

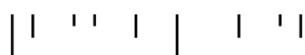


Modalidades de Escolha do Gestor
Escolar e suas Respectiveas Funções,
nas Redes de Ensino Municipal e
Estadual, da cidade de Paulistana-
Piauí.

Valdileide Maria Coelho Andrade

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para
obtenção de grau de mestre em Administração Educacional

2023



Modalidades de Escolha do Gestor
Escolar e suas Respectiveas Funções,
nas Redes de Ensino Municipal e
Estadual, da cidade de Paulistana-
Piauí.

Valdileide Maria Coelho Andrade

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa
para
obtenção de grau de mestre em Administração Educacional

Orientador: Professor Doutor Carlos Pires

Júri

Presidente: Professora Doutora Catarina Tomás

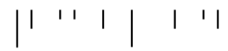
Arguente: Professora Doutora Silvana Stremel

Orientador: Professor Doutor Carlos Pires

2023

| | ' | | ' |

AGRADECIMENTOS



A realização do Mestrado em outro país foi um grande desafio que desejei enfrentar, e em que espero obter sucesso. A trajetória transpassa por inúmeros desafios, tristezas, alegrias, incertezas e vários outros percalços pelo caminho, pois é um processo solitário, que, portanto, só é possível continuar a trilhar pelo contributo de várias pessoas.

No decorrer deste caminho, tive que suportar a descoberta de uma doença rara e, após cinco meses, a perda da minha irmã, que morava no Brasil e conseqüentemente, a preocupação com meus pais que ficaram sozinhos, sem companhia e auxílio.

Com tudo isso, tenho que expressar minha gratidão a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, influenciaram nesta minha conquista.

Agradeço a minha primeira orientadora, Professora Doutora Mariana Conceição Dias, pelo seu acompanhamento profissional e, principalmente, pela compreensão e paciência com as interrupções nas tutorias devido aos meus problemas pessoais, além da inovação nas tutorias, por meios digitais, devido à pandemia vivenciada durante os anos de 2020 e 2022. Agradeço também a Professora Doutora Ana Cristina Gama, pelo enorme incentivo para prosseguir, colaborando nos ajustes finais do meu trabalho e ao Professor Doutor Carlos Pires, por ter aceitado ser orientador da minha dissertação, contribuindo para a concretização deste trabalho.

Aos Professores do Mestrado, pelos ensinamentos, apoio e motivação incondicional que contribuíram com os conhecimentos adquiridos durante todo o percurso.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas do Mestrado, pelo apoio e transferência das experiências que me ajudaram a crescer profissionalmente.

Não poderia deixar de fazer um agradecimento especial aos diretores escolares, secretários e membros dos conselhos de escola que se disponibilizaram em participar do estudo e permitiram a realização das entrevistas.

Aos meus familiares (pais, esposo e filho) pelo apoio e compreensão pelo tempo que precisei distanciar para me dedicar à realização deste trabalho.

Aos amigos Edson Morais, Izabela Grossi, Raquel Carracha e Jackelya Araújo, um agradecimento especial pelo estímulo e colaboração, ajudaram-me imensamente.

A minha irmã, Valdineide Maria Coelho, (*in memoriam*), que sempre demonstrou preocupação, incentivou-me e encorajou-me durante os primeiros anos do Mestrado.

RESUMO

| ' ' | | ' ' |

A gestão participativa no âmbito da escola brasileira é recente, surge após a Ditadura Militar, com a redemocratização do país nos anos 1980. Os conselhos escolares, os grêmios estudantis, as associações de pais e mestres, o projeto político-pedagógico, até mesmo a seleção do gestor escolar, são essenciais para as reais mudanças na gestão escolar, pois são práticas que efetivam a participação nas escolas. Atualmente, está na função da direção a responsabilidade de concretizar as mudanças no contexto escolar. Mudanças que devem garantir a eficácia e a eficiência do processo de escolarização.

Esta investigação teve como principal objetivo analisar o processo de democratização da educação nas escolas brasileiras, a partir da investigação e análise em uma escola estadual e duas municipais, na cidade de Paulistana, Piauí. O foco de análise esteve sobre as formas de recrutamento dos gestores escolares e o desempenho das suas funções. Para este intuito, utilizamos como metodologia a análise documental e entrevistas semiestruturadas com oito profissionais.

Esta investigação sugere a permanência de um modelo “clientelista” no que tange a seleção dos gestores nas escolas da Rede Municipal de Ensino. Por outro lado, identificamos na Rede Estadual formas mais democráticas, pois mantém um diálogo com a comunidade facilitando sua participação. Em relação às funções, percebemos a prevalência de delegação/distribuição de ordens e não de partilha junto às coordenações intermediárias, fazendo com que o gestor escolar seja o único responsável. Assim, constatamos que a democratização educacional tem um caminho significativo a percorrer, em especial na rede municipal de ensino, pois a indicação política e a troca de favores se fazem presentes. Para reverter este quadro, seria necessária uma vivência do exercício de participação em relação a tomada de decisão no ambiente escolar. Embora a gestão democrática seja uma determinação legal, ainda não se encontra totalmente consolidada nas Redes Públicas de Ensino, pois vários fatores citados não foram efetivados nas escolas públicas da cidade de Paulistana-PI.

Palavras-chave: Recrutamento, Gestor Escolar, Participação, Funções.

ABSTRACT

| ' ' | | ' ' |

Participatory management in Brazil is very recent, as it emerged after the military dictatorship with the country's democratization in the 1980s. School councils, student unions, parent-teacher associations, the political-pedagogical project, even the selection of school manager, are essential for real changes in school management, as they are actions that effect participation in schools. Currently, the person most responsible for bringing about these changes in the school context is centered on the figure of the principal, who through his/her functions, must guarantee an effective and efficient school.

The main objective of this investigation was to analyze the process of democratization of education in a state school and two municipal schools in Paulistana - PI, giving special attention to the forms of recruitment of school managers and the performance of their functions. The research involved eight interviewees, from state and municipal schools, with data collection carried out through document analysis and semi-structured interviews.

This research suggests that in the municipal education network, the use of a "clientelist" model remains as a way of choosing school managers, while in the state system, more democratic forms are used, with the participation of the community. Regarding the functions, there is no sharing, but delegation of functions in the intermediate coordinations, with the exception of one school, where the school manager is the only one in charge, without the help of other coordinations. Thus, we found that educational democratization has a significant way to go, especially in the municipal education network, which still retains much of the political indication. To reverse this situation, it would be necessary to have an experience of the exercise of participation and decision-making in the school environment. However, democratic management, despite being a legal determination, is not yet fully consolidated in education systems, as several of the factors mentioned above have not been implemented in public schools in the city of Paulistana-PI.

Keywords: Recruitment, School Manager, Participation, Functions.

ÍNDICE GERAL



1. Introdução.....	1
2. Administração Escolar no Brasil: perspectivas teóricas e evolução legislativa	9
2.1. Evolução das Perspectivas Teóricas sobre Administração.....	10
2.2. Evolução das Perspectivas Normativas	15
2.3. Modelo de Gestão Atual – Composição e Funções do Conselho Escolar	20
3. Direção e Gestão nas Escolas do Brasil: Concepções, Diretrizes e Formas de Acesso aos Cargos	23
3.1. Novas Formas de Regulação: Relevância do Plano Local e das Funções do Diretor	24
3.2. Evolução das Concepções sobre Liderança	27
3.3. Formas de Provimento do Gestor Escolar	34
4. Enquadramento Metodológico	39
4.1. Propósito e natureza do estudo	40
4.2. O estudo de caso como método de investigação	42
4.3. Caracterização do contexto.....	43
4.3.1. Caracterização do Estado Piauí.....	43
4.3.2. Caracterização do Município de Paulistana	44
4.3.3. Caracterização das escolas	45
4.4. Caracterização dos participantes.....	45
4.5. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	48
4.5.1. Análise documental	48
4.5.2. Entrevista	49

4.6. Técnicas e instrumentos de análise de dados	51
4.7. Limitações do estudo	52
5. Análise e Discussão dos Resultados	54
5.1. Legislação referente ao recrutamento de diretores escolares	55
5.2. Percurso acadêmico e profissional dos diretores	59
5.3. Modalidades de Seleção e Perspectivas	61
5.3.1. Formas de Provimento ao Cargo de Gestor Escolar	61
5.3.2. Relação entre formas de provimento e de ação do diretor	63
5.4. Funções exercidas pelos diretores	66
5.4.1. Natureza das principais funções desenvolvidas: administrativas e pedagógicas	66
5.4.2. Intensidade e estrutura do trabalho do diretor	70
5.5. Gestão Democrática	72
5.5.1. Princípios de horizontalidade nas escolas	78
5.5.1.2. Conselho Escolar	79
5.5.1.3. Projeto Político-Pedagógico (PPP)	82
5.5.1.4. Autonomia da Escola	85
5.6. Características da liderança	87
6. Considerações Finais	90
Referências	99

ANEXOS



Anexo A. Guião das entrevistas (gestores escolares)	108
Anexo B. Guião das entrevistas (dirigentes municipais e gerente regional)	113
Anexo C. Guião das entrevistas (conselheiro escolar)	117
Anexo D. Transcrições das entrevistas	120
Anexo E. Edital de processo seletivo simplificado nº 007/2017	184
Anexo F. Tabelas da caracterização dos entrevistados e análise dos resultados	188

ÍNDICE DE TABELAS

| ' ' ' | | ' ' ' |

Tabela 1 - Marcos regulatórios da educação básica brasileira – 1980 a 2010	15
Tabela 2 - Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança	28
Tabela 3 - Estilos de liderança	29
Tabela 4 – Afirmações sobre relações interpessoais e articulação com as equipes escolares	33
Tabela 5 - Formas de ocupação do cargo de direção, observando a dependência administrativa	36
Tabela 6 - Codificação dos inqueridos	46
Tabela 7 - Caracterização dos participantes	47
Tabela 8 - Habilitações acadêmicas	59
Tabela 9 – Percurso Profissional	60

LISTA DE ABREVIATURAS

APM	Associação de Pais e Mestres
C.E.	Conselho Escolar
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
HP	Horários Pedagógicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Escola Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira
LOMCE	Lei Orgânica para a Melhoria da Qualidade Educativa
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLL	Plano Nacional do Livro e Leitura
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação profissional com a Educação Básica, na modalidade de jovens e adultos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação.

1. Introdução

| | ' ' | | | ' ' |

Esta investigação tem como tema “*modalidades de escolha do gestor escolar em Paulistana–Piauí*”, concedendo atenção central às questões relativas ao recrutamento e funções dos gestores. O interesse pelo tema revelou-se à investigadora durante o seu percurso como professora e depois como coordenadora pedagógica na Secretaria de Educação da cidade de Paulistana, no Estado do Piauí, entre os anos de 2002 a 2017, por ser um assunto muito discutido no âmbito educacional, despertou o interesse em procurar entender as diversas formas de seleção dos gestores nas escolas públicas brasileiras, como também compreender se as funções desempenhadas por tais intervenientes têm algum tipo de influência com a escolha do profissional para o exercício do cargo. Mais tarde, como estudante do curso de administração educacional, o interesse foi reforçado através da apresentação do artigo, pela Dra. Carmen Álvarez, sobre a seleção dos diretores de escolas espanholas na atualidade, tendo como título: *La selección de directores de centros educativos tras la LOMCE* (Álvarez & Gutiérrez, 2017).

Primeiramente importa clarificar o conceito de escola, devido à interligação deste espaço social com o tema desta pesquisa. Neste sentido, a escola é uma organização e verifica-se que, nos dias de hoje, a concepção de que as organizações são estruturas hierárquicas, burocráticas, homogêneas, estáveis e planificadas já não faz qualquer sentido mediante os desafios e os obstáculos de uma sociedade que se apresenta cada vez mais complexa e, ao mesmo tempo, exigente, que busca a qualidade e que tem em conta a competitividade, implicando contínuos e sucessivos processos de reestruturação (Barbosa, 2014).

Assim, podemos entender que uma organização se trata de uma entidade social orientada para objetivos e na qual participam atores sociais específicos (Chiavenato, 2006; Ferreira, Neves & Caetano, 2004). Contudo, importa sublinhar que cada organização tem as suas próprias características, pelo que “as organizações, além de serem agrupamentos de pessoas são, também, sistemas de decisão e de processamento de informação” (Bilhim, 2006, p. 149).

Além disso, conforme explica Bilhim (2006), uma vez que as organizações são sistemas abertos e dinâmicos, que sofrem influências externas (como problemas que afetam a sociedade em que está inserida) e influências internas (nomeadamente das pessoas que dela fazem parte), fica visível a necessidade das organizações terem a capacidade de responder às contínuas mudanças e de atenderem à ótica da

descentralização, no sentido de ser delegada a capacidade de decisão e de comunicação aos grupos que se encontram num nível inferior da cadeia hierárquica.

Portanto, se o gestor escolar pretender ser um líder e administrador deste tipo de organização, deve primar por uma cultura organizacional reconhecida e partilhada por todos os indivíduos que dela fazem parte, não podendo esta ser interpretada fora do seu contexto, na medida em que é nele que convergem diferentes interesses, que são constituintes da comunidade educativa, pelo que cada escola se assume como um contexto único, particular e com características próprias (Matos, 2017).

Deste modo, o gestor escolar possui atribuições interrelacionadas, e sua função deve ser desenvolvida dentro de quatro pontos específicos: a aprendizagem, o ensino, a rotina escolar e a política educacional. Neste contexto, Lück (2009, p. 22) afirma que “compete aos gestores escolares zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e o atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais”.

O papel do gestor escolar ganhou grande relevância nas últimas décadas por ser considerado um ator educativo capaz de efetivar a qualidade da educação. Este ponto positivo deve-se à implementação de políticas educacionais que obtiveram grande impacto no Brasil, como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano Nacional de Educação (PNE), que resultaram numa reestruturação do espaço escolar, inclusive na gestão das escolas públicas, que passaram a desenvolver novas funções, que antes eram desempenhadas por outros órgãos.

Assim, o campo da Administração Escolar passou por diferentes momentos históricos, e ao final dos anos 1980, quando o Brasil deu início a um novo regime político, com mais participação popular, foi que a gestão democrática assumiu um carácter obrigatório (Gracindo, 2007). Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em seu 15º artigo, determina que as instituições escolares brasileiras devam ter autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Estipula também que o Conselho Escolar será o órgão responsável por fortalecer a participação dos atores envolvidos no processo educacional, no sentido de tentar garantir a gestão democrática que, por sua vez, caracteriza-se pela participação coletiva, envolvendo a comunidade local e escolar nos processos das instituições, cujo envolvimento está direcionado para o uso

dos recursos financeiros (autonomia financeira), para a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e acompanhamento dos métodos de aprendizagem, como também através da escolha dos gestores escolares.

Pesquisas realizadas por diversos autores, como afirmam Fischer e Guimarães (2013), consideram a gestão autônoma, democrática e participativa como um grande desafio para a política educacional brasileira, na medida em que os estudos indicam a prevalência da gestão centralizada. Portanto, para que se efetive um modelo democrático e autônomo de gestão escolar se faz necessária uma grande transformação na dinâmica organizacional e na relação com a comunidade, isto é, a participação de diferentes atores na relação ensino, aprendizagem e comunidade.

Neste sentido, faz-se necessário a criação do conselho escolar, que assume um papel fundamental na democratização da gestão da educação, por ser um órgão colegiado com funções relacionadas às questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, constituído por representantes de pais, alunos, funcionários e membros da comunidade local, além da participação do gestor escolar, considerado o “embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola” (Paro, 2017, p. 14).

Cada instituição de ensino deve estabelecer seu próprio regulamento para a eleição dos membros do conselho escolar, contendo regras transparentes e democráticas, conforme estabelece o Ministério da Educação. Este órgão coletivo acompanha, debate, delibera, auxilia no compartilhamento do poder decisório e na divisão da responsabilidade da escola, para “incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã”, como define no caderno 1 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (MEC, 2004, p. 35).

Considerado também como outro instrumento importante para o processo da democratização, o PPP é um documento obrigatório para as escolas, que deve conter metas, objetivos e estratégias que serão utilizados para concretizá-la e deve envolver toda a comunidade local e escolar. Este documento deve ser elaborado a partir de um diagnóstico interno da instituição escolar, com atualizações no princípio de cada ano letivo, com consultas periódicas para assegurar que seja praticado e, para garantir sua eficiência, deve ser elaborado coletivamente.

Outro importante mecanismo na democratização do ambiente escolar é a escolha do gestor que, no Brasil, acontece de diferentes formas a partir dos estados e

municípios. Paro (2003, p. 8) considera três modalidades de escolha do diretor escolar: a) Nomeação pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); b) Concurso de Títulos e Provas; e c) Eleição. Lima (2012), por outro lado, afirma que existe outra forma de escolha, nomeadamente Modalidade Mista, que veio para tornar os critérios de definição do perfil do gestor escolar mais complexos, em que as escolhas das capacidades técnicas e políticas são realizadas por duas etapas. A primeira etapa se dá por meio da realização de provas, da avaliação de currículo, de provas de títulos, apresentação de planos de trabalho ou até mesmo entrevistas. Para a segunda etapa, realiza-se a eleição com a comunidade escolar, cujos participantes do processo são os candidatos aprovados na primeira etapa.

Somente no final dos anos de 1980 o processo de escolha dos gestores escolares surgiu em vários estados brasileiros, como reflexo do período de reivindicações democráticas, no intuito de acabar com as práticas clientelistas. Apesar de não haver um melhor método para a escolha do gestor escolar, recomenda-se a utilização de critérios mais transparentes e democráticos para selecionar de forma mais eficiente os profissionais. De acordo com o caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (MEC, 2004), cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola.

De fato, no percurso para uma gestão democrática, exigida pela legislação brasileira, o papel do gestor escolar é formalmente muito importante, o que tem motivado um grande debate sobre a forma como é escolhido e o que efetivamente representa no processo histórico do Sistema de Ensino brasileiro. Além disso, muitos estudos têm defendido que o gestor escolar é essencial para os resultados educativos, criando desafios para este profissional, pois exige novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Considerando a problemática exposta, esta investigação tem como objetivo geral analisar e compreender como diferentes modalidades na seleção da direção escolar podem estar mais ou menos associadas a perspectivas democráticas ou vinculadas a interesses políticos.

No que se refere aos objetivos específicos, visamos analisar os normativos referentes ao processo de seleção dos diretores escolares no Brasil em geral e no município de Paulistana, em específico. Para isso, verificamos a sua conformidade

com a legislação em vigor, suas potencialidades e constrangimentos que levantam em termos de maior democratização nas escolas brasileiras. Além disso, analisamos as funções dos gestores e outros atores envolvidos na hierarquia administrativa, a partir de suas compreensões e perspectivas acerca da gestão escolar, democratização e implementação da participação comunitária no processo de decisão, planejamento e implementação das decisões.

No sentido de viabilizar dados empíricos utilizamos como estratégia de investigação o estudo de casos múltiplos, que na concepção de Bogdan e Biklen (2010), consiste na observação detalhada de um contexto, de uma fonte documental ou de um acontecimento específico que pretende ser analisado. Enquanto metodologia de pesquisa, optamos por abordagens qualitativas ao consultar e analisar documentos – dentre eles: a Constituição Federal brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996), o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014), o Plano Estadual de Educação (PEE, 2015), o Plano Municipal de Educação (PME, 2015), decretos estaduais e edital de processo seletivo para o cargo de gestor na rede estadual de ensino. No âmbito escolar: os Projetos Políticos-pedagógicos, os regulamentos internos e os estatutos do conselho escolar –; investigações – teses e dissertações –; artigos e obras referentes ao tema de autores como Lima (2012), Paro (2003), Prado e Santos (2014), Vidal e Vieira (2015); entrevistas semiestruturadas com oito profissionais da educação da Rede Pública de Ensino.

O recorte espacial da referida investigação se dá em Paulistana, cidade brasileira pertencente ao estado do Piauí, localizado na região nordeste do país, com uma população de 19.785 pessoas (IBGE, 2010). Segundo dados do Censo de 2010 o município possuía uma taxa de escolarização de 97.9% entre as crianças na faixa etária dos 6 aos 14 anos de idade.

Relativamente aos docentes, foram contabilizados até o ano de 2021 o total de 173 docentes para o Ensino Fundamental (1º, 2º e 3º ciclos) e 97 profissionais para o Ensino Médio (secundário). O município conta com 21 escolas, sendo 19 (dezenove) municipais e 2 (duas) estaduais. Destas dezenove escolas municipais, 8 (oito) são escolas localizadas na zona urbana e 11 (onze) na zona rural, enquanto as duas estaduais são localizadas na zona urbana (IBGE, 2021).

A presente investigação está dividida em 6 capítulos. O capítulo 1 é constituído pela introdução, no qual apresentamos os objetivos principais do estudo e explicitamos alguns aspectos relativos à escolha do tema e da metodologia do estudo. No capítulo

2, procuramos traçar um retrospecto, mesmo que sucinto, sobre a Administração Escolar no Brasil. Esta análise inclui a referência à evolução das perspectivas teóricas e normativas e a descrição do modelo de gestão atual com a composição e as funções exercidas pelo Conselho Escolar. O capítulo 3, por sua vez, procura analisar as diversas concepções sobre gestão e liderança escolar, além de sintetizar o “estado da arte”, ou seja, os principais estudos relativos às diretrizes e formas de acesso ao cargo de diretor no Brasil. No capítulo 4 são explanadas as questões metodológicas e as técnicas adotadas para a realização do trabalho. Inicialmente, explicamos o propósito e a natureza do estudo, em que apresentamos a justificação do tema, os objetivos e questões orientadoras que direcionam à pesquisa. Apresentamos a caracterização e o contexto do Estado Piauí, do Município de Paulistana e também das escolas selecionadas.

O capítulo 5 teve como objetivo apresentar os dados e resultados da pesquisa, assim como fazer uma análise acerca da perspectiva dos entrevistados sobre as modalidades de provimento ao cargo de diretor escolar e os normativos que as determinam. Engloba, ainda, algumas outras dimensões relevantes para a análise da democratização das instituições escolares no Brasil, como a constituição e dinâmicas do conselho escolar, formas de recrutamento dos gestores e interferências na gestão, a autonomia, o projeto político-pedagógico (PPP) e também as características do gestor escolar como líder da escola. Demonstramos nas considerações finais que a gestão democrática não é linear e parece mais facilitada na Rede Estadual, tanto na parte legislativa, quanto nas práticas existentes. Neste sentido, as escolas estaduais, relativamente na forma de recrutamento para o cargo de gestor escolar, utilizam a modalidade mista, cumprindo umas das práticas da democracia exigida pelos documentos oficiais em busca de uma gestão mais participativa. Diferente do que acontece na Rede Municipal de Ensino em que a escolha do gestor permanece unicamente como indicação política. Relativamente à função, não ocorre partilha, mas sim, delegação de funções nas coordenações intermédias, e assim, verificamos que as escolas com o maior número de alunos – sendo aquelas que estão no centro urbano – são as que possuem cargo de topo (diretor adjunto) e gestão intermédia (coordenador pedagógico e financeiro), enquanto naquelas que possuem menor número de estudantes, principalmente as da zona rural, o gestor desenvolve seu trabalho sem auxílio.

