, está

sendo via indicação ou por processo seletivo, contudo a realidade da escola desse estudo está sendo por processo seletivo, não proporcionando a participação da comunidade escolar nessa escolha. Foi apresentado em linhas anteriores que existe possibilidades e os desafios em cada modalidade para a escolha de diretores escolares na rede pública brasileira, e o estado paraibano apresenta um contexto bem parecido. Para atingir tal objetivo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, como o estudo de caso da realidade da escola Professora Maria de Fátima.

A avaliação que se pode realizar é que mesmo a comunidade não participando dessa escolha, o Projeto Político Pedagógico da escola em questão, indica a participação da mesma indo em consonância o que apresenta a LDB sobre a gestão democrática, pois existe a participação dos profissionais da escola na elaboração do projeto pedagógico e a participação da comunidade escolar no conselho escolar. Em seu PPP a escola estabelece princípios e metas para que se alcance esta gestão democrática, contudo indica-se que se faz necessário articular a participação popular também no processo para que a gestão democrática tenha possibilidade de ganhar mais espaço e como nos indica os autores aqui mencionados um gestor que faz parte do contexto da escola e que compreende a realidade terá mais facilidade para lidar com os desafios apresentados.

E ao verificar as probabilidades e os desafios de cada modalidade para a escolha de diretores escolares na rede pública brasileira, se faz necessário e sugerido como algo a se fazer: especificar competência, qualidade, condições de trabalho e participação popular nesse processo para que a gestão democrática tenha possibilidade de existir no âmbito escolar e da educação. A Lück (2009) nos relata que para melhorar a qualidade do ensino de uma gestão escolar comprometida é atrelar a ela diretrizes, se fazendo necessário competências assumidas pelo(a) diretor(a) que lhe permitam, em seus termos, assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções.

Desta feita uma das possibilidades associada a votação está na estratégia de realização de exames prévios, como foi realizado para a escolha da atual gestora, pois possibilita que os candidatos apresentem pré-

requisitos mínimos de capacidade para a realização do trabalho que irá realizar, esta estratégia busca articular o conhecimento que os futuros diretores possuem, tanto da função e de seus desafios, como do contexto das escolas que irão se inserir.

REFERENCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação.**

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acessado em: 25 ago. 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acessado em: 25 de ago. 2018.

Coelho, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

DANIEL, Mírian Queiroz de Souza. **A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho.**

Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte, 2013.

Freitas, Wesley R. S. Charbel, J. C. Jabbou. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista ESTUDO & DEBATE, Lajeado**, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em:

<<https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.12a%20estudo%20de%20caso.pdf>> Acessado em: 08 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acessado em 02 de out. 2018.

IDEB. **Localize a escola.** Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>>. Acessado em: 1 set. 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MEDEIROS. Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão democrática e escolha do diretor de escola.** Apresentado em 2002. Disponível em: <http://aulasprofeneusa.pbworks.com/w/file/fetch/44840263/5_Isabel_diretor.pdf>. Acessado em 16 de set. 2018.

PARAÍBA. **Panorama dos Territórios.**

Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Panoramas_PARAIBA.pdf>. Acessado em: 19 set. 2018.

_____. **Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Professora Maria de Fatima de Fatima Souto.** 2017.

_____. **Lei 7.983 de 10 de abril de 2006.**

Disponível em: <https://issuu.com/sintep/docs/lei_7983_direcao_escolar>. Acessado em: 14 set. 2018.

_____. **Lei 8.294 de 16 de agosto de 2007.**

Disponível em: <https://issuu.com/sintep/docs/lei_8294_direcao_escolar>. Acessado em: 14 set. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de Diretores: a escola pública experimenta a democracia.** 2ª ed. São Paulo: Xamã, 2003.

QEDU. **Lista completa de escolas, cidades e estados.**

Disponível em: <<https://www.qedu.org.br/busca>>. Acesso em: 04 out. 2018.

ROSA, Isaac Gabriel Gayer Fialho da. **A Gestão escolar democrática: o caso da rede Municipal de Mesquita.** - Rio de Janeiro: UFRJ/ Pós-Graduação em Educação, 2009. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Marta Leandro da. Gestão democrática da educação Atuais tendências, novos desafios. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 273-275, jan./jun. 2009.

SINTEP. **Nota de Natal SINTEP PB.** Postado em dezembro de 2017. Disponível em: <

<http://www.sinteppb.com.br/noticias/visualizar/nota-de-natal-sinteppb-205>>. Acessado em: 9 set. 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos.
Coordenação do Trabalho Pedagógico: do Projeto político-Pedagógico ao Cotidiano da Sala de Aula. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, **Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.