É importante mencionar que foi concedida uma autorização por parte da Escola Superior de Educação de Lisboa, para que a pesquisa pudesse ser redigida na língua portuguesa brasileira, uma vez que as entrevistas foram realizadas em território brasileiro. Desta forma, mantemos a fiabilidade das respostas de todos os participantes, já que seria necessário fazer alterações durante as transcrições das entrevistas.

2. Administração Escolar no Brasil: perspectivas teóricas e evolução legislativa

| | ' ' | | ' '

2.1. Evolução das Perspectivas Teóricas sobre Administração

Para Sander (2007), o campo da administração escolar, no Brasil, passou por diferentes fases. Uma delas refere-se à atualidade conceitual, que em meados dos anos 1980 adotou a expressão “gestão”, devido a alterações na lógica empresarial capitalista.

Durante todo este percurso, o campo da administração escolar pautou-se pelo predomínio de diferentes orientações teóricas. Com um olhar mecanicista, a administração escolar foi inicialmente considerada uma hierarquia, realizada de forma vertical, pois, como afirma Lück (2006), administrar corresponde a controle e comando mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a realidade.

Paro (2010) considera a administração como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, independentemente da natureza da coisa administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, pública, privada, hospitalar, escolar, e assim por diante” (p. 765). No entanto, é observável que os termos utilizados diversificaram-se muitas vezes, em virtude dos contextos políticos ou pelas diferentes épocas históricas.

As pesquisadoras Drabach e Mousquer afirmam que no século XX, a tarefa de dirigir a educação foi considerada uma das mais difíceis e, na tentativa de compreenderem os primeiros trabalhos teóricos acerca do tema, citam Leão ao afirmar que “a administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (Leão, 1945, citado por Drabach & Mousquer, 2009, p. 261). A estrutura administrativa era baseada na hierarquia das funções, e o diretor era um ator central na hierarquia, visto como o *expert* nos assuntos educacionais. Apesar disso, as concepções sobre administração escolar estavam longe de ser unânimes, sendo especialmente vincada a diferença entre os que acreditavam que esta não diferenciava de forma acentuada de outras formas de administração, podendo os seus estudos contribuir para complementar aspectos da administração escolar, e os que se opunham a esta visão.

A primeira posição é defendida, entre outros, por Ribeiro, que adotava perspectivas da teoria e prática da Administração Geral aplicadas à realidade escolar. Assim, a administração escolar é:

a) Uma das aplicações da Administração Geral, ambas tem [sic] aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes; b) A Administração Escolar deve levar em consideração os estudos que se fazem nos outros campos da Administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais (Ribeiro, 1945. citado por Drabach & Mousquer, 2009, p. 264).

Na concepção de Ribeiro (1938), “administração (do latim *administratio*), significa ação de administrar o que, por sua vez, quer dizer gerir, ministrar, aplicar.” (p. 31). Ele tinha como referência os princípios teóricos dos clássicos da administração industrial, Frederic Taylor e Henry Fayol – entre os séculos XIX e XX –, apesar de não concordar com todos os aspectos, Ribeiro afirma que a administração escolar é uma forma de aplicar a administração geral, por isso, defende a “divisão do trabalho” na escola e vê na administração a garantia do desenvolvimento da unidade no trabalho.

Em contrapartida, Teixeira (1968) afirma que a administração escolar e a industrial possuem objetivos divergentes, jamais podendo ser comparadas entre si, visto que o objetivo último da educação é a construção de sujeitos autônomos, críticos e aptos para viver em sociedade e contribuir para seu progresso democrático. Por outro lado, o objetivo da empresa sob a lógica capitalista é o lucro privado. Segundo Drabach e Mousquer (2009), Teixeira teria contribuído com novos conceitos e teorias, separando a Administração Escolar da Administração Geral. Assim, administrar, ensinar e guiar, isto é, funções que antes eram relacionadas somente ao ato educativo e voltadas a experiência do professor, tornaram-se também funções da Administração Escolar: “administrador escolar, supervisor de ensino, ou ‘mestre dos mestres’, orientador, ou ‘guia dos alunos. Dado que estas funções são intrínsecas ao trabalho educativo” (Drabach & Mousquer, 2009, p. 270). Verifica-se, assim, um crescente distanciamento face à aplicação da concepção de administração capitalista no universo da Educação Pública.

Com o fim da Ditadura Civil-Militar, o Brasil vivenciou o processo de redemocratização em meados dos anos 1980, se consolidando com a Constituinte de 1988, o que contribuiu para uma nova fase de teorias no campo da Administração Escolar, tendo como ênfase o enfoque sociológico visando a gestão democrática como fruto dos novos tempos políticos. Segundo Souza, este modelo é compreendido

como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (Souza, 2006, p. 144).

Esta nova fase foi marcada por importantes mudanças de âmbito nacional. Assim, a exigência na elaboração e execução dos Planos de Educação e do Plano Político Pedagógico em cada instituição escolar se tornou obrigatório nas três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal). Do ponto de vista da organização, a nova legislação determina que o Regimento Escolar seja o regulador de todo o seu funcionamento interno, detalhando desde aspectos da administração pessoal, material, financeira, bem como a avaliação, os direitos e deveres de todos os atores envolvidos na comunidade escolar. A concepção de “direção escolar”, que outrora possuía sentido de comando, deu lugar à de “gestão democrática”, conforme ficou estabelecida na Constituição Federal de 1988.

A partir do novo texto constitucional e de abertura para novas discussões e críticas, as mudanças no campo educacional foram motivadas pelo desejo de ampliação da democracia real por meio não apenas do atendimento escolar, mas principalmente do acesso, permanência e sucesso dos estudantes. Assim, a escola se tornou um espaço de cidadania, como preconizava Teixeira (1968). Esta ampliação do espírito democrático atingiu também os pilares da administração escolar e a tornou uma “gestão democrática”. Segundo Gracindo, há um contraste explícito entre ‘antes e depois’ após a redemocratização, pois

Era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas. Hoje, não mais. A gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público (Gracindo, 2007, p. 13).

O artigo 14 da Lei de Diretrizes e Base de 1996, nº 9394, decreta que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: (i) Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; (ii) Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Apesar disso, devido ao longo período de Ditadura Militar, o Brasil ainda permanece com uma forte característica autoritária, o que torna mais distante a obtenção de uma gestão democrática de fato. Paro (2017) refere-se à gestão democrática da escola pública como utopia, devido à falta de uma efetiva participação. Assim, serão necessárias mudanças mais profundas para que a gestão democrática não seja somente burocracia formal, mas de fato e de direito no ambiente escolar. Isto é, mudanças que realmente favoreçam uma participação ativa, por meio de mecanismos acrescentados no cotidiano escolar, tais como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, as formas de acesso do gestor escolar, a autonomia de gestão, o PPP e a associação de pais e mestres.

Embora o exercício da gestão democrática no Brasil esteja determinado na Constituição Federal (1988) como um dos princípios orientadores do Ensino Público, “a autonomia foi remetida às unidades federadas a legislação sobre a matéria. Por isso mesmo, ao longo do período pós 1988, estados e municípios brasileiros mantiveram entendimentos próprios e, por vezes, muito diferenciados acerca da gestão democrática” (Vidal & Vieira, 2015, p. 23).

Em continuidade a Constituição Federal de 88 e a LDB de 96, foram aprovados dois Planos Nacionais de Educação (PNE). Um sancionado pela Lei n.º 10.172/2001, de 09 de janeiro de 2001 e o outro, Lei n.º 13.005/2014, de 25 de junho de 2014. Ambos têm como objetivo nortear todo planejamento, por meio de metas e estratégias para todas as dimensões de atuação educacional e priorizam nas políticas educacionais a questão da gestão democrática.

No PNE de 2014, a gestão democrática aparece como prioridade, cujo objetivo é estimular o envolvimento da comunidade escolar e local nas decisões tomadas dentro da escola. Os artigos 2 e 9 deixam claro que este dispositivo se baseia na Constituição Federal de 1988 e na LDB de 1996. Duas de suas metas referem-se à gestão democrática, as metas 7 (sete) e a 19 (dezenove). A primeira meta refere-se à

qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades. Tem na sua estratégia (7.16) o apoio técnico e financeiro à gestão escolar por meio de transferência direta à escola e garante a participação da comunidade, o planejamento a aplicação dos recursos, com o objetivo de ampliar a transparência e a gestão democrática. A segunda meta tem como principal objetivo:

Assegurar condições no prazo de 2 (dois) anos para efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Vidal & Vieira, 2015, p. 24).

Das oito estratégias que constam nesta meta, no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015, p. 315), destacam-se as estratégias 19.1, 19.6, e 19.7, que trazem em seus respectivos textos:

- Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores de escola, critérios técnicos de mérito, desempenho e participação da comunidade escolar;
- Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;
- Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.

Conseqüentemente, para que esta gestão seja concretizada no espaço escolar, um conjunto de ações precisam ser desenvolvidas, como por exemplo, a escolha do gestor realizada democraticamente, a autonomia, a implementação de órgãos colegiados e a descentralização do poder, temas que, como veremos, estão contemplados nas diretrizes legislativas promulgadas nas últimas décadas.

2.2. Evolução das Perspectivas Normativas

A partir dos anos 1980 foram definidas no Brasil, à semelhança de muitos países no plano internacional, algumas diretrizes legislativas muito relevantes (vide tabela 1).

Tabela 1

Marcos regulatórios da educação básica brasileira – 1980 a 2010

Período	Tipificação do Documento	Nº / data	Caracterização do Documento	Deliberações
Década 1980	Constituição	Constituição de 1988	Constituição da República Federativa do Brasil	—
	Lei	Nº 8.069, de 13 de junho.	Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA	Dispõe sobre o ECA e dá outras Providências.
Década 1990	Lei	Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - (LDB) Lei Darcy Ribeiro	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional
	Lei	Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001	Lei do PNE	Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras Providências.
Década 2000	Lei	Nº 11.494, de 20 de junho de 2007	Lei do Fundeb	Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências.
	Lei	Nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006	Ensino de 9 anos	Altera os artigos 29.30.32 e 87 da LDB, dispondo o Ensino Fundamental com duração de 9 anos e matrícula obrigatória a partir dos seis anos de idade.

Período	Tipificação do Documento	Nº / data	Caracterização do Documento	Deliberações
Década 2010	Decreto	Nº 7.559, de 01 de setembro de 2011	Dispõe sobre o Plano Nacional do Livro e Leitura – PNLL e dá outras providências.	I - A democratização do acesso ao livro; II - A formação de mediadores para o incentivo à leitura; III – A valorização institucional de leitura e o incremento de seu valor simbólico; IV – O desenvolvimento da economia do livro como estímulo à produção intelectual e ao desenvolvimento da economia nacional. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.
	Lei	Nº 13.005, de 25 de junho de 2014	PNE – Plano Nacional de Educação	

Nota: Retirado de Kadzinski e Peluchen (2016 p. 4).

Através dos documentos listados acima, é possível notar que as medidas de regulamentação aplicadas na Educação Básica foram se transformando no decorrer do tempo. Nesse processo, a Constituição Federal de 1988 garantiu a educação como um “direito de todos e dever do Estado”. Por consequência, a década de 1990 foi marcada com amplas reformas do sistema educacional brasileiro, como por exemplo, a gestão educacional, o planejamento, os currículos escolares, os financiamentos, a avaliação, e várias outras. A partir do ano 2000, promoveram-se políticas públicas, priorizando a forma de gerir os recursos financeiros.

Com a reforma do Estado, após a Constituição de 88, a descentralização da política de educação ganhou nova visibilidade, afirmando-se os princípios relativos à autonomia da escola garantida pela legislação brasileira, nomeadamente, na LDB (1996), em seu artigo 15, onde determina que as instituições escolares brasileiras devam ter autonomia pedagógica, administrativa e financeira. A título de exemplo, no Estado do Piauí, tem-se o Decreto nº 12.765, de 17 de setembro de 2007, que regulamenta o artigo 119, da Lei Complementar nº 71, de 26 de julho de 2006, que determina a gestão democrática nas escolas da rede pública estadual de ensino. Esse decreto regulamenta:

A autonomia da gestão das unidades escolares do estado com a escolha de diretor e seu adjunto, além da constituição dos conselhos escolares, composto por todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Ademais, garante liberdade para a organização estudantil (grêmio estudantil), para o segmento das famílias (APM) e para os trabalhadores da educação, com o seu

núcleo de base. Somam-se a esses elementos, a construção coletiva do PPP, do regimento interno e do plano anual de trabalho da escola (Souza & Pires, 2018, p. 75).

Para Fischer e Guimarães (2013, p. 99), no que diz respeito à gestão autônoma nas escolas, houve em alguns países, “um movimento decisivo em direção à divisão de poderes. No Brasil, abrangeu a realocação de competências e atribuições, deslocando responsabilidades pela implementação e gestão de programas formulados pelo governo federal diretamente para as escolas”. No entanto, o conceito de autonomia necessita de sérias reflexões, pois as diversas opiniões existentes sobre a questão tendem a gerar situações conflituosas. De um lado, este conceito é visto apenas como uma transferência financeira, por outro, é a habilidade de agir sem a dependência do sistema de ensino.

De acordo com o dicionário da língua portuguesa Novo Aurélio Século XXI (Ferreira, 1999), a expressão significa: 1- Faculdade de se governar por si mesmo; 2 – Direito ou faculdade de se reger por leis próprias; 3 – Liberdade ou independência moral ou intelectual. Logo, a autonomia escolar não poderá ser interpretada no sentido “absoluto” como aponta o dicionário, pois se tem a capacidade de governar a si própria, não seria necessária a ajuda do governo e da comunidade para realizar seu trabalho, o que se torna contraditório com a verdadeira função da escola que, como instituição social, possui objetivos e metas, os quais são decididos e realizados por meio de interações entre diferentes segmentos.

Por isso, para Lück (2000, p. 100), “a escola se situa entre dois contextos de articulação: um central e outro local, sendo interdependentes em relação a ambos”, o que garante a sua própria identidade social.

Contudo, as mudanças que ocorreram na política educativa, principalmente na concepção de gestão, determinaram alterações no ambiente escolar, como a elaboração do PPP, realização de projetos criados pela própria escola, transferência de recursos e de poder repassados para a escola, participação da comunidade escolar em tomada de decisão, a eleição dos diretores, o que garante uma gestão escolar autônoma e uma interação efetiva com a comunidade escolar. Assim, a autonomia escolar possui várias dimensões, como por exemplo, a financeira, a administrativa e a pedagógica. Dimensões que devem ser desenvolvidas de forma simultânea e interdependente.

Desde 1995, a escola passou a receber recursos diretamente da União, sem intermédio das Secretarias de Educação, através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), com finalidade de prestar assistência financeira para as escolas, contribuir na manutenção, na melhoria da infraestrutura física e pedagógica visando melhorar o desempenho escolar, como também fortalecer a participação social e autogestão escolar.

Esta transferência de recursos é calculada com base no número de alunos matriculados no Ensino Fundamental, de acordo com o censo escolar do ano anterior. A escola conta também com o auxílio do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE Escola), um programa do Ministério da Educação e Cultura (MEC), baseado no planejamento participativo, destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão. O Plano atende as escolas com baixo rendimento no Índice de Desenvolvimento da Escola Básica (IDEB) e repassa recursos financeiros para apoiá-las na realização de todo ou parte do planejamento. Este procedimento se dá por meio da ferramenta “PDDE Interativo”, considerada a plataforma de planejamento e gestão de vários programas e ações de PDDE, como o PDDE Integral (Novo Mais Educação), PDDE Estrutura (Água na Escola, Escolas Sustentáveis, Escola Acessível e Escola do Campo), PDDE Qualidade (Ensino Médio Inovador, Atleta na Escola, Mais Cultura na Escola e Mais Alfabetização).

A autonomia financeira das escolas de Ensino Fundamental obteve maior destaque em 1996, quando foi criado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF), posteriormente designado de Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização do Magistério (FUNDEB), com a descentralização de recursos para a esfera local, com o objetivo de valorizar os professores e manter todas as etapas da Educação Básica.

O artigo 12, inciso II da LDB (1996) determina “que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”. Contudo, não fica clarificado o grau de responsabilidade administrativa transferida à escola, o que pode ser desde atitudes mais simples até as mais complexas (Fischer & Guimarães, 2013).

A dimensão administrativa permite que o Conselho Escolar participe de forma democrática na tomada de decisões, como na elaboração de projetos, planos e

programas, por se tratar de atores que conhecem a realidade da escola. Isso implica aspectos sociais e políticos, não apenas técnicos e administrativos, no que diz respeito à gestão autônoma. Assim, compartilhamos da compreensão de que a gestão é um fenômeno com várias dimensões que recebe influências do ambiente externo e interno.

No domínio da autonomia pedagógica, de acordo com a LDB 1996, compete às escolas a elaboração do PPP, entre outros planos, como por exemplo, o PDE, que são implementados pela escola que possui uma gestão autônoma. Para Fischer e Guimarães, 2013, o PPP é reconhecido como:

[um] instrumento de planejamento escolar, primordialmente recomendado, contido no arcabouço legal da política de educação, proposto como um instrumento a ser construído com base na realidade local e realizado com a participação conjunta da comunidade escolar e local, representando a expressão dos interesses e necessidades da comunidade e do seu entorno. Além disto, deve refletir as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar (p. 104).

Fischer e Guimarães (2013) afirmam que várias pesquisas consideram a gestão autônoma, democrática e participativa um grande desafio para a política educacional brasileira, na medida em que se identifica: a prevalência do modelo de gestão centralizada, os docentes fixos em suas atividades didáticas sem envolvimento em outras esferas decisórias, a falta de cooperação e trabalho em equipe. Fatores que inviabilizam qualquer projeto verdadeiramente democrático e autônomo.

Estes problemas não são exclusivos do Brasil, pois de acordo com João Barroso (2004, p. 50), a autonomia das escolas em Portugal, assim como em outros países:

Não se limitou a ser uma ficção, tornando-se muitas vezes uma mistificação legal, para legitimar os objectivos de controlo por parte do governo e da sua administração, do que para libertar as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgãos de gestão.

Portanto, a autonomia deve ser uma forma eficaz de melhorar e promover um ensino de qualidade, que deve levar vantagem em relação aos custos e benefícios políticos, implicando a negociação permanente dos seus interesses. Nem sempre as escolas possuem poder de decisão, logo, para que ocorra uma gestão democrática e autônoma se faz necessário uma grande transformação na dinâmica organizacional e na relação com a comunidade, designadamente, uma participação de diferentes atores na vida escolar. No tópico a seguir, será abordado um destes mecanismos de democratização, nomeadamente o conselho escolar.

2.3. Modelo de Gestão Atual – Composição e Funções do Conselho Escolar

O Conselho Escolar é um órgão colegiado com participação de vários segmentos da comunidade escolar e local, tem como objetivo fortalecer e ampliar a participação de todos os atores envolvidos na organização escolar para efetivar uma gestão democrática. Trata-se de “uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (MEC, 2004, p. 28). Para Cury (2000), o Conselho

vem do latim *Consellium*, que, por sua vez, provém do verbo *consulo/consulere* significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma das ponderações refletidas, prudentes e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido (p. 47).

O Conselho Escolar também foi definido como:

[...] Instância mediadora que é, ao mesmo tempo, um mecanismo de absorção das tensões e dos conflitos de interesses e um instrumento potencial de inovação e transformação, na medida em que abre espaço para a explicitação daquelas tensões e conflitos represados, camuflados ou inibidos (Romão, citado por Delfino, 2009, p. 75).

Os Conselhos escolares representam, hoje, uma forma de democratização das ações do Estado, na medida em que conecta os interesses da sociedade às responsabilidades do governo. Desta forma, os Conselhos são regidos pela legislação educacional, garantindo, assim, a participação nas decisões escolares. Sua regulamentação está garantida no artigo 14 da LDB (Senado Federal, 2020), determinando que haja participação de todos os profissionais da escola, bem como de toda a comunidade escolar e local, no debate e elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

O Plano Nacional de Educação, Lei nº 10.172, de 09 de janeiro, é outro documento que fortalece a gestão democrática das escolas públicas, e tem como um dos seus objetivos “promover a participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de conselhos escolares ou órgãos equivalentes” (PNE, 2001).

Segundo determinações do MEC (2004), os Conselhos de Escola possuem funções que estão devidamente distribuídas em conceitos: (i) Deliberativa – tem função de tomada de decisão. Criam normas internas, voltadas às questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; (ii) Consultiva – função de analisar assuntos de acordo com sua competência, questões vindas por diversos segmentos com apresentação de sugestões e soluções que poderão ou não serem aceitas pela direção escolar; (iii) Fiscal – fiscaliza a administração escolar, exerce papel de controle; (iv) Mobilizadora – engaja a comunidade escolar com o intuito de promover a melhoria da qualidade de ensino.

Por meio das funções atribuídas ao Conselho Escolar, é possível atingir as melhorias necessárias para obter a qualidade do ensino nacional, pois representa um espaço de discussão e participação, promovendo a gestão democrática. Portanto, o Conselho Escolar é considerado como um alicerce de projetos pedagógicos das instituições escolares.

De acordo com o Caderno 1, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (MEC, 2004), a criação do C.E. é de responsabilidade do gestor ou de outro representante do segmento da comunidade escolar.

O mesmo caderno (MEC, 2004) enfatiza que os representantes de cada segmento são os membros efetivos, porém em reuniões, os suplentes só têm direito a voto perante a ausência dos seus respectivos efetivos.

Por ser um mecanismo de participação, pode fazer parte do Conselho Escolar tanto o dirigente escolar quanto os representantes de alunos, pais, docentes, comunidade local e os trabalhadores não docentes e, a depender da quantidade de alunos e do espaço físico da instituição, o número de representantes é variável em cada Conselho.

O Ministério da Educação determina, por meio das diretrizes do Sistema de Ensino, a forma de seleção dos membros do Conselho Escolar, como também os mandatos dos conselheiros, a existência de uma Comissão Eleitoral, as convocações de assembleias gerais para deliberações, a existência de membros efetivos e suplentes (MEC, 2004, p. 46).

As atribuições dos Conselhos Escolares são: discutir, elaborar ou alterar o regimento escolar; segurar a participação de todos intervenientes na construção e acompanhamento do projeto pedagógico; verificar o crescimento dos indicadores educacionais e, quando necessário, indicar ações que permitam o alcance de melhorias do ensino; fiscalizar a gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar; construir plano de formação continuada dos conselheiros, para tornar eficiente a sua atuação (MEC, 2004).

O Conselho Escolar é um instrumento essencial que amplia os espaços da democracia, com uma preparação do educando para viver em sociedade, transformando-se num meio de aproximação de todos os segmentos, em que toda a comunidade escolar e local passa a colaborar no processo educativo, transformando-se no “embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola” (Paro, 2017, p. 14).

Portanto, entre os mecanismos e processos de participação que podem ser vivenciados em instituições educativas, o Conselho Escolar, que é um dos principais instrumentos, garante em sua composição a participação do gestor escolar, que atualmente assume uma variedade de funções. Como figura central da organização escolar, ele precisa desempenhar com maestria todas as responsabilidades relativas ao cargo, que vão da gestão de contas até a de relacionamentos. Deve ter a capacidade de enxergar as possibilidades e inovar, para assim, criar conjuntamente com os membros da comunidade um ambiente propício para se produzir conhecimento, senso de responsabilidade e criticidade. Isto é, um ambiente onde os cidadãos serão formados. Nos pontos seguintes, serão detalhados temas específicos sobre o gestor escolar.

3. Direção e Gestão nas Escolas do Brasil: Concepções, Diretrizes e Formas de Acesso aos Cargos

| | ' ' | | ' ' |

3.1. Novas Formas de Regulação: Relevância do Plano Local e das Funções do Diretor

Até recentemente, a direção escolar permanecia numa perspectiva estática, ou seja, centralizada unicamente na figura do diretor que atendia aos órgãos centrais através do cumprimento de normas, regulamentos e determinações. Atualmente, como discutido acima, o gestor escolar exerce uma importante função na escola, tanto no setor administrativo e financeiro, como também pedagógico, inclusive na integração da escola e família. Assim, o seu papel corresponde ao de líder, com o poder que lhe permite influenciar os atores envolvidos no âmbito escolar, de forma positiva ou negativa. Corroborando com essa ideia, Paro (2010, p. 766) afirma que “o diretor de acordo com a lei, responde em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania”.

O trabalho do gestor está determinado na LDB, especificamente no artigo 12, com atribuições para um bom desenvolvimento do trabalho, em que os estabelecimentos de ensino terão como incumbência: “I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV – Velar pelo plano de trabalho de cada docente; V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – Articular-se com a família e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; VIII – Notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em Lei”; IX – Promover medidas de conscientização, prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (*bullying*), no âmbito das escolas; X – Estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas; XI – Promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas” (Senado Federal, 2020, p.15).

É possível notar que a atuação do gestor possui um papel importantíssimo na qualidade da educação e na rotina dos atores escolares. Assim, Lück (2009, p. 22), afirma que “compete aos gestores escolares zelar pela realização dos objetivos

educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e o atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais”. Por isso, cabe ao gestor estar atento aos desafios diários que dificultam o bom funcionamento da escola, que acarretam interrupções no sucesso escolar e no aprendizado do aluno.

Uma gestão educacional ineficaz pode favorecer o absenteísmo, baixos níveis de aprendizagem, constantes repetências, evasão e abandono escolar. Cabe ao gestor, juntamente com sua equipe, planejar e organizar o trabalho interno para garantir condições objetivas para o exercício da função, para assim, reverter o quadro de ineficiência da forma da gestão utilizada. Neste sentido, Lück (2009) relata que a qualidade da educação depende:

Da competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas da atuação (p. 12).

O gestor escolar necessita de uma ampla concepção sobre a educação, a gestão e sobre o seu papel profissional na liderança e na organização escolar. Tais competências podem ser adquiridas a partir dos referenciais teóricos e conceituais, bem como a partir da própria legislação. É possível notar que este profissional é o principal responsável pela vida escolar, pois suas atribuições implicam questões políticas, administrativas e pedagógicas. Sobre isso, Lück (2009) afirma que

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de coliderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como

foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos (p. 23).

Em relação ao desenvolvimento das funções pedagógicas e administrativas, Souza (2006) afirma que os dirigentes atuam mais marcadamente nas tarefas administrativas ou burocráticas, uma hipótese desta escolha está relacionada com os resultados da lida administrativa que são mais imediatos e demandam menos investimento pessoal do diretor. Paro (2010) apoia a ideia da simultaneidade entre as duas funções, por isso declara que as atividades pedagógicas e administrativas muitas vezes coexistem numa mesma atividade, “encobrendo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação” (p. 766). Lück (2009, p.18) afirma também que o gestor “é responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola”.

Na atualidade, o gestor escolar possui relevante função de articulador das diferentes áreas da gestão: administrativa, pedagógica, financeira e jurídica. Gerir e administrar ainda está interligado ao verbo mandar, devido a antigas questões históricas, em que prevalecia o autoritarismo. Por vários anos o diretor de escola era o responsável por desenvolver ações administrativas e burocráticas, mas as transformações do sistema de ensino exigiram da figura do gestor novas posturas para lidar com novas estruturas organizacionais, de caráter mais participativo e democrático.

O trabalho do gestor escolar, não pode se restringir somente às questões burocráticas, é necessário obter uma visão ampla de administração. Seu trabalho não fica restrito a um só tipo de atividade, pois trata-se de ser articulador e mediador, com foco na aprendizagem dos educandos, por isso, Lück (2009) relata a importância de funções estarem centradas nas atividades educativas: “o diretor deve estar diretamente ligado a gestão pedagógica da escola” (p. 95). Apesar das concepções de Lück, na perspectiva de autores como Sergiovanni (2004) e Gois (2020), os diretores estão a desempenhar cada vez mais funções que não se relacionam diretamente com as questões pedagógicas, administrativas e de gestão. O gestor escolar, como o maior responsável pela liderança e orientação da qualidade do ensino, assim como todos os profissionais da escola, deve buscar a realização da missão escolar que é especificamente a formação dos alunos. Importa, por isso, aprofundar o conceito de

liderança, dado que é utilizado de forma muito diversa no campo da administração educacional e mesmo nos discursos políticos contemporâneos.

3.2. Evolução das Concepções sobre Liderança

A gestão democrática presume uma organização dos atores envolvidos no espaço escolar, de forma coletiva, para obtenção de objetivos traçados pela instituição de ensino. Neste sentido, o gestor escolar é estimulado constantemente por meio de desafios que exijam conhecimento, atitude e habilidade que o conduza em decisões assertivas no ambiente escolar. Tendo em atenção o novo papel dos gestores escolares, utiliza-se crescentemente o termo liderança. No entanto, este conceito não é linear, pois como afirma Yukl (citado por Lück, 2014, p. 34), “qualquer esforço para definir liderança é arbitrário e subjetivo”. Para a autora, este é o tema mais utilizado no campo das organizações, com a existência de inúmeros conceitos para um enorme número de publicações (Lück, 2014).

Lück (2014) afirma que o conceito de liderança permanecia designado de forma fragmentada e eliminatória nas literaturas recentes, isso devido à complexidade e aos inúmeros significados que modificam de acordo com a situação e o ambiente. Para Vergara (2000, citado por Lück, 2014, p. 68), os estudiosos identificaram três tipos de teorias que tornam a liderança mais simplificada e que atualmente são propagadas em formações para gestores escolares:

(i) a teoria dos traços de personalidade, analisa a efetividade da liderança a partir de um conjunto de características especiais do líder; (ii) a teoria de estilos de liderança, que se assenta sobre a ênfase dada à distribuição de poder; (iii) a teoria situacional, que explica a liderança pelos processos e fatores contingenciais e a dinâmica da cultura organizacional dos contextos onde a liderança se expressa.

De acordo com a teoria dos traços de personalidade, Lück (2009) retrata algumas atitudes pessoais que manifestam comportamentos de liderança, como exposto abaixo:

Tabela 2

Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança

➤ Aceitação a desafios	➤ Gosto pelo trabalho
➤ Autoconfiança	➤ Iniciativa
➤ Autocontrole	➤ Inteligência emocional
➤ Autodeterminação	➤ Inteligência social
➤ Comprometimento	➤ Laboriosidade
➤ Dedicção	➤ Maturidade psicológica e social
➤ Determinação	➤ Motivação
➤ Empatia	➤ Ousadia
➤ Empreendedorismo	➤ Perseverança
➤ Entusiasmo	➤ Persistência
➤ Espírito de equipe	➤ Proatividade
➤ Expectativas elevadas	➤ Resiliência
➤ Flexibilidade	➤ Tolerância à crise

Nota. Retirado de Lück, (2009, p. 77).

A segunda teoria referente aos estilos de liderança a determina com um poder que pode ser vertical ou distribuído. Esta teoria possui três modos, a saber: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. No entanto, este último estilo, após resultados da utilização em escolas, concluíram que não possui efetividade em organizações sociais que necessitam realizar prestações de contas, logo é indicado para grupos livres.

Segundo Scheerens (2005), estudos indicam que os líderes providos de eficácia possuem as seguintes características:

- Promovem um ambiente de trabalho ordeiro e estimulante;
- Dão ênfase à capacitação básica;
- Monitoram o desenvolvimento dos alunos;
- Cooperam com os professores em questões curriculares e didáticas;
- Incentivam e premiam professores;
- Supervisionam e controlam o corpo docente;
- Provêm o aperfeiçoamento da capacitação, da especialização e do profissionalismo dos professores.

Lück (2014) afirma que o modo de liderança autocrático tem a característica ser exclusivamente o dirigente a assumir as decisões, com capacidade de mobilizar seguidores e definir as orientações para realizar o trabalho. Por outro lado, o modo de liderança democrática busca a participação em relação às tomadas de decisão,

viabiliza a colaboração dos membros no intuito de alcançar os objetivos educacionais. Já o modelo *laissez-faire* marca escassez de liderança, com direcionamento específico ao grupo ou organização para que eles desenvolvam o trabalho conforme inspiração e dinâmica próprios.

Assim, na tabela 3, Lück (2014) define as características entre o estilo autoritário e democrático:

Tabela 3
Estilos de liderança

	Estilo Autoritário Liderança centralizada	Estilo Democrático Liderança compartilhada
Iniciativa	Centrada no dirigente. Pessoas esperaram permissão para tomar iniciativa.	Compartilhada entre os membros da organização, determinada coletivamente.
Cultura Organizacional	Considerada como secundária. Mais forte é o culto ao dirigente e suas decisões.	Fortalecida mediante o desenvolvimento de competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que transformam positivamente o modo de ser e de fazer na escola.
Tomada de Decisão	Centralizada e baseada em processos formais.	Distribuída, mediante processos de reflexão e disseminação de informações.
Sentido de Missão e Visão	Definido e assumido pelo dirigente, que se toma seu arauto.	Definido e assumido pelos membros da escola e incorporado no ideário de suas ações, mediante sua iniciativa para implementá-lo. Continuadamente revistos à luz das ações e reflexões.
Crédito do sucesso	Atribuído ao dirigente	Atribuído ao trabalho de conjunto.
Papéis e Funções	Assumidos de acordo com cargos e respectiva definição.	Assumidos de forma compartilhada, segundo o sentido de responsabilidade comum. Desenvolvem-se em associação com o desenvolvimento das competências das pessoas.

Nota. Retirado de Lück, (2014, pp. 85-86).

Na terceira teoria, a situacional, o foco das atenções concentra-se na situação e não no líder ou tipo de liderança. Considera-se que não existe um único estilo de liderança para todas as situações, no entanto, depende das ocasiões e estilos diferenciados de dirigentes escolares.

Mesmo com a diversidade registrada da revisão de literatura, é possível identificar elementos representativos da liderança que constitui seu significado:

i) Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade; ii) Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas; iii) Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos; iv) Modelagem de valores educacionais elevados; v) Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos. (Lück, 2009, p. 75).

Após destacar estes componentes que envolvem a liderança, a autora apresenta a liderança como sendo

Um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (Lück, 2009, p. 76).

Na mesma linha de pensamento, Whitaker (2000, p. 103) aponta como a “capacidade que influencia o comportamento de pessoas e grupos a atingir determinados objetivos”.

No entendimento de Lück (2011, citada por Honorato, 2012, p. 10), o líder “descentraliza sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar”. Como consequência das alterações nas organizações escolares para superar os desafios existentes, a expressão liderança tem ganhado vários sentidos, assim como, novos adjetivos de acordo com os resultados desejados nas organizações de ensino, para garantir resultados eficazes.

Assim, surgem novas concepções de liderança: “a liderança transformacional, a liderança transacional, liderança compartilhada, coliderança e liderança educativa liderança centrada na aprendizagem, dentre outras” (Lück, 2014, p. 44):

- 1- Liderança Transformacional - O líder inspira os liderados a ultrapassarem seus próprios interesses para o bem da organização, sem utilizar autoridade. Influencia os seguidores com moral e ética, com a criação de um novo estágio de consciência, para gerar mudanças no ser e fazer no âmbito escolar.
- 2- Liderança Transacional - É uma liderança manipuladora, em que as metas são cumpridas por meio de ameaças ou recompensas, sem preocupar-se com a motivação da equipe. O sucesso deste tipo de liderança é avaliado pelo número de pessoas mobilizadas.
- 3- Liderança Compartilhada - Também chamada por liderança distribuída, com a organização fixada no modelo de gestão democrática, a tomada de decisão é dividida por todos os representantes escolares, deixando-os livres e tornando-os criativos para alcançar os objetivos do espaço educativo.
- 4- Coliderança - É executada por profissionais da gestão escolar, em que o destino da escola, juntamente com o trabalho a ser desenvolvido é planejado pelos membros da equipe de gestão (vice-diretor, coordenador pedagógico, e outros), cujo nome ao cargo é variável, de acordo com o sistema de ensino.
- 5- Liderança Educativa - Uma liderança centrada na aprendizagem, tanto dos profissionais, enquanto trabalham, como também dos educandos, onde ocorre a observação e o retorno aos processos pedagógicos.
- 6- Liderança Integradora ou holística - Efetua a liderança de forma integrada, sem levar em consideração um único aspecto, para obtenção de um desenvolvimento equilibrado com o funcionamento do todo. O que faz a diferença não são as pessoas, as ações e elementos tratados isoladamente, mas sim, o conjunto de todos.

Marks e Printy (2003, citados por Carvalho & Oliveira, 2018, p. 6) “propõe [sic] o conceito de uma liderança integrada, reunindo características de uma liderança mais pedagógica (instrucional) e da liderança transformacional”. Este conceito de liderança tem o propósito de integrar diferentes metodologias aderidas em escolas eficazes, resultando na melhoria dos efeitos proporcionados pela liderança e dos resultados no

ensino-aprendizagem da escola, logo, o indicado pelos estudiosos perante a amplitude e dinâmica da liderança, será uma combinação das diversas perspectivas. Assim, ratifica Scheerens (2005, p. 11), “a eficiência da organização se beneficia da integração desses diferentes modelos”.

A partir do estudo realizado por Vidal e Vieira (2015), com a implementação do novo modelo de gestão, a liderança nas escolas públicas do Brasil apresenta alguma colegialidade, com características da liderança partilhada. Comprova-se, também, por meio dos dados obtidos através do questionário dos professores da Prova Brasil 2011, que a constituição do Conselho Escolar conta com 85,7% da participação dos professores, com 83,6% dos funcionários e com 83,8% dos pais, enquanto a participação dos alunos é de 65,4%. Mas temos de ter atenção que este valor é influenciado pelo número de escolas que ofertam apenas as Séries Iniciais do Ensino Fundamental, ou seja, crianças que ainda não participam da Formação do Conselho devido à faixa etária, com o cumprimento da legislação vigente, sendo de responsabilidade da comunidade escolar a participação nos conselhos de escola, em que o resultado se mostra bastante satisfatório.

A pesquisa de Vidal e Vieira (2015)¹ foi realizada com 304.412 sujeitos, que eram professores das disciplinas de português e matemática. 66,7% dos docentes entrevistados entendem que o diretor escolar dá maior atenção aos aspectos relacionados com as normas administrativas e a manutenção da escola, enquanto 59,7% dos professores apostam que os gestores escolares têm maior preferência às questões ligadas à aprendizagem do aluno. Deixando claro que, na perspectiva dos docentes, os gestores escolares dão mais atenção à função administrativa do que à pedagógica. Outro fator que merece destaque diz respeito às relações entre o gestor e

¹ A pesquisa de Vidal e Vieira (2015), foi priorizada nesta dissertação devido a fase preliminar do seu processo, por ter iniciado no ano de 2018, em que o referido estudo das autoras já citadas, ainda era considerado recente. De modo a manter os dados atualizados nesta pesquisa, visto que sua finalização consta no ano de 2023, importa acrescentar dados pertencentes aos Relatórios de Monitoramento do PNE – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022).

Assim, neste relatório, consta que a forma trivial para escolha dos gestores das escolas públicas do Brasil no ano de 2021 é de 56,3%, para indicação do gestor escolar por parte do Poder Executivo, enquanto, para uma seleção do gestor associada à critérios técnicos de mérito e desempenho ocorre apenas em 6% das escolas públicas do sistema educacional brasileiro. Neste sentido, a escolha do gestor no Brasil em 2021:

7,7% - Realizada através do processo seletivo;
19,1% - Exclusivamente mediante as eleições;
56,3% - Como forma predominante, a indicação,

os docentes, como também entre esses docentes e os demais profissionais da escola, conforme apresentamos abaixo.

Tabela 4

Afirmações sobre relações interpessoais e articulação com as equipes escolares

Indique seu grau concordância e discordância	Concordo totalmente	concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Branco
O(a) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	77.787	90.989	40.121	10.121	5.514	78.371
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	99.943	87.550	27.656	7.144	3.169	78.355
O(A) diretor(a) consegue com que os professores se comprometam com a escola	75.499	103.037	32.543	11.898	2.993	77.602
o(a) diretor(a) estimula as atividades inovadoras	85.931	93.499	32.442	10.001	3.468	78.383
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	127.238	79.748	12.916	3.647	1.991	78.328
Respeito o(a) diretor(a)	153.129	68.116	3.652	372	175	78.321
Participo das decisões relacionadas com meu trabalho	119.312	90.330	11.175	3.294	916	78.332
A equipe de professores leva em consideração as minhas ideias	69.795	126.039	26.014	2.757	668	78.423
Eu levo em consideração as ideias de outros colegas	86.987	128.211	9.451	700	151	78.332
O ensino que a escola oferece aos alunos é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores	68.655	114.026	30.371	10.470	1.658	78.508
Os professores desta escola procuram coordenar o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries	64.205	116.282	32.349	10.410	1.992	78.534
O(a) diretor(a), os professores e os demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem	103.272	100.734	15.439	4.876	1.118	78.334

Nota. Retirado de Vidal e Vieira, (2015, p. 31).

Em todas as questões, os professores concordam ou concordam totalmente em mais de 50%, o que demonstra uma boa relação de respeito e confiança na interação entre professor e o gestor, possibilitando um trabalho harmonioso na organização escolar. É importante também destacar a omissão por parte dos docentes, já que as respostas “em branco” quantificaram em média 25%.

Contudo, os aspectos referidos anteriormente relativos à participação dos envolvidos no processo educativo e ao envolvimento da direção com a gestão,

direcionam a uma liderança pautada em procedimentos democráticos. Importa, por isso, analisar os procedimentos para a seleção dos gestores escolares, tema que será abordado a seguir.

3.3. Formas de Provimento do Gestor Escolar

A relevância dos diretores nas escolas brasileiras, em suas múltiplas funções, nos impõe a exigência de descrever e analisar os pormenores da atividade e a forma de seleção do profissional.

Prevalecem, nas escolas públicas brasileiras, diferentes formas de escolha dos gestores escolares. Paro (2003) considera a existência de três modalidades de escolha do diretor, “todas elas passíveis de variações que, todavia, não mudam suas características básicas: a) Nomeação pura e simples por autoridade estatal (governamental ou não); b) Concurso de Títulos e Provas; e c) Eleição” (p. 08). Na visão de Lima (2012) existe outra forma de escolha, nomeada Modalidade Mista.

Em qualquer dos casos, é perceptível que a escolha por indicação não pode ser considerada uma forma democrática para a admissão do gestor escolar, pois o compromisso do diretor seria com quem o colocou no cargo, dificilmente com a comunidade escolar. Também é válido destacar que neste tipo de escolha, não há regulamentação para a admissão nem para a demissão. Mendonça (2000, citado por Mendes, 2017, p. 54) expõe uma reflexão referente ao controle político sobre estes atores escolares:

[...] Ter um diretor escolar como aliado e dependente político é ter a possibilidade de deter o controle de uma instituição que atende diretamente parte significativa da população por meio de um contato direto e sistemático. O diretor pode convocar a população a estar presente na escola pelos mais diferentes motivos, pode atender, solicitar, cobrar, pressionar, algumas vezes impor [...].

O concurso público surgiu como meio para superar o clientelismo, pois contribuiu para a diminuição das indicações e de pessoas e/ou grupos que influenciavam na direção das escolas públicas. De acordo com Paro (2003), o concurso público é uma modalidade que apresenta como principais virtudes, “a

objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato” (p. 19). Contudo, o pesquisador afirma que esta modalidade possui também pontos negativos, pois não permite “aferição da liderança do candidato diante do pessoal escolar e dos usuários da escola pública”, e por ser democrático apenas para o candidato ao cargo, que poderá candidatar-se livremente e após aprovação, poderá escolher a instituição a qual desenvolverá a função, sem a mínima participação da comunidade escolar (Paro, 2003, pp. 21-23).

Perante os problemas citados, relativos à indicação e à seleção por meio do concurso público, Paro (2003) acredita ser a eleição o principal mecanismo para a democratização da gestão escolar, na medida em que conta com a contribuição de todos os atores escolares que podem participar do processo de escolha por meio da votação, assim como da participação nas decisões, o que é uma possibilidade e não uma garantia. Logo, as eleições, por si só, não garantem a democracia, pois muitas vezes as pessoas simplesmente votam, sem participação posterior em todo processo de decisão.

A eleição, como acesso democrático dos diretores de escola, servirá sempre de base para discussões coletivas e participativas que envolvam toda a comunidade escolar e local. Assim, Prado e Santos (2014), defendem que a seleção da direção escolar “seja numa perspectiva eletiva e direta, pois além dos candidatos garantirem suas habilidades e competências para atuarem nas escolas, passarão por uma eleição que demonstrará o quanto a sociedade o respalda” (p. 43). Este processo eletivo marca a ruptura com o regime autoritário, no qual predominava o apadrinhamento, com o surgimento da participação e do controle social na gestão da escola.

Por último, alguns autores consideram a existência das modalidades mistas ou híbridas, as quais pretendem inibir os mecanismos isolados para efetuar a escolha do gestor. As modalidades híbridas possuem, nas etapas pertencentes ao processo, “instrumentos que pretendem tornar mais complexos os critérios que definem o perfil do diretor. Consideram, desta forma, os papéis e desafios, além das atribuições técnicas e políticas que estão em jogo” (Lima, 2012, p. 10).

Para a realização deste tipo de modalidade, o candidato deve participar de duas etapas e os instrumentos utilizados comumente são: a primeira fase é composta por prova, prova de títulos, apresentação de planos de trabalho, entrevistas e currículos. Na segunda fase, ocorre a eleição com os candidatos aprovados na primeira.

Lima (2012) não relaciona o fracasso do ensino com a modalidade de escolha do diretor escolar, mas afirma interferir na implementação das políticas educacionais, o que poderá acelerar ou excluir processos que democratizam a gestão. Por isso, a autora defende que:

um processo homólogo de escolha e de provimento de diretores escolares prospera e tende a se espalhar nas redes públicas de ensino do país, configurando-se como integrante de uma nova agenda da gestão democrática da educação. Cabe entretanto [sic] ponderar se tal processo, que postula competências gerenciais para as lideranças escolares, promoverá iniciativas de participação ou esvaziamento político da gestão escolar. (Lima, 2012, p. 14)

Este processo eletivo marca a ruptura com o regime autoritário, no qual predominava o apadrinhamento, com o surgimento da participação e do controle social na gestão da escola.

Vidal e Vieira investigaram o processo de seleção de diretores em 56. 222 escolas públicas de Ensino Fundamental e Médio, valor que corresponde à 36,1% do total. Por meio do questionário da Prova Brasil em 2011, elas identificaram que a escolha dos gestores foi realizada por: seleção (9,7%), eleição (19,9%), seleção mais eleição (13,2%), indicação técnica (11,4%), indicação política (21,7%) e outra forma de indicação (12,8%). Desta forma, é possível observar que a soma das diversas formas de indicação (45,9%) sobrepõe os outros processos de seleção (42,8%), o que levou as pesquisadoras a confirmarem que “quase a metade das escolas públicas têm seus gestores escolhidos por processos de indicação, o que fere princípios democráticos e republicanos, na medida em que esses procedimentos não envolvem critérios claramente definidos, publicidade e transparência” (Vidal & Vieira, 2015, p. 27).

Para aclarar as formas de acesso ao cargo de direção nas escolas públicas brasileiras, Vidal e Vieira (2015) sedimentaram os dados por dependência administrativa das instituições de ensino, como mostra a seguir, na tabela 5:

Tabela 5

Formas de ocupação do cargo de direção, observando a dependência administrativa

Você assumiu a direção da escola por	Federal	Estadual	Municipal
Seleção	10	2.802	2.667
Eleição apenas	21	5.253	5.905

Você assumiu a direção da escola por	Federal	Estadual	Municipal
Seleção e eleição	0	4.917	2.484
Indicação de técnicos	1	1.199	5.214
Indicação de políticos	0	1.970	10.217
Outras indicações	1	1.998	5.200
Outras formas	5	2.589	1.934
Branco	2	626	910
Total	40	21.354	34.531

Nota. Retirado de Vidal e Vieira, (2015, p. 28).

É possível notar, por meio do quadro acima, que a democratização nas escolas públicas brasileira é parcialmente praticada, pois enquanto as escolas estaduais têm a maioria dos seus cargos ocupados por processo de seleção ou eleição (60,7%), nas escolas municipais o cargo é ocupado por algum tipo de indicação (59,7%), designando assim, a realização de práticas clientelistas no ambiente escolar, além do não cumprimento da legislação.

Em Guiné-Bissau, a seleção dos diretores escolares prevalece na base da questão político partidária. De acordo com Morgado (2019), as diretrizes educacionais sugerem que a escolha do gestor escolar deva ser realizada por processo eleitoral, ou pelo menos, consulta à comunidade educativa. Porém, sua pesquisa mostra que os diretores das escolas públicas são selecionados por meio da nomeação ou convite por confiança. Verifica-se uma situação similar nas escolas secundárias em que os diretores escolares assumem o cargo através da indicação, proposta ou convite direto (Lopes, 2017).

Em contraposição, o recrutamento em Portugal é através de concurso seguido de eleição em Conselho Geral (Sá & Silva, 2017), cujo currículo do candidato seja relevante na área da gestão e administração escolar, como determina o Decreto-Lei nº 137/2012, de 02 de julho. Na Espanha, por sua vez, cabe às comunidades autônomas regular o processo de seleção de diretores. Atualmente, a modalidade de escolha dos diretores de escolas é realizada por seleção de currículo, projeto de direção e entrevista (Álvarez, 2017).

Parecendo não haver um melhor método de seleção, alguns podem favorecer a identificação de habilidades que fazem a diferença nos resultados da organização escolar. Neste sentido, no caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (MEC, 2004), consta que cada uma dessas modalidades se

fundamentam em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola. Contudo, deve-se utilizar métodos mais democráticos e transparentes, para selecionar de forma mais eficiente as habilidades dos gestores escolares.

4. Enquadramento Metodológico

| | ' ' | | ' ' |

A metodologia, numa investigação, indica o caminho a ser seguido para a efetivação dos objetivos do estudo. A definição dos procedimentos utilizados na pesquisa deve ser realizada tendo em consideração o paradigma que a preside em congruência com as questões de investigação. É neste sentido que neste capítulo descreve-se as opções e os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização da investigação sobre as modalidades de escolha dos diretores escolares, existentes nos subsistemas educacionais brasileiros (estaduais e municipais) e as funções por eles exercidas.

4.1. Propósito e natureza do estudo

Embora a gestão democrática das escolas brasileiras esteja contemplada na Constituição de 1988, tal como já referimos anteriormente, a realidade é que este processo não tem sido desenvolvido uniformemente, existindo não só diferenças interestaduais, mas também entre as escolas estaduais e municipais. Uma destas diferenças diz respeito às diversas formas de recrutamento dos diretores de escolas que depois tem implicação na ação deste ator. Deste modo, a função e escolha do diretor nas escolas adquire grande destaque e tem suscitado muitas discussões acerca do que representa o diretor no sistema brasileiro de ensino e qual o seu contributo para promover a gestão democrática. Independentemente do debate nestes domínios, é inegável que o gestor escolar deve ter competências para: promover a organização da escola; incentivar a participação de outros segmentos da comunidade escolar nas decisões educacionais; garantir o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e articular as condições materiais e financeiras. Por isso, este cargo exige do profissional um olhar abrangente para atuar nestas complexas e diversas funções. Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo principal analisar o processo de democratização da educação em uma escola estadual e duas escolas municipais de Paulistana (PI), concedendo uma atenção privilegiada às formas de recrutamento dos gestores escolares e do desempenho das suas funções. No que se refere às questões específicas da pesquisa foram definidas as seguintes: Quais as principais formas existentes de seleção do gestor escolar nos diferentes sistemas de ensino? Quais normativos são utilizados como base durante os processos de provimento do cargo de gestor, nestes sistemas de ensino? Qual o perfil dos gestores das escolas em evidência? Quais os aspectos centrais do trabalho do gestor escolar? Quais as

dinâmicas de participação coletiva existentes nas escolas, para tomada de decisão e para execução de ações educacionais? Quais as concepções dos gestores escolares em relação à gestão democrática? Qual a visão de outros atores escolares relativamente à democratização e ao papel do gestor neste processo?

Tendo em conta os objetivos da investigação, situamos este estudo no paradigma metodológico qualitativo, assumindo uma abordagem interpretativa. Seguimos uma investigação qualitativa à procura de noções de compreensão, significado e ação (Coutinho, 2011), que nos permitirá descrever e compreender “os significados e processos subjetivos atribuídos às experiências e práticas quotidianas, numa lógica da descoberta, tendo como foco as perspetivas dos atores/sujeitos, atendendo aos seus contextos de vida, isto é, estudando e interpretando os fenómenos no seu meio natural” (Creswell e Silverman, 2013, citados por Azevedo et al., 2017, p. 160).

Ao assumirmos esta perspectiva estamos conscientes que, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), o papel do investigador não é apenas o de ser o principal responsável pela recolha de dados, mas também analisar de forma indutiva, com ação centrada nos processos, sendo do seu interesse compreender o significado atribuído às experiências por parte dos participantes. Segundo Carmo e Ferreira (2008), podemos associar aos estudos qualitativos outras características. Em primeiro lugar a característica holística, em que “os indivíduos, os grupos e as situações não são reduzidos a variáveis, mas são vistos como um todo, sendo estudado o passado e o presente dos sujeitos de investigação” (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 179-180). Em segundo, a dimensão naturalista, sendo que os investigadores interagem de forma discreta com o sujeito. Importa ainda realçar a característica compreensiva destes estudos, dado que os investigadores “procuram compreender as perspetivas daqueles que estão a estudar, deixando de lado as suas próprias perspetivas e convicções” (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 179-180). Por último, a característica Humanística, porque “quando os investigadores estudam os sujeitos de uma forma qualitativa tentam conhecê-los como pessoas e experimentar o que eles experimentam na sua vida diária” (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 179-180).

Em resumo, de acordo com os pressupostos definidos no paradigma qualitativo, e tendo em conta a nossa questão de investigação, optamos por recorrer a uma abordagem interpretativa porque esta nos permite “analisar a realidade social a partir do interior da consciência individual e da subjetividade, no contexto da estrutura

de referência dos atores sociais, e não na estrutura de referência do observador da acção” (Afonso, 2014, p. 34).

4.2. O estudo de caso como método de investigação

Se a abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa, de acordo com o objeto de estudo e os objetivos já citados, elegemos como estratégia de investigação o estudo de caso múltiplo, de natureza exploratória, dado que englobamos diferentes subsistemas da rede escolar da cidade (Municipal e Estadual), visando um conhecimento mais abrangente sobre o tema.

Começando por explicitar este conceito, diremos que o estudo de caso é concebido como “a exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (Creswell, 1994, p. 61). Para Bogdan e Biklen (2010), consiste na observação detalhada de um contexto, de uma fonte de documentos ou de um acontecimento específico que pretende ser analisado na pesquisa. Na mesma linha, se situa a concepção de Yin (2005, citado por Carmo & Ferreira, 2008), quando o define como uma abordagem empírica em que investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes. Neste sentido, Coutinho (2005) afirma que o estudo de caso pode ter como objeto de estudo apenas uma pessoa, um conjunto de pessoas/grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

Já Merriam (1988, citado por Carmo & Ferreira, 2008) atribui cinco características ao estudo de caso. É “particular” porque tem como foco uma determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno; pode ser considerado “descritivo” quando o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado. Também pode ser “heurístico” quando conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado e também poderá ser considerado “indutivo” devido à maioria destes estudos ter como base o raciocínio indutivo e, por último, pode ser “holístico” quando tiver em conta a realidade na sua globalidade, dando maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e à interpretação.

Ainda de acordo com Merriam (1988, citado por Carmo & Ferreira, 2008), num estudo de caso o investigador deverá primeiramente definir o problema de investigação, que pode surgir por meio de uma teoria, revisão de literatura ou até

mesmo de questões sociais ou políticas. Nesta pesquisa o problema foi definido com base na revisão de literatura, seguindo com a formulação das questões de investigação, na percepção de Merriam (1988, citado por Carmo & Ferreira 2008, p. 217), “com a tentativa da compreensão dos acontecimentos (o que aconteceu, por que e como)”, sendo a escolha da unidade de análise ou “caso” o próximo passo, dentre as várias técnicas para a seleção de casos, as não probabilísticas são as mais apropriadas para estudos de caso qualitativos.

Em qualquer investigação é necessário assegurar a validade e a fiabilidade do estudo (Carmo & Ferreira, 2008). No que diz respeito à validade, esta pode ser assegurada através da triangulação. A fiabilidade “diz respeito à replicação do estudo e pode ser garantida sobretudo através de uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado, a qual implica, não só uma explicitação dos pressupostos e da teoria subjacentes ao próprio estudo, mas também uma descrição do processo de recolha de dados e da forma como se obtiveram os resultados” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 218). A presente investigação permite a triangulação por diferentes formas: triangulação de técnicas de pesquisa (entrevista, análise documental), de atores (diretores escolares, gerente regional, dirigentes municipais e conselheiro escolar), de contextos (escolas municipais e estadual), garantindo a compreensão da problemática e a interligação entre objetivos e resultados.

4.3. Caracterização do contexto

4.3.1. Caracterização do Estado Piauí

O Estado do Piauí pertence a uma das vinte e sete Unidades Federativas do Brasil, localizado na Região Nordeste do Brasil, com uma área territorial de 251.611,932 km² (PEE, 2015). É o terceiro maior estado do nordeste brasileiro, sendo os Estados da Bahia e Maranhão os maiores em extensão territorial. É limitado pelos Estados de Pernambuco, Ceará, Maranhão, Bahia, Tocantins, tendo também uma extensão de 66 km banhada pelo Oceano Atlântico, sendo a menor área de praia entre os Estados pertencentes ao Nordeste Brasileiro, porém com uma área privilegiada, o Delta do Rio Parnaíba, situado na fronteira com o Maranhão.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), o estado tem uma população estimada de 3.273.227 de habitantes, distribuídos em 224 municípios.

Destes, “164 municípios possuem menos de cem mil habitantes, três possuem entre 50 001 e 100.000 habitantes (Picos, Piripiri e Floriano), um mais de 100.000 (Parnaíba) e um mais de 500.000 (Teresina)” (PEE, 2015, p.16).

No setor econômico, possui grande variedade de atividades: comércio, agricultura, pecuária, turismo, indústria e extrativismo. Nessa última atividade, destaca-se a extração do coco, da carnaúba, do babaçu e do buriti. Tem como atividade econômica principal a agropecuária que, devido ao clima predominante, semiárido, beneficia a criação de grandes rebanhos de cabras e ovelhas. Apesar do Estado vivenciar fortes momentos de seca, ele possui diferentes tipos de vegetação: Caatinga, Cerrado, Floresta e Mata de Cocais.

Os principais produtos agrícolas produzidos no Estado são: feijão, arroz, milho, soja, algodão, cana-de-açúcar, mandioca, açúcar e a castanha de caju. A cajuína é uma bebida típica fabricada a partir do suco do caju, foi adotada como símbolo cultural da cidade de Teresina e é considerada Patrimônio Cultural do Estado.

O Estado possui sítios arqueológicos, como o Parque Nacional Serra da Capivara, com bela paisagem de fauna e flora selvagens e encontra-se inúmeros vestígios do homem da pré-história, onde fica localizado o Museu do Homem Americano.

Mesmo sendo um estado pequeno, com poucos pontos turísticos, o Piauí possui espaços belíssimos, como os Lençóis Piauienses, com formações de areia e piscinas naturais, tem o único Delta em mar aberto das Américas, possui o maior cajueiro do mundo, chamado de Cajueiro Rei e entre as praias do Coqueiro e Maramar, encontra-se a Árvore Penteada, nome dado devido a sua estrutura, por conta das altas velocidades do vento na região. O Estado do Piauí, possui aproximadamente 3.756 instituições escolares, sendo 3.094 estabelecimentos de Ensino Fundamental e 662 do Ensino Médio, segundo estatísticas do IBGE (2021).

A pesquisa foi realizada em Paulistana, um dos 224 municípios pertencentes ao Estado do Piauí, por isso, importa caracterizá-lo no item a seguir.

4.3.2. Caracterização do Município de Paulistana

A cidade de Paulistana tem uma área de 1.751,993 m², a população estimada em 20.523 habitantes (IBGE, 2019). É uma cidade localizada no sudoeste do Estado,

sendo a 22^a maior cidade do Estado do Piauí. Limita-se ao norte com a cidade de Jacobina, ao Sul com Queimada Nova, a Leste com as cidades de Acauã e Betânia e a Oeste com São Francisco de Assis (PME, 2015). Situa-se no bioma Caatinga, apresenta temperaturas altas durante quase todo ano, com baixa umidade do ar entre os meses de setembro a novembro. Tem como atividade econômica, a agricultura, a pecuária e o comércio.

A Rede Pública de Ensino no município de Paulistana (PI) é composta por 21 escolas, sendo 19 municipais e 2 estaduais. Dentre as escolas municipais, oito estão localizadas na zona urbana e onze na zona rural. Por sua vez, as duas escolas estaduais estão localizadas na zona urbana.

4.3.3. Caracterização das escolas

Participaram da pesquisa três escolas, das quais duas são da rede municipal, uma localizada na zona rural, outra na zona urbana. A terceira escola, pertencente à rede estadual de ensino, fica localizada na zona urbana. Importa clarificar que a escola da rede municipal da zona rural oferece a Educação Pré-Escolar, como também as Séries Iniciais (1^o ao 5^o Ano) no turno matutino e as Séries Finais (6^o ao 9^o Ano) no turno vespertino. A escola municipal da zona urbana, desenvolve atividades relativas às Séries Iniciais (1^o ao 5^o Ano – turno matutino) e às Séries Finais (6^o ao 9^o Ano – turno vespertino), uma vez que a Educação Pré-Escolar é da responsabilidade das Creches Municipais. Com relação à escola da rede estadual de educação, referida na pesquisa, oferta o Ensino Médio (secundário), a Educação Profissional em tempo integral e em tempo parcial e o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na modalidade de Jovens e Adultos (PROEJA) divididos nos três turnos.

4.4. Caracterização dos participantes

Na visão de Carmo e Ferreira (2008, p. 197), “as amostras não probabilísticas podem ser selecionadas tendo como base critérios de escolha intencional sistematicamente utilizadas com a finalidade de determinar as unidades da população que fazem parte da amostra”. Os autores reconhecem sete técnicas de amostragem

não probabilística mais utilizadas, dentre elas, a amostragem de conveniência. Neste tipo de técnica “utiliza-se um grupo de indivíduos que esteja disponível ou um grupo de voluntários. Poderá tratar-se de um estudo exploratório cujos resultados obviamente não podem ser generalizados à população à qual pertence o grupo de conveniência, mas do qual se poderão obter informações preciosas” (Carmo & Ferreira, 2008, p.197).

A seleção dos participantes desta pesquisa foi norteada pela amostragem de conveniência, devido à sobrecarga de trabalho dos atores, e por se tratar do início do segundo semestre do ano letivo, tornou-se mais complexa a disponibilidade para a participação do estudo. Como a pesquisadora é brasileira, reside e trabalha em Portugal, só foi possível utilizar das suas férias para realizar esta etapa da investigação. Apesar destas limitações, conseguimos congregamos uma grande diversidade de participantes: diversidade de funções desempenhadas e de faixa etária. As idades dos entrevistados variam dos vinte e seis aos sessenta e três anos. Dos sete entrevistados, quatro são do sexo feminino e três do sexo masculino.

No sentido de manter o anonimato dos entrevistados foi realizada a codificação dos mesmos a partir dos cargos que exercem, como pode ser verificado na tabela 6.

Tabela 6
Codificação dos Inquiridos

Cargos	Codificação
Diretora Escolar Estadual	DEE
Diretora Escolar Municipal 1	DEM1
Diretor Escolar Municipal 2	DEM2
Gerente Regional	GR
Dirigente Municipal 1	DM1
Dirigente Municipal 2	DM2
Conselheiro Escolar Estadual	CEE

A seguir, na tabela 7, apresentamos a caracterização profissional e acadêmica dos participantes.

Tabela 7
Caracterização dos Participantes

Participantes	Habilitações Acadêmicas	Anos de serviço	Já exerce / exerceu o cargo de diretor	Rede que leciona/lecionou
Diretora Escolar Estadual / DEE	- Licenciada em História; - Especialização em Gestão Escolar; - A frequentar - especialização em Tempo Integral.	23 Anos	Sim	- Rede Estadual (atualmente)
Diretora Escolar Municipal 1 / DEM1	- Licenciada em Letras/Português; - Especialização em Psicopedagogia Clínica.	43 Anos	Sim	- Rede Estadual; - Rede Privada; - Rede Municipal (atualmente).
Diretora Escolar Municipal 2 / DEM2	- Licenciado em Matemática; - Especialização em Matemática Financeira; - Especialização em Avaliações Externas.	10 Anos	Sim	- Rede Privada; - Rede Municipal (atualmente).
Gerente Regional / GR	- Licenciada em Letras/Português e em Pedagogia; - Especialização em Letras, Arte e Educação; - Especialização em Administração Pública Municipal.	10 Anos	Sim	- Rede Estadual (atualmente).
Dirigente Municipal 1 / DM1	- Licenciado em Matemática; - Especialização em Administração Escolar.	26 Anos	Sim	- Rede Municipal (atualmente)
Dirigente Municipal 2 / DM2	- Licenciada em Pedagogia, com Habilitação em Supervisão Escolar.	20 Anos	Sim	- Rede Estadual; - Rede Municipal (atualmente).
Conselheiro Escolar Estadual / CEE	- Licenciado em Ciências Biológicas.	3 Anos	Não	- Rede Estadual (atualmente).

De referir que dos entrevistados, o DM2 e o GR atualmente já não assumem estes cargos.

Dentre os profissionais entrevistados, 85,7% possuem pós-graduação. Destes, 66,6% possuem mais de uma especialização. Assim, a partir destes dados, podemos afirmar que a maioria dos entrevistados possui um perfil acadêmico.

No que tange ao tempo de serviço, a variação é de 3 aos 43 anos. Dois deles lecionaram na rede privada, três atuam na rede estadual, quatro na municipal e um nunca atuou como diretor de escola.

- Três diretores escolares (dois da Rede Municipal de Ensino e um da Rede Estadual de Educação).
- Dois Dirigentes Municipais (responsáveis por escolas municipais) e uma Gerente Regional (responsável por escolas estaduais).
- Um representante de Conselho Escolar da Rede Estadual de Ensino.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

No estudo de caso podem ser utilizadas diferentes técnicas de recolha de dados, dentre elas: o diário, a observação, a entrevista, a análise documental, o questionário e “outros registos que as modernas tecnologias da informação e comunicação nos permitem obter” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 62). Nesta pesquisa utilizamos as seguintes técnicas: a análise documental e a entrevista, as quais serão apresentadas nos dois pontos deste subcapítulo.

4.5.1. Análise documental

A análise documental serve como complemento de informações das entrevistas, como afirmam Bonotto, Kripka e Scheller (2015, p. 4). Segundo as autoras, “os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidos”. Neste sentido, Bogdan e Biklen (2010, p. 181) identificam três tipos de documentos: os internos, a comunicação externa e os registros sobre os estudantes e arquivos pessoais. Os arquivos internos são publicações administrativas, ou seja, podem “revelar informações acerca da cadeia de comando oficial e das regras e regulamentos oficiais”, além de “fornecer pistas acerca do estilo de liderança e revelações potenciais acerca de qual o valor dos membros da organização”. O segundo tipo, refere-se à comunidade educativa, tornando-se “útil na compreensão das perspetivas oficiais sobre os programas, da estrutura administrativa

e de outros aspetos do sistema escolar”. O último, engloba os arquivos individuais dos colaboradores, assim como dos alunos (Bogdan & Biklen, 2010, p. 181).

Devido à burocracia institucional em seus muitos documentos e normativos, nomeadamente os PPP's, os Estatutos dos Conselhos Escolares, os Regimentos Internos das Organizações Escolares entre outros, recorreremos à metodologia de análise documental, como apresentado acima, com o objetivo de analisar a organização escolar.

Além dos documentos internos e da pesquisa bibliográfica que baseia a parte teórica do trabalho, também foram analisados, ainda que de forma mais genérica, os seguintes documentos:

- ❖ Constituição Federal de 1988;
- ❖ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- ❖ Lei n.º 13.005/2014 de 25 de junho de 2014 - Plano Nacional de Educação (PNE);
- ❖ Lei n.º 6.733/15 de 17 de dezembro de 2015 - Plano Estadual de Educação (PEE);
- ❖ Lei Municipal n.º 078/2015 de 23 de junho de 2015 - Plano Municipal de Educação (PME);
- ❖ Decreto nº 12.765/2007 de 17 de setembro de 2007;
- ❖ Decreto nº 13.868/2009 de 30 de setembro de 2009;
- ❖ Decreto 16.902/2016 de 29 de novembro de 2014;
- ❖ Edital de Processo Seletivo Simplificado nº 007/2017.

4.5.2. Entrevista

Para Bogdan e Biklen (2010), “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (p. 134). Neste estudo, utilizamos entrevistas semiestruturadas, visto que possibilitam uma “certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135). Esta técnica de pesquisa envolve a elaboração de perguntas estruturadas por meio de um guião,

embora sem obrigatoriedade de seguir as questões nele inserido, existindo possibilidades de alterações. No entanto, as dimensões principais de inquirição devem manter-se de modo a garantir alguma “comparabilidade” dos dados. Elaboramos um guião destinado aos gestores escolares (anexo A), outro guião destinado aos dirigentes municipais e a gerente regional (anexo B) e outros destinado ao Conselho Escolar (anexo C), que não assume ou nunca assumiu cargo de gestão. Esta adequação não surpreende, dado que mesmo um único guião pode obedecer a uma estrutura matricial, como refere Natércio Afonso (2014), quando diz que o guião de

estrutura típica tem um carácter matricial, em que a substância da entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos. A cada objetivo corresponde uma ou mais questões. A cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta (p. 106).

No nosso caso, além desta estrutura como já citado, os guiões possuem variantes, neste sentido, pois são elaborados para os gestores escolares, dirigentes municipais e gerente regional (anexos A e B). Estes foram divididos em dez blocos, por sua vez, o roteiro do conselheiro escolar (anexo C) possui oito blocos, conforme adequação que teve em consideração o tema e os objetivos da investigação.

A realização destas entrevistas iniciou-se com um primeiro contato pessoal, em que foram explicitados os conteúdos que seriam abordados e as datas para a realização das entrevistas. Todas elas foram gravadas (áudio/vídeo) e nos respectivos locais de trabalho dos participantes, tendo no mínimo cinquenta minutos e no máximo uma hora e quarenta e cinco minutos. Foi solicitado, no início de cada entrevista, uma permissão oral aos participantes para a gravação. Após esta fase, foram apresentados os objetivos da entrevista, bem como asseguradas as questões de anonimato e confidencialidade. Importa referir que a disponibilidade dos inquiridos para a participação na pesquisa foi também importante, dado que a investigadora vive atualmente em Portugal e parte significativa da pesquisa empírica foi realizada no Brasil. Tínhamos o propósito de entrevistar mais uma gestora de escola estadual e a atual gerente regional, no entanto, a primeira estava de licença maternidade e a segunda, de licença médica e por isso não foi possível agendar entrevistas. Nas três escolas participantes do estudo, localizadas na cidade de Paulistana-Piauí, a

investigadora sempre foi bem recepcionada. Após a transcrição das entrevistas, os protocolos foram enviados para os entrevistados no sentido de serem validados. Neste processo, como noutras dimensões da pesquisa realizada, tentamos ter em atenção a questões éticas, como por exemplo, o consentimento e a confidencialidade, associadas às questões de investigação, a fiabilidade. Neste sentido, os participantes consentiram e confirmaram as transcrições, garantindo a fiabilidade do estudo, na descrição de um dos processos de recolha de dados utilizados na pesquisa, nomeadamente a entrevista.

4.6. Técnicas e instrumentos de análise de dados

A técnica utilizada para analisar os protocolos das entrevistas foi a análise de conteúdo. Neste sentido, Esteves (2006, p.107) classifica a análise de conteúdo como “a expressão genérica utilizada para designar um conjunto de técnicas possíveis para tratamento de informação previamente recolhida”. De acordo com a mesma autora, uma das características da análise de conteúdo está relacionada a um trabalho de economia, de redução de informação, por lidar “com comunicações frequentemente numerosas e extensas para extrair um conhecimento que a simples leitura ou audição cumulativas não permitiriam formar” (Esteves, 2006, p.107). A autora ainda reforça a concepção de Bardin (2011), quando define análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p. 47).

A análise de conteúdo tem como operação central a categorização, para Esteves (2006), “é a operação através da qual os dados são classificados e reduzidos, após terem sido identificados como pertinentes, de forma a reconfigurar o material ao serviço de determinados objectivos de investigação” (p.109). As investigações realizadas na área educacional, dentre as modalidades de categorização, utilizam frequentemente a análise de conteúdo categorial, com a utilização de categorias já existentes ou com a criação de novas categorias. Neste caso, recorreremos a uma

análise categorial resultante quer das questões emergentes quer das questões de investigação. Optamos pela sua não quantificação, dado que esta poderia obscurecer a diversidade de intervenientes - diretor escolar, gerente regional / dirigente municipal e conselheiro escolar – que integram este estudo. Assim, definimos apenas as grandes categorias do estudo e os principais subtemas associados. Estes elementos, como em parte já referimos, emergiram mediante a confluência de quatro fatores essenciais: a questão de investigação, a leitura sistemática das entrevistas, a estrutura do próprio guião de entrevista que procurava contribuir para a existência de dados que fossem de alguma forma “comparáveis” e os documentos consultados no decurso da nossa investigação².

Na medida em que a análise efetuada se traduziu num grande número de quadros, cuja inclusão no corpo da dissertação era difícil, optamos pela inclusão de parte dela num anexo específico que permitisse aferir a representatividade dos elementos empíricos, designadamente citações, mobilizadas no texto principal da pesquisa (anexo F). Esse anexo é constituído por quadros comparativos que permitem analisar eventuais divergências/convergências de perspectivas entre cada grupo de atores deste estudo, ainda que elas não se encontrem quantificadas por razões metodológicas, associadas designadamente ao reduzido número de inquiridos em cada subgrupo de ator.

4.7. Limitações do estudo

Durante toda e qualquer pesquisa sempre há limitações, o que também se verificou neste trabalho. A primeira refere-se ao estudo de corte transversal, em que a pesquisa foi realizada num único momento da realidade, o que pode limitar os resultados ao momento estudado. A segunda, está relacionada com a marcação das entrevistas que, ao contrário de Portugal, coincidiram com o retorno do ano letivo, após férias do mês de julho, o que dificultou o agendamento com os profissionais, uma vez que os eles estavam assoberbados de trabalho, gerando assim uma terceira limitação, pois tornou-se mais complexa a disponibilidade para a participação neste estudo, o que levou a pesquisa a ser norteadada por uma amostragem de conveniência, além do tempo determinado de duas semanas para a investigadora permanecer no país. A quarta e última limitação envolve um problema técnico, pois um arquivo de

² vide 4.5.1. Análise Documental.

vídeo foi deletado acidentalmente durante o armazenamento e se referia ao conselheiro escolar de uma das escolas municipais de ensino participantes da investigação, o que ocasionou a redução da amostra da pesquisa.

5. Análise e Discussão dos Resultados

| | ' ' | | | ' ' |

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise e discussão dos dados obtidos através das sete entrevistas realizadas com os participantes deste estudo, no sentido de descrever o processo de recrutamento para a função de diretor de escolas estaduais e municipais e analisar as funções deste ator. Considerando que cada Estado tem autonomia para regulamentar a Gestão Democrática da escola, também se apresenta a análise da legislação publicada pelo Estado do Piauí e do Município de Paulistana.

Deste modo, tendo em conta as categorias emergentes da análise realizada, este capítulo encontra-se estruturado em 6 tópicos. O primeiro refere-se às diretrizes legislativas que normatizam as formas de recrutamento para o cargo de diretor escolar. No segundo, descreve-se o percurso acadêmico e profissional dos entrevistados. Em seguida, no terceiro tópico, apresentamos as modalidades de seleção vivenciadas pelos entrevistados, bem como a sua perspectiva sobre as formas de seleção do gestor escolar. No quarto tópico, descrevemos as funções desempenhadas pelos diretores entrevistados, nomeadamente as de ordem administrativa e pedagógica, também apresentamos, de forma resumida, o dia a dia do diretor em seu local de trabalho. No quinto tópico, apresentamos a visão dos entrevistados sobre a gestão democrática e participação coletiva, além das facilidades e dificuldades vividas e superadas pelos diretores escolares. Refletimos também sobre os mecanismos utilizados nas escolas para a sua democratização, sendo citados o Conselho Escolar, o Projeto Político-Pedagógico e a Autonomia desenvolvida nas instituições. No sexto e último tópico, exploramos as características da liderança, onde os entrevistados mencionam as características que um líder deve ter.

5.1. Legislação referente ao recrutamento de diretores escolares

Com base no Decreto Estadual n.º 13.457/2008, tornou-se público o Edital de Processo Seletivo Simplificado n.º 007/2017 da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC - Piauí), que estabeleceu as normas para o processo seletivo interno de profissionais efetivos do sistema público estadual para as funções de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico nos Centros de Educação de Tempo Integral. Estas diretrizes mostram a variedade de modalidades para selecionar o diretor escolar, sendo este processo também constituído por duas etapas. Na primeira etapa é realizada a análise de inscrição e a análise de títulos, tendo um caráter eliminatório e

classificatório. Na segunda etapa, o candidato tem que entregar um Plano de Intervenção Pedagógica, defendê-lo oralmente, e depois é realizada uma entrevista sobre a sua experiência profissional. Para interessados em se candidatar, existe um conjunto de requisitos, nomeadamente: ser efetivo e ocupar um cargo do quadro do Magistério Público Estadual do Estado do Piauí; possuir licenciatura em qualquer área; não estar inadimplente com a prestação de contas dos recursos financeiros da escola, no caso de já ter sido gestor de escola; não ter registro de antecedentes criminais e estar em pleno gozo dos direitos políticos; não ter sofrido penalidade por força de procedimento administrativo disciplinar, cível ou criminal nos últimos quatro anos. Este foi o processo seletivo vivenciado por uma das entrevistadas (Diretora da Rede Estadual de Ensino - DEE).

Em 2017, a escola passou por transformações, onde passou de tempo parcial para tempo integral. A seleção foi da seguinte forma: análise de currículo, depois fiz um projeto de intervenção, fui defendê-lo e então, selecionada (DEE).

Importa refletir que a Lei 6.733/2015 - Plano Estadual de Educação do Piauí (PEE), dentre as vinte metas que a compõe, na Meta 19, estratégia 19.23, determina “estimular a realização de eleição direta para diretores nas escolas da rede pública estadual e municipal, assegurando a participação da comunidade escolar e local, além de obedecer aos critérios de: ser do quadro efetivo, a qualificação prevista na LDB e teste de aferição de conhecimento”. No entanto, os inquiridos relatam aspectos sobre a seleção dos gestores escolares que mostram que a lei nem sempre é aplicada:

“Por enquanto, o município, continua a indicar os diretores escolares, mesmo com a Lei que exige eleições (...) (DEM1);

“O edital que é elaborado pela Secretaria Estadual que determina esta escolha e também o Ministério da Educação já apontou o Plano Nacional de Educação que tem claro a questão da democratização da escola da escolha do gestor escolar, só que alguns Estados fizeram a adesão, outros não (...)” (GR).

Quanto à Lei n.º 078/2015 de 23 de junho, que aprova o Plano Municipal de Educação (PME) da cidade de Paulistana-PI, na sua Meta 19, especificamente na estratégia 19.1 determina, por meio de consulta pública, normativas que efetivem a gestão democrática da educação escolar, contemplando inclusive a seleção e/ou nomeação mediante a avaliação de diretores e diretoras de escolas, segundo a legislação nacional, com vista a garantir o repasse de transferências voluntárias da União e do Estado. Nota-se a contradição entre estes dois planos, principalmente que o PME deveria ter como base o PEE, em que estimula a realização da eleição direta para os diretores das escolas municipais e estaduais, no entanto o Plano Municipal, diferentemente, ainda enfatiza a nomeação, apesar de citar que as normativas efetivem a gestão democrática, de tal modo, que os inquiridos evidenciam sobre o Plano Municipal:

O Plano Municipal que seria uma forma de suprir, obrigar a Lei mudar, ainda deixou essa “brecha”, pode ser seleção e/ou indicação (DM2).

A Lei Municipal prevê que é necessário o gestor ser concursado e com escolha baseado em termo de eleição, mas como o Município nunca fez a regulamentação da Lei para que seja feita esta escolha, a Lei é de 2003 até os dias atuais, a indicação é através da política. (...) A indicação política vai conforme a conveniência partidária” (DM1).

É notória a falta de comprometimento dos gestores superiores perante esta Lei, quando um dos entrevistados faz uma observação em seu discurso sobre a desatualização do Plano Municipal de Educação.

Nosso Plano Municipal de Educação está caducado, tentamos reformular no ano passado, mas sem sucesso, não sei se por falta de interesse do próprio Secretário de Educação, acho que em convênio com o Prefeito Municipal, pois neste documento consta muita melhoria para os profissionais da Educação” (DEM1).

Em contraste, na generalidade, as escolas públicas estaduais seguem o Decreto n.º 14.607/2011 de 14 de outubro, que regulamenta o artigo 119 da Lei

Complementar n.º 71 de 26 de julho de 2006, referente ao processo de escolha de diretores das escolas da rede Pública Estadual de ensino no Piauí, é realizado através de eleição direta com a participação de toda comunidade escolar. Com exceção das escolas com até 200 alunos, conforme indicação do censo escolar do ano anterior, não há eleição, o diretor é nomeado pela Secretaria de Educação, o que nos mostra que nas escolas estaduais não possuem modalidades fixas para o recrutamento de gestores escolares. Também se percebe esta situação no decreto n.º 16.902/2016 de 29 de novembro que regulamenta o mesmo artigo e mesma Lei, citado no Decreto anterior, para a seleção de diretores de escolas regulares, realizada por duas etapas, a primeira, composição de banco de gestores escolares, com obrigatoriedade de bom aproveitamento durante o curso e a segunda, eleição direta.

Os dados citados anteriormente, relacionados ao Estado e cidade onde se realizou a pesquisa, mostram que as escolas estaduais possuem diferenças na forma de recrutamento do diretor escolar. Nas escolas municipais, por sua vez, permanece exclusivamente a indicação. De uma forma mais global, podemos analisar esta perspectiva através da investigação de Vidal e Vieira (2015), realizada por meio de aspectos existentes nos questionários do diretor, aplicado no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) – Prova Brasil 2011. Mostram que 48,2% dos gestores escolares das escolas públicas brasileiras são recrutados através de processos de seleção (concurso) e/ou eleição, enquanto em 45,9% prevalece a indicação como forma de acesso ao cargo. Neste sentido, quase metade das escolas públicas do Brasil têm seus diretores escolhidos por processo de indicação, dados que permanecem até os dias atuais, ferindo os princípios democráticos da Legislação, o que abrange o Plano Nacional de Educação (2014-2024) na Meta 19, e que tem como objetivo “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”.

Esta situação também se verifica em outros países, como referem Lopes (2017) e Morgado (2019) em relação a Cabo Verde e Guiné-Bissau. Em Cabo Verde, o processo de nomeação dos diretores escolares das escolas secundárias nem sempre decorre de acordo com o previsto em Lei, pois deve ser nomeado por despacho do membro de Governo, responsável pela educação e ouvidos o diretor-geral do ensino básico e secundário, o inspetor-geral e o secretário-geral. Em Guiné-

Bissau, a situação é ainda mais evidente do que em Cabo Verde, pois há uma escassa regulamentação e desconhecimento do diploma que fixa o perfil para a escolha do gestor escolar.

Após analisar a Legislação referente ao Recrutamento de Diretores Escolares das escolas públicas do Brasil, no item a seguir, analisaremos o percurso acadêmico e profissional dos diretores entrevistados.

5.2. Percurso acadêmico e profissional dos diretores

Apesar de já termos realizado uma breve caracterização dos participantes no capítulo 4, ponto 4.4, neste ponto apresentamos o percurso acadêmico e profissional mais aprofundado dos entrevistados que assumem o cargo de diretores de escola.

Tabela 8
Habilitações acadêmicas

Diretores	Habilitações Acadêmicas
DEE	Licenciada em História; Especialização em Gestão Escolar; A frequentar – Especialização em Tempo Integral.
DEM1	Licenciada em Letras/Português; Especialização em Psicopedagogia Clínica.
DEM2	Licenciado em Matemática; Especialização em Matemática Financeira; Especialização em Avaliações Externas.

Os dados permitem constatar que os diretores entrevistados são licenciados em várias áreas e que todos possuem formação especializada. Quando se analisa a área da especialização, identifica-se que DEE tem uma especialização em Gestão Escolar, DEM2 tem duas especializações em áreas que não estão relacionadas com a gestão escolar e DEM1 tem uma especialização que também não está relacionada com a área da administração e gestão escolar. Aqui identificamos que DEM1 e DEM2 não têm formação pós-graduada em administração e gestão escolar, o que não os impedem de assumirem o cargo, logo a formação não é um pré-requisito de acesso nas escolas municipais da cidade de Paulistana – Piauí, como determina no Plano Municipal de Educação (PME, 2015). Porém, o fato de terem especializações poderá estar relacionado com:

“O Plano de Carreira do Magistério determina um incentivo financeiro ao desenvolvimento profissional, com um aumento de 5% (cinco por cento) para os professores detentores de graduação e 10% (dez por cento) a nível de pós-graduação” (DEM2).

Mas também poderá contribuir para uma maior segurança na candidatura ao cargo e/ou elevar a probabilidade de indicação.

No que diz respeito ao percurso profissional, apresentamos de uma forma mais detalhada a seguir.

Tabela 9
Percurso profissional

Diretores	Anos de serviço docente	Exercício no cargo de diretor/a	Outras funções	Rede de Ensino que leciona ou lecionou
DEE	23 anos	Desde 2015 na escola como diretora; Diretora em outras instituições escolar (durante 3 anos)	Supervisora de lotação na Gerência Regional de Educação. (Rede Estadual)	Rede Estadual (Atualmente)
DEM1	43 anos	Cargo de gestora escolar há 5 anos (atualmente). Já foi diretora da Rede Estadual	Coordenadora e supervisora da Rede Estadual	Rede Estadual, Privada e Municipal (Atualmente)
DEM2	10 anos	Gestor de escola da Rede Municipal (2014-2016) (2018...)	Formador na Rede Estadual	Rede Privada e Rede Municipal (Atualmente)

No que se refere a experiência profissional na área docente, podemos observar que DEE possui 23 anos de serviço e DEM1 43 anos. DEM2 é a que tem menos experiência, com 10 anos de serviço. Relativamente à experiência como diretores, já tiveram outros mandatos, quer na mesma escola (DEM2), quer em outras escolas (DEE e DEM1). No caso da diretora DEM1, esta já exerceu este cargo numa escola da Rede Estadual. Todos os diretores já tiveram outras funções na Rede Estadual, sendo que DEE e DEM1 assumiram o cargo de supervisoras e DEM2 a função de formador.

Tendo em conta as redes que lecionam ou lecionaram, DEE sempre lecionou na rede estadual, DEM1 leciona na rede municipal, e já lecionou na rede estadual e privada e DEM2 leciona na rede municipal e também na rede privada. Estes dados permitem-nos evidenciar que a experiência profissional destes diretores ocorre, não só

ao nível da gestão das escolas, mas também ao nível da administração da educação estadual.

Esta experiência profissional aliada ao fato de terem formação pós-graduada pode contribuir para facilitar o desenvolvimento do trabalho no cargo de gestor escolar por conhecerem bem as reais necessidades de uma instituição escolar.

5.3. Modalidades de Seleção e Perspectivas

Antes dos anos 1980, a escolha do diretor de escola no Brasil era por nomeação, não existindo qualquer critério para exercer este cargo, nem mesmo o de ser professor. No entanto, ao longo dos anos têm sido realizadas alterações com a publicação de legislação que visa regular este processo. É neste sentido que aqui iremos apresentar os processos de provimento dos diretores e analisar as perspectivas dos entrevistados sobre as várias formas do processo de recrutamento do diretor.

5.3.1. Formas de Provimento ao Cargo de Gestor Escolar

A forma de seleção dos dirigentes das escolas públicas nas redes municipais e estaduais não ocorre de forma uniforme, como discutimos anteriormente. No caso dos diretores entrevistados, quer da rede estadual, quer da rede municipal, o seu provimento foi através de indicação pelo poder político, tal como evidenciado nos seguintes relatos:

“Em 2015, fui indicada, por grupo político, que viram em mim o perfil para assumir o cargo de diretora desta escola” (DEE).

“Pois os cargos de confiança, quem escolhe é o Gestor Municipal, o Prefeito Municipal, no caso. Eu fui escolhida por ele e o Sr. Secretário de Educação da época” (DEM1).

De acordo com a DEE, para sua seleção foram exigidas análise do seu currículo, e defesa de um projeto de intervenção. GR corrobora a alteração realizada, e refere ainda a necessidade de ter formação na área da gestão e possuir experiência na escola para a qual concorre:

“O processo de seleção dos diretores das escolas estaduais, antigamente era por indicação política, hoje não, é através de um processo democrático. Para candidatar-se, é necessário [sic] participação de cursos voltado para a gestão, ter uma experiência de trabalho já algum tempo na escola que pretende concorrer para o cargo” (GR).

Esta forma de provimento – por eleição – está mais próxima da gestão democrática, o que não acontece na rede municipal Paulistana, uma vez que, apesar da “Lei de Diretrizes e Bases (LDB), diz[er] que o Município pode organizar e fazer essa seleção. Pode ser um currículo, pode ser uma entrevista, pode ser a apresentação de um projeto” (DM2).

Não ocorreram alterações legislativas para que o provimento do diretor passasse a ser por seleção e não por indicação, como já referimos, tal como é afirmado no testemunho de DM2: “Esse procedimento ainda é, infelizmente, até assegurado pela Lei Municipal, por indicação”.

Estes dados evidenciam que o percurso para a gestão democrática não é linear, nem se encontra assegurado, embora parecendo mais facilitado a nível estadual que municipal tanto do ponto de vista legislativo, quanto das práticas existentes. Nesta linha, Paro (2003) defende que a escolha por indicação não pode ser considerada uma forma democrática para provimento ao cargo de gestor escolar. Também Lima (2012) defende que a modalidade de escolha do diretor pode interferir com a implementação das políticas educacionais.

Também em Portugal, na história da gestão escolar, são identificadas diversas formas de provimento do diretor, sendo atualmente por concurso seguido de eleição em Conselho Geral (Sá & Silva, 2017). Porém, nas escolas da Rede Estadual de Ensino no Piauí a candidatura para o cargo de diretor escolar só é possível para professores do quadro e com alguns anos de experiência naquela escola, o que não ocorre no caso de Portugal.

Em seguida, passaremos a analisar as perspectivas dos vários entrevistados sobre os processos desenvolvidos nestas duas formas de provimento, bem como a influência que elas têm na ação dos diretores.

5.3.2. Relação entre formas de provimento e de ação do diretor

Sobre o procedimento adotado pela rede de ensino para a seleção dos gestores escolares, os entrevistados são a favor da modalidade de escolha do diretor utilizada nas escolas estaduais (modalidade mista) e são contra à modalidade utilizada pelo sistema de ensino municipal, isto é, por indicação. Para defender esta posição, os entrevistados relacionam a forma de provimento do diretor com o tipo de gestão que será desenvolvida durante a ação deste ator. No caso do provimento por indicação, consideram que a ação do diretor será muito influenciada por quem o indicou o que poderá trazer prejuízos à educação principalmente no desenvolvimento da gestão, tal como referido nos seguintes testemunhos:

“E como influencia (...) Dependendo da indicação, cabe a comunidade confiar, pois quando parte de uma indicação, existem aquelas questões políticas” (DEE).

“(...) Será sempre conivente com quem o colocou no cargo, nunca irá questionar...” (DEM2).

Influencia pelo fato de o diretor ser eleito e tiver aquele compromisso, vai desejar mostrar um bom trabalho para concorrer uma futura eleição” (GR).

“Influencia muito, pois muitos não têm o perfil para a administração escolar e também eles prevalecem da indicação e faz do jeito a conveniência política e deixa de atuar na política educacional. Seguindo para o lado político-partidário e isto distorce todo o processo para um bom desenvolvimento da educação” (DM1).

Embora DEM1 e DEM2 tenham sido escolhidos por indicação, defendem que o seu processo de provimento devia ter sido mais democrático, seguindo os procedimentos adotados no caso dos diretores das escolas da rede estadual, tal como espelhado nos seguintes testemunhos:

“Não é por estar aqui (escolhida) que vou dizer que é correto. Tudo teria que ser de forma democrática... Então é errado sim, a escolha deveria ser por meio de eleição, a comunidade escolar eleger seus dirigentes” (DEM1).

“Sou a favor do que já acontece na Rede Estadual de Ensino, os interessados a concorrer ao cargo, participam de uma formação, a seguir de uma seleção de currículo ou uma eleição com a participação da comunidade escolar” (DEM2).

Porém, na perspectiva do GR, não quer dizer que no provimento através de eleição não possam ocorrer situações menos democráticas, uma vez que: “Muitos alunos não têm uma certa experiência para ver e analisar o perfil do gestor e às vezes votam por troca de favores” (GR). Segundo o mesmo entrevistado, o provimento por eleição também pode influenciar a ação do diretor, não no sentido de “fazer o que os outros mandam”, mas no sentido de “mostrar um bom trabalho para concorrer a uma futura eleição” (GR).

Outro aspecto que foi levantado por alguns entrevistados diz respeito ao fato de não ser obrigatório ter, para o provimento por indicação, uma formação pós-graduada e um determinado tempo de serviço.

“A indicação não exige formação, conhecimento, tempo de serviço do funcionário, então tudo isto prejudica o bom funcionamento/andamento da gestão” (DM1).

“Influencia muito, pois quando o gestor tem experiência, quando ele está apto para exercer a função, saberá gerir a escola e os resultados poderão ser bem melhores (...)” (DEM1).

No caso dos diretores deste estudo, que foram objeto de “indicação”, esta questão não se coloca, uma vez que DEM1 e DEM2 têm formação pós-graduada (embora a

especialização de DEM1 não seja em gestão escolar e nem em áreas afins). No entanto, ambas já exercem a profissão há alguns anos.

Apesar de os entrevistados considerarem a experiência e a formação importantes, algumas “pesquisas têm mostrado que, aparentemente, não há significativa diferenciação nos resultados do trabalho docente desenvolvido pelo diretor escolar com habilitação específica em administração escolar em relação àqueles com outra formação docente” (Souza & Gouveia, 2010, p. 176).

Também no que diz respeito à forma de provimento do diretor escolar, Lima (2012) defende que não existe uma relação direta entre o fracasso do ensino com a forma de acesso a este cargo, mas pode interferir na implementação das políticas educacionais, que por sua vez, poderá acelerar ou excluir processos que democratizem a gestão.

Embora reconhecendo formalmente as implicações da indicação/nomeação política, os diretores consideram que possuem uma grande liberdade de ação:

- a) Reposicionando os profissionais que são indicados para certas funções na escola:

“Não possuo benefícios e nem barreiras. A única dificuldade que tenho, foi a que citei anteriormente é na indicação de algum profissional, por exemplo, alguém é indicado para trabalhar na secretaria e não possui noção de informática, neste caso, preciso mudá-lo de função, de acordo com suas habilidades” (DEE).

- b) Ganhando o respeito da administração:

“Para a minha pessoa, tanto o Secretário anterior, como o Secretário atual, como o Prefeito, deixaram-me à vontade, até então, sou autônoma, neste ponto, sem nenhuma intervenção política” (DEM1).

- c) Firmeza de Princípios:

“Não deixarei sujar meu nome. A partir do momento que minha gestão não está a contribuir ou há interferências externas para interferir meu trabalho, eu desisto do cargo, pois prefiro dormir tranquilo, ter minha consciência tranquila” (DEM2).

5.4. Funções exercidas pelos diretores

Os gestores escolares são os “responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola” (Lück, 2009, p.18), devendo planejar e executar a proposta pedagógica, administrar os recursos materiais, zelar pelo ensino-aprendizagem do discente e promover a integração entre a instituição e a comunidade, para, assim, os diretores escolares poderem integrar todos os setores e alcançar um bom desempenho escolar. Face à complexidade global deste papel importa analisar, com maior detalhe, a natureza das funções efetivamente desenvolvidas pelo diretor e a intensidade e estrutura do seu trabalho.

5.4.1. Natureza das principais funções desenvolvidas: administrativas e pedagógicas

Tal como já referido, o diretor de escola assume um conjunto de funções, não só ligadas com as questões administrativas e pedagógicas, mas também com as financeiras. Porém, a forma de desenvolver estas funções varia de acordo com a realidade. As escolas da zona urbana, pelo fato de terem elevado número de alunos, possuem uma estrutura hierarquizada de cargos auxiliares de gestão, como por exemplo, diretor adjunto e coordenador pedagógico. Assim, os deveres do gestor são compartilhados com estes auxiliares. Por outro lado, as escolas da zona rural estão organizadas em uma estrutura mais enxuta, concentrando todas as funções da gestão em um profissional.

Relativamente a DEE, ela desenvolve mais funções administrativas e pedagógicas, isso porque a Secretaria de Educação recrutou um coordenador financeiro para a apoiar na prestação de contas, permite-lhe ter mais tempo para as outras duas áreas:

“Mas quando houve a mudança de Unidade Escolar para Centro de Educação, excluíram a função de diretor adjunto e adicionaram um coordenador financeiro, com a função de fazer as prestações de conta, pois são elas que

mais trazem preocupações e quem tem prejudicado muitas escolas, pois ao não enviá-las perdem recursos, prejudicando assim, o gestor que não prestou por falta de tempo, etc. Eu não tenho esta preocupação, pois tenho o administrador financeiro, que foi realmente uma excelente função criada para nos auxiliar e quando temos a sorte de ter uma pessoa, como eu tenho, facilitou muito minha vida” (DEE).

Para além disso, esta diretora também tem dois coordenadores que a apoiam na área pedagógica:

“Na escola temos também dois coordenadores pedagógicos, pois um é responsável pelo tempo integral, que funciona das 07:15 às 16:30 horas e o outro responsável pelo parcial (3º ano), que inicia às 13:00 horas juntamente com o proeja que tem início às 19:00 horas” (DEE).

DEM1 também valoriza a importância de o diretor exercer funções administrativas e pedagógicas, pois o diretor, como gerenciador, deve “*estar por dentro de tudo*”. Muito embora, na sua escola exista a Coordenação de Ensino-aprendizagem, com responsabilidades pedagógicas, ela não descarta esta função:

“Acompanho o desenvolvimento dos meus alunos, não é por existir a Coordenadora que devo ficar omissa do que acontece na escola. Preciso saber se os alunos avançam, se o professor obedece ao currículo, com aulas atrativas, enfim, como está sendo o trabalho dos funcionários” (DEM1).

Torna-se evidente a existência de diferenças quanto às estruturas administrativas nas diferentes zonas, a partir da realidade apresentada pelo diretor DEM2. Devido ao fato de sua escola estar localizada na zona rural, o número de alunos é reduzido, assim, todas as funções concernentes ao cargo de gestor recaem exclusivamente sobre ele, pois a estrutura administrativa não permite a contratação de auxiliares.

“Nas escolas da cidade que nasci, tem um diretor, diretor adjunto, secretário, coordenador e auxiliar administrativo, tem uma equipe, sendo responsabilidade

do gestor apenas gerir a escola e aqui não, temos que executar todos os papéis” (DEM2).

Esta concentração de atividades produz dificuldade em distribuir o tempo entre funções pedagógicas e administrativas, tal como refere:

“A parte pedagógica nos exige mais, pois temos que acompanhar os professores por meio dos Horários Pedagógicos (HP), o que termina por nos afastar da parte administrativa. Sei que deveríamos dosar, mas nunca conseguimos alcançar essa possibilidade, termina sempre por faltar ou na administrativa ou na pedagógica. Falta esta parte do auxílio pedagógico para permitir a realização de um trabalho mais eficaz” (DEM3).

Apesar da diversidade existente entre as escolas e da forma de organização/gestão, os três diretores consideram que exercer este cargo seja muito exigente: Para (DEE), “A função de diretor não é fácil, são várias atividades, temos que exercer função de pai, mãe, avó, tio, de aluno, de professor, de coordenador, de zeladora, vigia.” E DEM2 desabafa ao afirmar que “Estão a exigir muito de nós”

Outro aspecto que foi mais referenciado pelos três diretores diz respeito à sua função de mediação e resolução de conflitos dos alunos. Aqui referiram algumas das funções administrativas que realizam – enviar notificações aos pais, encaminhamentos para o Conselho Tutelar (em caso de suspensão do aluno), mas também assumem funções mais pedagógicas nestes processos, tal como referem:

“Depois de várias conversas, se não houver solução para estes problemas, contamos com a ajuda dos pais (...) Seguimos conforme o Regimento, primeiro vem a advertência verbal, depois a escrita e, caso permaneça o problema, permite-nos suspender o aluno” (DEE).

“Alguns dias existem muitos problemas a serem resolvidos, às vezes, tem um probleminha numa sala de aula e o professor não quer resolver, acha mais fácil mandar o aluno para a direção” (DEM1).

“Nos casos de alunos indisciplinados, levo-os até a secretaria para ter uma conversa e durante os HP’s³, procuro sensibilizá-los a importância dos alunos na nossa profissão, só estamos ali por causa deles” (DEM2).

A relação com as famílias não ocorre apenas aquando a sua convocação para estas situações de indisciplina. Mas no caso de DEE, ela refere que “muitos pais vêm visitar a organização escolar para saber do comportamento dos filhos, também quando os convidamos e sempre comparece a maioria”. Também DEM1 valoriza muito esta relação:

“Posso dizer que o relacionamento é muito bom, tanto em relação a administração, as reuniões, comemorações. Quando preciso de um pai, o chamo, ele vem, independentemente de qualquer situação e isto deixa-me encantada”.

DEM2 também relata sua boa relação com os pais dos alunos. Testemunhou que eles fizeram um abaixo-assinado pedindo que a Secretaria de Educação fizesse sua recontração após a demissão do cargo.

Uma outra função do diretor é se relacionar com a administração municipal ou estadual. No caso dos diretores entrevistados, DEE valoriza a importância de existir uma boa relação com a Gerência Regional:

“Acredito também ser harmoniosa. Sempre que solicitamos algo, somos atendidos. Óbvio que de acordo com as possibilidades existentes por parte da Secretaria, pois se não houver esta parceria, não alcançaríamos uma educação de qualidade.” (DEE).

DEM1 também valoriza esta relação com a administração municipal, sendo no seu caso com a Secretaria de Educação:

“A Secretária é uma pessoa excelente e não temos problemas com as funcionárias da Secretaria. A escola anda com suas próprias pernas, não

³ Horário Pedagógico - jornada de trabalho do professor, destinada à atividade pedagógica extraclasse, destinado ao planejamento de suas aulas.

precisamos ficar na Secretaria a pedir suporte, só lá vamos, para resolver coisas de praxe e não porque necessitamos de ajuda” (DEM1).

No caso de DEM2, o seu “relacionamento com a Secretaria, na gestão passada, estava bem desgastado”, uma vez que tinha sido despedido. No entanto, depois da mudança na administração pública a situação melhorou.

Relativamente à comunidade local, DEE e DEM2 são convidados para os eventos e associações, demonstrando integração e bom relacionamento social:

“Também sempre que possível, estamos disponíveis a comunidade. Ao receber convites para participar de eventos, se for possível, sempre marcamos presença” (DEE).

“Mas fui sim bem recebido pela comunidade, já recebi até convites para participar de associações, pois gosto de envolver-me, saber de que forma podemos trazer benefícios para a comunidade e também é uma forma de ganhar confiança” (DEM2).

Através destes discursos podemos concluir que são as funções administrativas e pedagógicas que mais se destacam em suas falas. Podemos compreender também que suas atividades são influenciadas pela existência ou ausência de estruturas de gestão intermediárias ou da contratação de técnicos especializados. A existência destas estruturas pode ser considerada uma mais-valia, caso sejam desenvolvidas com intuito de partilhar função.

5.4.2. Intensidade e estrutura do trabalho do diretor

O ambiente escolar é composto por uma intensa rotina para os profissionais, o qual requer planejamento por parte do gestor da instituição de ensino. Eles se defrontam diariamente com diversas tarefas a serem cumpridas. DEE e DEM1 referem que a sua jornada diária é longa:

“Começa oito da manhã e vai até dez e trinta da noite. Vivo aqui, até o almoço é na escola, quase não vejo minha família (...)” (DEE).

“A aula tem início às 7:00, então eu chego [às] 6:40, no máximo dez para sete da manhã. A aula tem início às sete. Quando chego, já tem alguns pais com seus filhos a esperar a abertura dos portões. Tem a recepção, dizem que isto é antigo, mas acho que o que melhora é isto. Meio-dia, vou a [sic] minha casa almoçar e retorno dez para uma da tarde, para receber os adolescentes do turno vespertino. Deixo a escola entre seis e sete da noite, pois vivo para a escola, e moro aqui” (DEM1).

No caso de DEM2, ele apenas refere que as aulas ocorrem das “sete até às onze e trinta” não deixando claro qual é o seu horário como diretor. Apesar do horário, os diretores demonstram que estão satisfeitos com as ações desenvolvidas no dia a dia profissional.

“É um dia bem corrido, quando vejo já é noite. Às vezes inicia com reclamações, assuntos sobre a merenda, documentos a serem encaminhados à Regional de Educação⁴, atendimento aos pais. No entanto, é um trabalho prazeroso e sinto falta quando não estou na escola, pois sinto-me privilegiada em trabalhar aqui”-(DEE).

Os gestores escolares relatam os seus esforços para obtenção de um bom trabalho:

“Ultimamente estou fazendo o percurso no transporte escolar, juntamente com os alunos da pré-escola, pois alguns saem de casa às cinco da manhã, para às sete chegarem até [sic] a escola, é óbvio que já chegam estressados” (DEM2).

“Ultimamente, ausento-me durante duas vezes, durante à noite, que é toda [sic] terça e quarta, pois vou à Teresina, mas acompanho toda movimentação da escola através das câmeras” (DEE).

⁴ Gerência Regional de Educação – órgão responsável pela educação pública estadual e que é subordinado a Secretaria da Educação e Cultura do Estado do Piauí (SEDUC).

“Muitos moram bem distantes da escola, para a realização de reuniões precisamos de uma logística bem maior do que se o alunado fosse da própria comunidade” (DEM2).

Estas narrativas, nos deixa claro que além de um dia longo, com a realização de muitas atividades, sempre estão disponíveis para resolução de problemas dentro e fora da escola, sempre com intuito de desempenhar de forma honrosa o seu papel. Podemos comprovar essa realidade quando um dos diretores confessa: “Estamos a ver o que pode ser feito... Levar um pouco de conforto para eles” (DEM2).

Constatamos, portanto, que são profissionais dedicados, mesmo com a intensidade de trabalhos realizados, mostraram zelo e dedicação pelas escolas que representam.

Após a apresentação da rotina dos gestores em seus locais de trabalho, iremos abordar algumas questões relativas à gestão democrática no âmbito escolar.

5.5. Gestão Democrática

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica (1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei Federal n.º 13.005/2014, como referido no Capítulo I, tiveram um papel importante para que os estados, os municípios e o Distrito Federal começassem a organizar os seus sistemas de ensino, criando legislação para garantir a gestão democrática. De acordo com o artigo 9.º do PNE, os estados, o Distrito Federal e os municípios deviam aprovar, até junho de 2016, regras específicas para a gestão democrática dos seus sistemas de ensino, assentes em dois princípios, a saber: “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Senado Federal, 2020, p. 16). Souza e Pires (2018) identificaram que dos 27 estados analisados, o Estado Piauí foi um dos 11 que regulamentaram a gestão democrática através do Decreto n.º 12.765, de 17 de setembro de 2007. Este decreto regulamenta:

“A autonomia da gestão das unidades escolares do estado com a escolha de diretor e seu adjunto, além da constituição dos conselhos escolares, composto

por todos os segmentos que compõe a comunidade escolar. Ademais, garante liberdade para a organização estudantil (grêmio estudantil), para o segmento das famílias (APM) e para os trabalhadores da educação, com o seu núcleo de base. Somam-se a esses elementos, a construção coletiva do PPP, do regimento interno e do plano anual de trabalho da escola” (Souza & Pires, 2018, p.75)

Tendo como base este regulamento e partindo do conceito de gestão democrática:

“Entendida como tomada de decisão, organização e direção, recurso de participação humana, de formação para a cidadania, de construção de uma sociedade mais justa e igualitária, necessita ter, ao mesmo tempo, transparência, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência constitui-se numa teia de relações que precisam ser compreendidas na sua complexidade a fim de ser inteligentemente tratada” (Aguiar & Ferreira, s.d., p. 1).

Os dados recolhidos mostram as duas faces vivenciadas pelos gestores e dirigentes nas escolas em relação a uma gestão democrática, isto é, sejam questões vinculadas às facilidades ou às dificuldades, e são relatadas a seguir.

“É a participação, até para reunir o conselho escolar temos dificuldades, até mesmo para escolher ou colocar os membros temos dificuldades, é realizado mais ou menos à força” (DEE).

“Em relação ao fazer acontecer, a gestão é democrática. Maior dificuldade para uma efetiva gestão democrática [é] a forma de seleção dos diretores escolares... Facilidade, sinto a relação entre família – escola” (DEM1).

“A grande dificuldade que vejo no exercer da minha função é em relação a falta de consciência que os professores têm do papel a ser desenvolvido no dia-a-dia, que acaba por transformar a educação em um negócio... A facilidade para exercer uma gestão democrática é a partir da compreensão de todos” (DEM2).

No que diz respeito às facilidades e dificuldades em relação à gestão democrática, este estudo revela que os gestores entrevistados possuem opiniões divergentes em relação ao assunto em questão: participação efetiva do Conselho Escolar (DEE); forma de selecionar o diretor de escola (DEM1) e consciência do papel a ser desenvolvido pelos docentes (DEM2).

Em resumo, as diretrizes relativas à gestão democrática já deveriam estar implementadas na época da realização deste estudo, o que nem sempre se verifica, a exemplo do provimento do diretor das escolas da rede municipal de ensino. Temos presente que a gestão democrática no ambiente escolar é responsabilidade de todos que fazem parte do processo educativo, principalmente do gestor escolar que deve realizar um trabalho participativo, autônomo e democrático que envolva todos os atores da escola. Importa, por isso, analisar os conceitos da gestão democrática e participativa, na perspectiva dos nossos inquiridos.

“Uma participação ativa de todos, cada um na sua classe, juntando ideias e unindo as informações, as ideias propostas para formar uma educação de qualidade. Participação de todos os membros, de todas as classes (alunos, professores, pais, funcionários e o público externo, que não deixa de envolver) para pensar no melhor para a Educação Estadual” (GR).

“Na gestão democrática, a direção precisa ouvir em todas as tomadas de decisões, desde o momento da composição do PPP, do Regimento Escolar, de um Plano de Ação, tudo que acontecerá no âmbito da escola, a comunidade escolar: alunos, pais, comunidade em geral, comunidade administrativa e corpo docente deveriam ter esta participação direta na indicação de proposições, de planejamentos e organização dos objetivos. A participação efetiva seria mesmo o conhecimento por parte da família de todos os procedimentos que acontecem dentro da escola” (DM1).

“Definiria gestão democrática, na escola pública, como o caminho para o crescimento da escola, pois quando tem-se [*sic*] um sistema de participação...

A participação efetiva é aquela em que todos estão envolvidos numa mesma ação (DM2)”.

De acordo com o conceito de gestão democrática citado anteriormente, as perspectivas dos entrevistados estão todas interligadas à participação, que é considerada o princípio básico da democracia, pois como destaca Souza e Pires (2018), “não parece possível a democracia sem as condições reais de sua efetivação. Isto é, a conversão da democracia como princípio pressupõe a participação como elemento primeiro” (p. 66). No entanto, a Gerente Regional não especifica o tipo e a forma de participação que deve ser utilizada numa instituição de ensino. A Dirigente Municipal 1 (DM1) relata a necessidade de ouvir a comunidade escolar, no entanto, comete equívoco ao afirmar que a participação efetiva é o conhecimento, por parte das famílias, sobre as decisões tomadas pela escola.

Assim, os relatos dos entrevistados fazem referência sobre uma tomada de decisão da escola em conjunto com a comunidade, o que seria de fato, a efetiva participação. Todavia, é confirmado por Libâneo (2008, p. 79), quando afirma que “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Nos relatos, os profissionais entrevistados revelam que há aspectos em que essa dimensão se encontra em fase inicial, designadamente na procura da participação das famílias, no trabalho em equipe e na prestação de contas, pois a participação vai muito além destes pontos.

“Se nos reunimos com toda a equipe, professores, merendeira e vigia – pois considero importante a participação de todos durante os encontros pedagógicos – para que possamos planejar as ações e para todos terem a consciência do papel que precisa desenvolver em sua função para fazer acontecer” (DEM2).

“Tento ser o mais transparente possível nas prestações de conta, obter a participação de todos” (DEE).

“Se vamos fazer um evento, levamos a ideia inicial até as famílias, logo só acontecerá com a permissão das famílias, nada é imposto. Mostra-se as

vantagens e, então, nossas ideias são abraçadas. Então considero ser uma gestão democrática” (DEM1).

Estes dados ainda não são congruentes com as perspectivas sobre gestão democrática e uma participação eficaz, porque pressupõem caber apenas à direção a tomada de decisão. A participação da família acontece apenas no momento do planejamento pedagógico ou durante a prestação de contas. Mostram assim, que apenas consultam as famílias, existindo apenas um envolvimento em determinadas atividades no âmbito escolar, o que as distanciam de uma efetiva participação.

Algumas observações dos nossos entrevistados sugerem ainda que há um percurso importante a percorrer para se conseguir esse tipo de participação no ambiente escolar.

“A participação efetiva seria mesmo o conhecimento por parte da família de todos os procedimentos que acontecem dentro da escola, com uma participação ativa e que fosse motivada a colaborar, pois a família está fora, como se fosse independente, algo desligado da escola” (DEM2).

“Por exemplo, se tenho cinquenta funcionários, cada um tem uma ideia, que podem ser boas e medianas, como não podemos acatar a todas, escolhemos as melhores” (DEM1).

“Seria uma maior preocupação com a escola, digo em relação a querer envolver-se com a organização. Seria a disponibilidade de estar na escola para ajudar de alguma forma para conduzir num bom andamento escolar” (DEE).

Os inquiridos enfatizam as formas de concretizar uma participação efetiva no ambiente escolar, embora nem todos tenham uma concepção aprofundada dela a exemplo de DEE.

“(…) a escola é nossa, se todos preocupam-se com a escola, torna-se efetiva esta participação (...) A comunidade tem direito à livre acesso à escola” (DEE).

“É uma participação em que todos têm voz, dão opinião, onde escutamos um e outro e filtramos o que há de melhor, aquilo que nos der crescimento e pode nos ajudar, pois ouvir também faz parte da democracia” (DEM1).

“Quando há uma interação como um todo o gestor não pode querer mandar, e ter seus submissos em que o diretor fala e todos obedecem. Este é um tipo de gestão que não funciona, é preciso a democracia... Acredito que aos poucos eles irão integrando-se a nossa metodologia, mas sei que é um trabalho difícil com muito jogo de cintura, para trazer toda a comunidade para participar da escola” (DEM2).

Verifica-se, no entanto, que um dos entrevistados acredita na participação de toda a comunidade na vida escolar, porém ele considera que precisa de mais tempo, pois assumiu o cargo recentemente.

“Como tenho pouco tempo como diretor nesta escola, ainda não tenho como falar muito sobre esta participação, estou na fase inicial, de observações, para identificar de que forma devo desenvolver meu trabalho, para aos poucos moldá-los de uma forma que atinja o alunado e a nossa comunidade” (DEM2).

Talvez, por isso, os exemplos que apresentam estão mais relacionados com a “abertura” da escola – dos espaços internos – à comunidade do que de uma efetiva participação em suas demandas, tal como evidenciado nos seguintes testemunhos:

“(...) Abro a escola para a comunidade, nos fins-de semana ou à noite, se preciso for. Então, caso a comunidade necessite, a escola poderá ser cedida” (DEE).

“Nossa escola não é fechada, serve a comunidade, está disponível para qualquer órgão e instituição que necessitar” (DEM1).

Estes dados não traduzem, contudo, que os entrevistados tenham uma concepção de democratização da educação como gerencialista, como sugerem alguns dos autores anteriormente referidos. Eles possuem uma concepção ainda muito

mitigada de participação, pois compreendem que participação se resume ao espaço escolar aberto à comunidade, sem a necessária relação da comunidade e todo o corpo de profissionais com as decisões e com o cotidiano do ambiente escolar. Neste sentido, importará pensar e refletir sobre os mecanismos que podem conduzir à ampliação do processo democrático nas escolas brasileiras.

Apesar das limitações, os entrevistados concordam com uma concepção inclusiva de educação e uma direção participativa nas escolas, como defende Lopes (2017), “a promoção da participação e democratização da escola só é possível num contexto escolar onde os professores, os pais e os representantes da comunidade local participam nas discussões e tomadas de decisão” (p. 76).

“Tornar a educação mais acessível, em que tenha a participação de todas as classes” (GR)

“A comunidade abraçaria e trabalharia em conjunto. Quando não tem esta gestão democrática, toda decisão é tomada somente pelo diretor da escola, não tem a participação da família e, se a família não participa, torna-se difícil transformar a realidade educacional que vive aquela comunidade” (DM1).

“Para haver esta democratização é necessária a participação e geralmente os diretores centram o poder, não tem o hábito de chamar sua equipe para conversar, apresentar projeto, ouvir opiniões, ver o que está certo e errado” (DM2).

5.5.1. Princípios de horizontalidade nas escolas

A efetivação da gestão democrática nas escolas, implica em um processo de participação coletiva, o que significa a criação de órgãos colegiados, a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do PPP, além do desenvolvimento da autonomia no âmbito escolar.

Os dados que Souza e Pires (2018) apresentam, revelam que um dos principais mecanismos de gestão democrática, e considerado na legislação, está relacionado à criação ao funcionamento de conselhos escolares. Neste sentido,

iremos analisar a seguir, alguns dos mecanismos que são essenciais para democratizar a escola.

5.5.1.2. Conselho Escolar

O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomadas de decisão realizadas no interior de uma escola. Este é formado por representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e possui as seguintes competências:

“deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação” (MEC, 2004).

Por conta destas funções, o órgão é essencial para a democratização da escola. Os Conselhos Escolares podem “contribuir decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira”. (MEC, 2004, p. 39).

Este órgão tem como objetivo contribuir para o acompanhamento administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Deve ser constituído por um número ímpar de integrantes, devem fazer parte do Conselho a direção da escola, representante de alunos, de pais ou responsáveis, de professores, de funcionários não-docentes e da comunidade local. O gestor escolar é um membro por inerência, ou seja, os diretores no exercício das suas funções têm sua participação assegurada no órgão colegiado, podendo ou não ser o presidente, o que dependerá de que forma está estabelecido no Regimento Interno ou Estatuto da Escola.

A pesquisa realizada permite constatar que, pelo menos na área abrangida pelo nosso estudo, a composição do conselho escolar segue a orientação da legislação educacional brasileira, comprovada através da análise documental, por meio do Estatuto do Conselho Escolar. No domínio da seleção dos membros, é

essencial ter em consideração uma efetiva participação, priorizar a representação, a disponibilidade e o compromisso, por se tratar de um espaço no qual a participação é obrigatória durante as tomadas de decisão. No Brasil é possível encontrar, nas escolas públicas, várias possibilidades para a escolha dos membros deste órgão, embora o Estatuto que rege o Conselho Escolar defina que a escolha dos Conselheiros deve ser por meio de eleição. A diversidade de procedimentos está claramente presente nas respostas dos entrevistados, nas quais se verificam conformidades e divergências em relação às orientações organizacionais.

“Nunca houve um período de inscrição, edital ou algo do tipo, sempre por convite feito pela presidente, que é a diretora” (CEE).

Importa realçar que os convites são habituais nas escolas públicas, quer por tradição, quer por não haver pessoas disponíveis e interessadas em assumir este compromisso perante a escola e toda a comunidade. Este aspecto sugere que grande parte da comunidade parece não desejar participar no conselho escolar, fator que não nos surpreende, dadas as escassas funções que este órgão parece desempenhar e que contrastam com as atribuições que formalmente lhe são feitas, como afirma a inquirida:

“É um grande defeito de todos os conselhos, dessa classe de colegiado, por não ser remunerado, não existe muito interesse, muitas vezes não participam das reuniões, e quando vão apenas assinam os Pareceres e Atas, sem nenhum compromisso. Existe uma quantidade mínima de participantes ativos. Até para conseguir estes membros do Conselho, o gestor precisa incentivá-los e convencê-los, é uma situação bem complicada” (GR).

Constatamos, através dos dados recolhidos, que as escolas possuem o Conselho Escolar como órgão colegiado da escola.

“No momento só existe o Conselho Escolar” (DEE).

“Só possui mesmo o Conselho Escolar” (DEM1).

“Sim, a escola possui o Conselho Escolar” (DEM2).

Nestes órgãos colegiados, de acordo com o Estatuto do Conselho Escolar, as escolas normatizam suas próprias formas de convocações para as reuniões ordinárias e extraordinárias, as quais deverão se reunir periodicamente com o objetivo de propor, renovar, acompanhar e avaliar, permanentemente, as ações implementadas na escola, os projetos desenvolvidos, os obstáculos encontrados e o nível de alcance das metas, bem como os objetivos estabelecidos no Projeto Político-Pedagógico da Escola. De acordo com o relato do entrevistado, o número e natureza das reuniões realizadas sugerem um caráter pouco ativo do Conselho Escolar, como relata o conselheiro:

“Normalmente as reuniões são através da convocação da presidente, quando tem uma necessidade de resolução de algum assunto com alguma rapidez ou quando trata-se [sic] de prestação de contas, uma vez por mês ou até de dois em dois meses, a presidente apresenta as prestações de contas e nós assinamos os pareceres e a Ata e assim, aprovamos a prestação de contas” (CEE).

A partir destes relatos podemos afirmar que as reuniões são puramente formais e atendem apenas às demandas burocráticas, sem atingir a sua real função: ser um instrumento que traduz os ideais da comunidade. Isso comprova a necessidade da criação de órgãos, como o Grêmio Estudantil e Associação de Pais para viabilizar uma participação menos formal. Um dos gestores expressa ainda uma possibilidade de implantação do grêmio escolar: “Ainda não foi implantado na escola pelo Governo, devido à falta de espaço” (DEE).

O Conselho Escolar, por ser um instrumento que visa maior democratização, possui uma determinação de mandato de dois em dois anos, conforme consta no próprio Estatuto e nos Cadernos elaborados pelo Ministério da Educação.

No sentido de fortalecer o conselho escolar, o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, ofertado pelo Ministério da Educação (MEC), capacita os conselheiros no desenvolvimento das suas funções. O entrevistado afirma ter conhecimento do programa, porém, nunca participou: “sabemos

que existe, temos acesso, mas ainda não foi utilizado. Mas não foi realizada nenhuma formação com a utilização deste material” (CEE).

A escola não divulga este programa junto aos vários conselheiros, tal como afirmado no seguinte testemunho:

“Houve online, mas estas pessoas que participam do Conselho, faltam conhecimento e informação que deveriam realizar estes cursos a distância, então, as escolas não passam informações para que o Conselho possa qualificar-se e termina sem nenhuma formação. Não tem formação, execução e termina por não funcionar” (DM1).

A procura deste tipo de formação é reduzida e os entrevistados não a consideram muito necessária: “Devido a disponibilidade [sic] do tempo, eu mesmo, nunca fiz nenhuma formação relacionada ao Conselho Escolar” (CEE).

Como já citado, o Conselho é um órgão de grande importância no âmbito escolar, no entanto, para o ideal desenvolvimento das funções atribuídas aos conselheiros, seria necessária uma maior participação nas formações ofertadas pelo MEC, ou ao menos a utilização do material disponibilizado pelo Ministério da Educação. Porém, através dos testemunhos, percebemos que não é habitual ocorrer estas formações nas escolas, por motivos como: a falta de interesse do conselheiro ou da própria escola em divulgar, ou até mesmo a escola ofertá-las.

5.5.1.3. Projeto Político-Pedagógico (PPP)

Veiga (2010), considera que o Projeto Político-Pedagógico não pode ser um documento construído para ser arquivado ou simplesmente encaminhado às autoridades como um cumprimento de tarefas burocráticas, mas deve ser vivenciado por todos os envolvidos no processo educativo. Assim, devido à elevada importância, quer do Conselho Escolar, quer do PPP, a necessidade de divulgação e efetiva promoção são prementes para que se possam desenvolver práticas verdadeiras democráticas.

A elaboração ou adequação da proposta pedagógica pela escola deve ser vivenciada em todos os momentos e por todas as pessoas envolvidas no processo educativo (Gomes, Nogueira & Pereira, 2009, p. 72). Assim, faz parte das funções dos

conselheiros conhecer, defender e colocar em prática o PPP, pois devem participar de forma coletiva dessa construção e expressar a identidade da escola como um coletivo diverso.

As escolas que compõem este estudo já passaram pela fase de elaboração do PPP, e estão na fase de o executar, ou a iniciar a execução em breve, como afirmam os inquiridos:

“Já temos o documento elaborado e de acordo com as mudanças existentes na escola, vamos fazendo as alterações necessárias, por meio de um documento encaminhado pela Seduc⁵ para nos orientar neste processo. Sempre com a participação de todos e depois o Conselho Escolar faz ou não uma aprovação, sempre em busca de melhorias para a escola” (DEE).

“O PPP já é um documento existente na escola, todos os anos são realizadas alterações, com discussões entre a equipe, até por tratar-se de uma gestão democrática. Analisa-se todo o documento e faz as alterações necessárias e da mesma forma, fazemos com o Regimento” (DEM1).

“Elaborado já está, vamos nos reunir para fazer a reformulação e procurar executá-lo diariamente, durante as reuniões pedagógicas analisa se os planos elaborados pelos professores estão de acordo com o Projeto Político-Pedagógico” (DEM2).

Assim, a maioria dos entrevistados consideram que o PPP é um documento essencial para a escola, como podemos observar:

“É um norte para todos que compõe a escola” (DEE).

“Nossos planejamentos são feitos todos baseados nele” (DEM1).

“Eu preciso dele, pois é quem dá o suporte. É através dele que descubro se minha gestão terá avanços ou não” (DEM2).

⁵ Seduc - Secretaria de Estado de Educação.

Embora os gestores reconheçam a importância do Projeto Político-Pedagógico em suas escolas como norteador de suas ações, as três escolas possuem seus documentos desatualizados, pois as alterações devem ser concretizadas no início do ano letivo e as entrevistas foram feitas no segundo semestre.

“Não está totalmente atualizado, mas sempre estudamos em reuniões pedagógicas, mas de uma forma rápida” (DEE).

“Precisa-se atualizar este documento. Agora nosso PPP vai ser reformulado, pois a cada ano, passamos por mudanças” (DEM1).

“Iremos analisar o que está desatualizado e o que não está conivente com a gestão que quero desenvolver de acordo com as melhorias para o âmbito educacional” (DEM2).

Além da sua elaboração e execução, importa também disseminar juntos à comunidade, tanto o PPP, como também o Conselho Escolar. Porém, de acordo com alguns testemunhos, a comunidade não conhece os PPP das escolas:

“O correto é apresentar. Era uma pauta definida para o início do ano letivo, trabalhar tanto o Conselho como o PPP na Comunidade Escolar” (GR).

“Eles não possuem conhecimento, ainda estão alheios à Legislação” (DM1).

“Tem um conhecimento superficial, pois a direção diz que tem o Projeto de que se trata, diz que tem o Regimento. Geralmente a família e a comunidade conhecem mais a partir de um problema, pois o diretor o chama e diz: está escrito no Regimento da escola, não pode acontecer isto; está escrito no Projeto Pedagógico, vamos realizar este projeto na escola. Então, sabem que existe” (DM2).

Os dados indicam que os mecanismos que ampliam a democratização nas escolas são reduzidos, e os poucos existentes são ineficazes. Revelam também que a comunidade local desconhece a existência e/ou o conteúdo de tais documentos, ignorando, desta forma, a potencialidade e o direito de participar das decisões que envolvem diretamente seus filhos e o futuro da sociedade. O resultado deste processo

é o contínuo e persistente afastamento dos cidadãos em relação às políticas educacionais.

5.5.1.4. Autonomia da Escola

Autonomia é o poder reconhecido à escola de tomar decisões. Para Houaiss (2006, citado por Fischer & Guimarães, 2013), “autonomia é sinônimo da capacidade de governar-se pelos próprios meios; o direito reconhecido de se dirigir segundo suas próprias leis, de tomar decisões livremente com independência moral ou intelectual” (p. 99). À medida que as vertentes teóricas educacionais apontam para a autonomia da escola, na perspectiva de uma gestão democrática, nascem ações concretas dentro do espaço escolar, que antes eram desenvolvidas por órgãos superiores. Como por exemplo, a elaboração do PPP, realização de projetos criados pela própria escola, transferência de recursos e de poder repassados para a escola, participação da comunidade escolar em tomada de decisão, a eleição dos diretores, em que passa a atribuir ao gestor escolar grandes responsabilidades pelo destino da escola, já que ele é considerado o maior responsável pelas decisões tomadas pela equipe escolar.

Na teoria, esta autonomia parece ampla, mas na prática permanece numa fase embrionária, pois o artigo 12, inciso II da LDB/96 determina “que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”. Porém, nesta Lei não fica definido o grau de responsabilidade administrativa transferida à escola, o que pode ser desde atitudes mais simples até as mais complexas (Fischer & Guimarães, 2013, p. 102).

Os entrevistados apresentam aspectos que potenciam e que limitam a autonomia da escola.

“A escola pública tem uma certa autonomia desde quando o recurso veio diretamente para a escola, quem gere este recurso é o gestor juntamente com o Conselho Escolar, então é uma autonomia muito grande. A autonomia possui limites, logo temos uma Legislação que determina obrigações. Temos que seguir um tipo de avaliação, então limita, não posso mudar a rotina, adequar de acordo com nossa realidade” (GR).

“Esta autonomia desejada pela escola pública, acredito que principalmente na rede municipal, ainda levará algum tempo, pois a primeira delas, seria a descentralização da própria secretaria, com o acesso ao recurso financeiro, como as escolas têm e dentro da escola pública, esta autonomia deve começar pela seleção do gestor. Em relação a autonomia possui alguns pontos que as escolas são direcionadas pela Secretaria, mas em 90% as escolas já têm autonomia” (DM2).

No entanto, DM1 declara que as escolas não possuem nenhum tipo de autonomia:

“Para ser realmente uma escola democrática, deveria acontecer a contratação do pessoal, os pagamentos dos funcionários, compra do material para funcionamento, desde merenda, material de expediente e prestação de conta, sendo tudo realizado no âmbito da escola. Não existe autonomia na escola, são presos ao Poder Público Municipal”

DM2 considera que as escolas já possuem 90% de autonomia, realça que ainda há mudanças necessárias para que as escolas atinjam uma autonomia plena, a começar pela descentralização da Secretaria de Educação e mudanças na forma de recrutamento dos gestores escolares.

“A escola tem que ser autônoma, deve ser política e sem politicagem. Nossa escola possui esta autonomia, tem carta branca, mas a escola precisa contar com apoio dos governantes. Tem que ser uma autonomia livre, beneficiando a educação dos próprios alunos” (DEE).

“Uma boa autonomia, sem imposições e com conversas, sempre com muita cautela ao falar com alguém, pois somos humanos e não devemos fazer com o outro o que não desejamos a nós. Temos uma clientela muito boa e até mesmos os funcionários... pessoas maravilhosas, para um bom convívio” (DEM1).

“Estou a iniciar o meu trabalho nesta escola, mas a autonomia tem que ser respeitada, já estou juntamente com o corpo discente a fazer uma gestão

comprometida. A autonomia é essencial, pois poderemos até ir a busca de melhorias, mas poderá surgir barreiras, não desisto dos meus objetivos” (DEM2).

Através dos relatos dos gestores escolares, a concepção da autonomia não está descrita de forma clara, ainda há uma certa dependência com os governantes. Nem sempre as escolas possuem poder de decisão, logo, para que ocorra uma gestão democrática e autônoma é necessária uma grande transformação na dinâmica organizacional e na relação com a comunidade, designadamente uma participação de diferentes atores na vida da escola com decisões tomadas no âmbito escolar e não em outros setores superiores.

5.6. Características da liderança

A gestão democrática presume uma organização dos atores envolvidos no espaço escolar, de forma coletiva, para obtenção de objetivos traçados pela instituição de ensino. Neste sentido, o gestor escolar é estimulado constantemente por meio de desafios que exijam conhecimento, atitude e habilidade que o conduza em decisões assertivas no ambiente escolar. Tendo em atenção ao novo papel dos gestores escolares, muitos investigadores recorrem crescentemente ao termo liderança. Para Lück (2011, citado por Honorato, 2012), o líder “descentraliza sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar” (p. 10).

Scheerens (2005) menciona que estudos indicam que os líderes providos de eficácia possuem as seguintes características: Promovem um ambiente de trabalho ordeiro e estimulante; dão ênfase à capacitação básica; monitoram o desenvolvimento dos alunos; cooperam com os professores em questões curriculares e didáticas; incentivam e premiam professores; supervisionam e controlam o corpo docente; provêm o aperfeiçoamento da capacitação, da especialização e do profissionalismo dos professores (p. 7). Neste sentido, os entrevistados descreveram as seguintes características que consideram que um líder deve ter:

“É ter autonomia, responsabilidade, competência, compromisso, visão de crescimento, de melhoria. Acho que tudo isso é importante. Outro ponto fundamental é a honestidade” (DEE).

“Para ser um líder é necessário sabedoria, conhecimento de causa, humildade e o fazer. Quando ocupa-se um cargo tem que ter determinadas autonomias, precisa impor o respeito e para isto, necessitará da história de vida e para receber respeito é necessário respeitar e ser exemplo” (DEM1).

“Para ser um bom líder, eu preciso ouvir, compreender e só depois gerir. Na minha opinião, o líder precisa ser um bom ouvinte e não ditador” (DEM2).

“Haver muita comunicação, ser humano acima de tudo, saber receber ideias, deixar que o outro participe, não achar que é uma pessoa autossuficiente” (GR)

“Uma pessoa criativa, com pensamentos e atitudes positivas, com o desejo de fazer com que a Educação aconteça; saber lidar e influenciar a equipe” (DM1).

“Um líder precisa ser exemplo. É aquele que diz, precisamos fazer!” (DM2).

“Ser líder, na minha opinião, não é só na escola, procuro ter envolvimento com toda a comunidade, resumindo, vejo a liderança como uma vocação” (DEM2).

Com as instituições sob o modelo democrático, como determina a legislação brasileira, a liderança necessita de compartilhamento, as tomadas de decisões serão de responsabilidade dos intervenientes escolares, pois são necessárias decisões firmes e objetivas com a participação de todos e um profissional à frente para liderar. A gerente regional (GR) conceituou a liderança bem neste sentido, do diretor escolar reconhecer que para desenvolver sua função, necessita da interação dos outros intervenientes escolares.

Grande parte dos estudos sobre eficácia escolar (Ribeiro, 2004; Lück, 2014; Polon, 2011) mostram a liderança como fator principal para iniciar e manter o melhoramento escolar. Também os dirigentes municipais têm esta opinião:

“O líder conseguirá convencer sua equipe em desenvolver as políticas públicas e planejar, tornando-se mais fácil alcançar os objetivos” (DM1).

“Se todos na escola, dentro das suas respectivas funções, desenvolverem uma boa liderança, a escola funcionará com melhor qualidade” (DM2).

“Se eu como líder, acomodo-me com as situações ruins, não busco melhorias... o líder faz muita diferença no seu âmbito de trabalho (...) O gestor precisa ir em busca de melhorias e de repente, candidata-se uma pessoa totalmente passiva, que enquanto professor é arcaico e que não almeja mudanças” (GR).

O Gerente Regional tem esta opinião, mas defende que o diretor não pode ser uma pessoa que se acomode às situações, mas tem que ser uma pessoa com uma atitude ativa.

Verifica-se que o Gerente Regional acredita no poder de persuasão e na força do gestor escolar atuando como líder, nesta perspectiva, será capaz de influenciar na qualidade do ensino das escolas públicas brasileiras. Os diretores escolares também parecem partilhar dessa perspectiva. Portanto, é normal a existência destes desafios junto com a função, mas o importante é que os gestores aprendam a superá-los e a tornar o ambiente escolar num espaço democrático.

6. Considerações Finais

| | " | | "

Esta pesquisa permitiu-nos conhecer o processo de democratização relacionado com as modalidades de escolha do gestor escolar e suas funções, em duas escolas municipais e uma estadual da cidade de Paulistana-Piauí. A finalidade deste estudo foi procurar entender a articulação entre a modalidade de escolha do gestor com a democratização da educação.

Para aprofundar a nossa análise foram colocadas algumas questões iniciais: quais as principais formas existentes de seleção do gestor escolar nos diferentes sistemas de ensino?; quais normativos são utilizados como base durante os processos de provimento do cargo de gestor, nestes sistemas de ensino?; qual o perfil dos gestores das escolas em evidência?; quais os aspectos centrais do trabalho do gestor escolar?; quais as dinâmicas de participação coletiva existentes nas escolas, para tomada de decisão e para execução de ações educacionais?; quais as concepções dos gestores escolares em relação à gestão democrática?; qual a visão de outros atores escolares relativamente à democratização e ao papel do gestor neste processo?

Considerando a possibilidade de cruzamento e triangulação de documentos, a estratégia de pesquisa, nomeadamente, o estudo de casos múltiplos, teve grande relevância neste estudo. As entrevistas semiestruturadas, realizadas e explanadas nesta pesquisa foram significativas, tanto por trazerem aspectos informativos de como os entrevistados observam a gestão escolar, bem como possibilitaram a reflexão sobre as situações diferenciadas de aplicação do método orientado pelo órgão máximo da educação brasileira para escolha do gestor escolar. A análise de conteúdo abordada neste trabalho apresentou-se satisfatória no que se refere à identificação das modalidades de escolha do gestor de escola. Apesar da legislação brasileira orientar para uma gestão participativa, com a comunidade engajada em ações desenvolvidas pela instituição escolar, percebeu-se que os mecanismos para escolha deste cargo, nas escolas estaduais e municipais em Paulistana no Estado do Piauí, diferem quanto à classificação e aplicação da legislação brasileira vigente.

A natureza qualitativa do nosso trabalho não implicou num desinteresse a componente teórica, logo antes e durante o estudo empírico, lemos e refletimos sobre a evolução legislativa da administração escolar no Brasil, assim como o atual modelo de gestão escolar, como também a forma de provimento do gestor escolar e suas respectivas funções. De igual modo, as leituras realizadas contribuíram para a análise de dados, em que utilizamos uma análise categorial, sem quantificação para evitar o

obscurcimento a diversidade de intervenientes integrados neste estudo – o gestor escolar, gerente regional/dirigente municipal e conselheiro escolar. Assim, emergiram das questões de investigação, dos guiões, da leitura sistemática das entrevistas e de documentos consultados durante esta investigação, as categorias e os subtemas. Inicialmente, a análise transformou-se num grande número de quadros, devido à dificuldade de incluí-los no corpo da dissertação, optamos por incluir alguns dos diversos quadros construídos em anexo, pois permitem analisar divergências e congruências das perspectivas entre cada grupo de atores deste estudo (anexo F).

Para melhor compreender este último capítulo, começaremos por realçar a gestão democrática, que é a ponte para engajar a comunidade escolar, além de direcionar e coordenar as ações realizadas pela escola de forma mais significativa. Porém, esse não é um caminho fácil, é um processo desafiador e muito complicado, pois muitas vezes há avanços como também retrocessos.

A gestão democrática é um princípio da Constituição Federal de 1988, sendo reforçada pela LDB (1996), não era obrigatória antes da Constituição Federal, como refere Gracindo (2017, p. 13) “era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas. Hoje, não mais”. E na LDB estabelece alguns princípios para este novo modelo de gestão, com a participação da comunidade local e escolar em conselhos escolares e profissionais da educação na elaboração do PPP. Contudo, não havia uma normatização desta forma de gestão nos sistemas educacionais, sendo desenvolvida com diferentes denominações e formas. A partir de 2014, com o Plano Nacional de Educação, é que a gestão democrática aparece como prioridade, cujo objetivo é estimular o envolvimento da comunidade escolar e local nas decisões tomadas dentro da escola. Para isso, um conjunto de ações precisam ser desenvolvidas neste espaço educativo, dentre elas, a escolha do gestor realizada de forma democrática.

Neste sentido, o PNE é o normativo referente ao processo de seleção dos gestores escolares no Brasil, constituído por 10 diretrizes e 20 metas, sendo um documento de referência na política educacional, não somente do âmbito nacional, como também do estadual e municipal. Sendo assim, os Estados possuem seus próprios normativos, nomeadamente os Planos Estaduais (PEE's), assim como os municípios possuem os Planos Municipais (PME's). Todos com a mesma estrutura e alinhados ao PNE. Importa ressaltar o que consta na meta 19, a qual se refere a forma

de escolha para o cargo de gestor nas escolas públicas do Brasil “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (PNE, 2014, 309). Os planos Nacional e Estadual, neste sentido, demonstram potencialidades no âmbito da democratização da gestão educacional.

Especificamente na meta 19 do PME do município de Paulistana - PI, ocorre uma alteração do texto, que reduz o prazo de dois anos para um, período determinado para a efetivação da meta. É notório neste plano que a norma determina um processo mais democrático para a escolha do gestor escolar, no entanto, como o cargo pode ser de livre escolha do poder executivo, opta pela nomeação do gestor, o que também difere dos outros planos, como aponta em sua estratégia 19.1:

determinar por meio de consulta pública, normativos que efetivem a gestão democrática da educação escolar, contemplando inclusive a seleção e/ou nomeação mediante a avaliação de diretores e diretoras de escolas, segundo a legislação nacional, com vista a garantir o repasse de transparências voluntárias da União e do Estado (PME, 2015, p. 49).

O que corrobora para um constrangimento em termos da democratização para as escolas municipais.

Quanto aos mecanismos de seleção de gestor escolar, vimos que a modalidade mista, defendida por Lima (2012), é a que se aproxima do preconizado na Meta 19, pois amplia a característica democrática.

A forma de seleção do gestor escolar na rede de ensino estadual do município de Paulistana no Piauí, ocorre por meio da modalidade mista, composta por seleção e entrevista. No Edital de Processo Seletivo Simplificado n.º 007/2017, consta alguns dos requisitos para concorrer ao cargo. Enquanto na rede municipal de ensino, ainda permanece com a indicação. Neste tipo de seleção, tende a concentra-se uma forte marca do controle político sobre a instituição e principalmente sobre o gestor, com propensão a uma aparente troca de favores, por isso, não é considerada uma das formas de seleção mais democrática.

Referente ao perfil dos gestores, possuem grande experiência, por meio de uma dedicação no âmbito educacional, que varia entre 10 e 43 anos no desenvolvimento do cargo como docentes e de 3 a 10 anos como gestores em escolas públicas. Esta vasta experiência no campo da educação juntamente com o fato destes profissionais possuírem especializações em diversas áreas, podem favorecer a um melhor desempenho das suas funções, por conhecerem de forma mais profunda as necessidades da instituição de ensino.

Importa também destacar o motivo pelos quais estes profissionais são bem qualificados. Um dos motivos pode estar ligado à contribuição de uma seguridade para concorrer ao cargo ou mesmo maior probabilidade de indicação. Outro motivo pode estar relacionado com o rendimento mensal, que possui um aumento significativo do salário, para os profissionais que detenham uma especialização, como afirma um dos inquiridos: “o Plano de Carreira do Magistério determina um incentivo financeiro ao desenvolvimento profissional sendo de 10% a nível de pós-graduação” (DEM2).

No que diz respeito aos aspectos centrais do trabalho do gestor, ele exerce uma importante função na escola, tanto no setor administrativo, financeiro, como também pedagógico, inclusive na integração da escola e família, influenciando os atores envolvidos no âmbito escolar, desenvolvendo seu papel como líder, logo é o principal responsável pela vida escolar, garantindo a aprendizagem necessária para a formação de cidadãos. Deste modo, Lück (2009) diz que compete ao diretor zelar pela escola como um todo, com atuação em todas as ações e momentos da aprendizagem dos alunos, não se justifica a divisão de trabalho com outros profissionais no ambiente escolar, em que muitas vezes delimita-se para o gestor as funções administrativas e para a equipe pedagógica, as responsabilidades pedagógicas.

Por meio dos discursos dos gestores, em uma das escolas do sistema municipal e na escola estadual, afirmam maior dedicação à função administrativa, devido a delegação de função com a coordenação intermédia, com maior restrição para questões burocráticas, com um afastamento para a gestão pedagógica. Diferentemente acontece na outra escola municipal, na zona rural, em que o gestor escolar atua em todos os setores, devido à inexistência de outros profissionais para compartilhar funções, o que faz o gestor afirmar que é um trabalho muito exigente e que compromete a sua eficiência.

Este modelo de gestão exige uma participação efetiva de todos os envolvidos no processo de gestão, de ensino e aprendizagem e de manutenção da escola, para

que possa haver uma descentralização de poder nos processos educacionais, com o redirecionamento para uma crescente autonomia da escola. Neste sentido, o gestor deixa de ser o único detentor do poder, em que centraliza todas as decisões em uma estrutura administrativa autocrática, passando a ser um líder cooperativo que consegue articular todos os desejos e expectativas da comunidade local e escolar em um único projeto. No entanto, a concepção dos gestores entrevistados, referente a gestão democrática ainda não é bem definida, pois é vista simplesmente como um espaço para “troca de ideias”, com filtro para as melhores propostas. Para eles, a comunidade é que necessita integrar-se à metodologia da escola, ou seja, a tomada de decisões ainda é através de uma hierarquia. Assim, é notória a necessidade de um aprofundamento teórico, para que novas ações sejam implementadas no sentido de efetivar uma gestão democrática nestas escolas.

Para além disso, a percepção dos outros atores educacionais envolvidos na pesquisa, como os secretários de educação do sistema municipal e gerente regional de educação do sistema estadual de ensino, relativamente à gestão democrática, centra na obrigatoriedade da existência de uma participação por parte da comunidade local e escolar. Por isso, afirmam que esta gestão existe de forma camuflada nestas escolas públicas, logo, os gestores escolares geralmente costumam manter o poder centralizado, com o distanciamento da tomada de decisão no processo escolar. Neste sentido, afirmam que o papel do gestor não é convergente com a democratização da escola, sendo necessária uma formação tanto para o gestor, quanto para o professor, com o intuito de efetivar a gestão democrática nestas instituições escolares.

A participação da comunidade escolar em momentos de discussões, avaliações, reflexões e interferências na vida da escola é o que efetiva a democracia no âmbito escolar. Nesta perspectiva, tem-se evidenciado nas escolas públicas brasileiras algumas alterações na gestão, de modo a iniciar ações que mobilizam diversos atores educacionais, de forma dinâmica e coletiva, principalmente através da implementação de órgãos colegiados, associações de pais e mestres, grêmio estudantil e eventualmente na eleição dos gestores escolares. Deste modo, as dinâmicas de participação coletiva nas escolas analisadas, comprovadas por meio das entrevistas e da análise documental interna, são os conselhos escolares e os projetos pedagógicos.

No entanto, esta participação ainda está sendo construída de forma parcial, por não ser prioritária a tomada de decisão para os agentes da política educacional. Com

base nas entrevistas, constatamos que o conselho escolar, que é o órgão máximo de direção, possui a quantidade de membros exigida pelo próprio estatuto, mas os inquiridos afirmam um grau elevado de dificuldade para a seleção destes membros, que por muitas vezes são quase obrigados a participarem. Por este motivo, não há possibilidade de praticar a eleição, em que a escolha dos membros é realizada sempre por aclamação, no caso eles indicam entre os participantes da reunião um membro referente a cada cargo. Os conselhos começam a mostrar alguns indícios de pequenas participações com tomada de decisão em assuntos como a validação da reprovação de alunos, mas infelizmente ainda são insuficientes na execução de suas finalidades, prevalecendo a prática da prestação de contas, por se tratar de um ato mecânico, burocrático e obrigatório para as instituições escolares, para permanência do recebimento dos recursos financeiros vindos do governo federal, garantindo deste modo as suas funcionalidades.

Relativamente ao PPP, que é um instrumento de planejamento institucional a nível local e com o objetivo de auxiliar na aprendizagem, execução, acompanhamento e avaliação de forma coletiva, importa referir que as escolas analisadas já possuem os documentos elaborados por profissionais da educação ligados às unidades sob a coordenação das respectivas secretarias. Significa dizer que a elaboração e as revisões realizadas dos documentos não envolveram a comunidade escolar, ou seja, uma participação pouco autônoma, com um certo controle de órgãos superiores. Na escola, após atualização do PPP, o documento passou por uma análise do conselho escolar. Vale ressaltar que tais documentos das escolas envolvidas na pesquisa estavam desatualizados durante o período da realização das entrevistas, deixando transparecer que apenas fazem parte da burocracia escolar e não são considerados um instrumento para melhoria do ensino como afirmam em suas entrevistas.

Em síntese, a participação existente nas escolas em questão não é efetiva, à medida que os planejamentos e decisões não surgem de discussões coletivas e democráticas com o envolvimento de todos os segmentos das escolas. Ressalta-se aqui também que, na visão dos gestores escolares, quando indagados sobre o conceito de uma participação efetiva, relacionam apenas com o ato de ouvir a comunidade escolar, sendo concretizada com o simples fato de ceder seu espaço físico para outros órgãos e instituições que necessitarem, o que deixa clara uma urgência em formações continuadas para que possam desenvolver com maestria o seu papel, por meio de uma liderança compartilhada.

Assim, constatamos que nas escolas em questão, a descentralização é de forma regrada, por continuarem presas ao sistema de ensino, executando algumas normas ainda elaboradas fora do espaço escolar, como por exemplo, as avaliações mensais, que são de caráter obrigatório e classificatório, onde sobressai o quantitativo e não o qualitativo, que na concepção de um dos inquiridos é um erro praticado há anos nas escolas brasileiras. Por meio das entrevistas e dos documentos internos (PPP, Estatuto do Conselho e Regimento Interno), foi possível identificar maior desenvoltura na autonomia financeira, com o cumprimento de requisitos burocráticos, nomeadamente, a prestação de conta do recurso financeiro repassado do Governo para a unidade escolar.

Após a descrição das principais conclusões, importa agora expor as limitações encontradas ao longo deste estudo, assim como apresentar algumas sugestões para estruturação e desenvolvimento de futuras investigações.

Quanto às limitações, uma delas refere-se ao tempo, tanto dos participantes, quanto da investigadora. No primeiro caso, os entrevistados estavam sobrecarregados, por conta do retorno às aulas, o que tornou mais complexa a disponibilidade para a participação neste estudo, levando a pesquisa ser norteada por uma amostragem de conveniência. Depois, o tempo disponível para a realização das entrevistas no Brasil foram as duas semanas destinadas às férias da investigadora no seu país de origem, o que se considera um tempo reduzido. Uma outra limitação envolve um problema técnico, que resultou numa amostra reduzida das entrevistas, gerado por problemas durante a transferência do vídeo de um equipamento de telecomunicação para outro.

Por um lado, com este percurso investigativo e com a síntese das principais conclusões a que chegamos, esperamos ter contribuído, de forma modesta, para uma melhor compreensão das diversas formas de seleção e a interligação com a democratização escolar por meio da partilha do poder. Por outro, pretendemos contribuir para a abertura de novos caminhos de investigação, através da formulação de outras questões sobre a problemática. Para estudos futuros sugere-se, nesta mesma temática, trabalhos que aprofundem a autonomia e a participação que são considerados princípios indispensáveis para democratizar o espaço escolar, identificando a importância da integração da comunidade no processo de descentralização do poder. Também salientamos a importância de aumentar a amostra de participantes, nomeadamente os docentes, como também acrescentar a

rede federal de ensino, para complementar com relatos e opiniões de outros atores da área educacional.

Concluimos afirmando que, na nossa perspectiva, para existência de uma gestão escolar de qualidade é necessário pensar em equipe, gestão democrática e participação. Portanto, a gestão democrática na escola tem início a partir da escolha do diretor escolar, o que não significa dizer que será consolidada unicamente por este mecanismo, mas deverá existir uma cultura de responsabilidade compartilhada e apoio mútuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

| ' ' | | ' ' |

- Alvarez-Álvarez, C., & Fernández-Gutiérrez, E. (2017). La Selección de Directores de Centros Educativos tras la LOMCE. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, (24), pp. 137-183.
File:///C:/Users/valdi/Downloads/2017.Laseleccindedirectores.pdf
- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Fundação Manuel Leão.
- Aguiar, M., & Ferreira, N. S. C. (2008). A Importância da Gestão Democrática da Escola para o Desenvolvimento Local Face à Complexidade do Mundo Atual. *XV Colóquio AFIRSE - Complexidade: um novo paradigma para investigar e intervir em educação?*
- Azevedo, V., Carvalho, M., Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, A. (2017, jul/ago/set). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista de Enfermagem*, pp. 159-168.
- Barbosa, M. (2014). *Contributo para o Estudo da Liderança Escolar. Um estudo sobre diretores das escolas não agrupadas/agrupamentos dos distritos de Viana do e Braga*. Dissertação de Mestrado. Porto. Universidade Portucalense.
<http://hdl.handle.net/11328/2107>
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas*. Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo. Edições 70.
- Barroso, J. (2004). A Autonomia das Escolas, uma Ficção Necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(2), 49-83.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Fundamentos, métodos e técnicas*. Porto. Porto Editora.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto. Porto Editora.
- Bonotto, D., Kripka, R., & Scheller, M. (2015, Julio-Diciembre). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones UNAD*, pp. 55-73.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de investigação*. Lisboa. Universidade Aberta.

- Carvalho, C., & Oliveira, A. C. (2018). Gestão Escolar, Liderança do Diretor e Resultados Educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação* [online], 23. <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração. O essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro. Editora Campus.
- Coutinho, C. (2005). *Percursos de investigação em tecnologia educativa em Portugal*. Braga. Universidade do Minho.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches*. Thousand Oaks: CA. Sage.
- Cury, C. (2000). *Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas*. São Paulo. Cortez.
- Delfino, D. (2009). Conselho Escolar: uma perspectiva de construção da democratização da escola pública. Obtido de [Dissertação de mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia]. Repositório Científico Lusófona <http://hdl.handle.net/10437/1194>.
- Drabach, N., & Mousquer, M. E. (2009, jul/dez). Dos Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades. *Currículo sem fronteiras*, 9(2), 258-285.
- Esteves, M. (2006). *Fazer investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto. Porto Editora, pp. 105-126.
- Ferreira, A. (1999). *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*, Rio de Janeiro. Nova Fronteira, (3ª ed.).
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2004). *Manual de psicossociologia das organizações*. Alfragide. Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Fischer, S., & Guimarães, M. C. (2013, Jan/Abr). A construção da gestão autônoma das escolas públicas brasileiras: um estudo nas escolas de ensino fundamental em Santa Catarina. *RBP AE*, 29(1), 97-115. <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/download/42824/27123/171395>

- Gois, A. (2020). *Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam*. São Paulo. Moderna.
- Gomes, A., Nogueira, S., & Pereira, R. (2009). Novos rumos através do projeto político-pedagógico da escola. In M. Colares, G. Estrela, & J. Pacífico, *Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Curitiba. CRV, pp. 71-82.
- Gracindo, R. (2007). *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. Brasília. Universidade de Brasília.
- Honorato, H. (2012). *O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão*. Anpae.
https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf
- IBGE (2010). *População da cidade de Paulistana Piauí*.
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/panorama>. Consultado a 15 de maio de 2021.
- IBGE (2019). *Caracterização da cidade Paulistana e do Estado Piauí*.
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/panorama>. Consultado a 16 de abril de 2020.
- IBGE (2021). *Número de escolas no Estado do Piauí*.
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/panorama>. Consultado a 20 de novembro de 2021.
- INEP, I. A. (2015). *Plano Nacional de educação PNE 2014-2024: Linha de Base*. Brasília-DF. INEP.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022), *Relatório do 4º Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação – Brasília, DF : Inep, 2022*.
- Kadzerski, C., & Peluchen, V. (2016). *Marcos Regulatórios da Educação Básica Brasileira: da Década de 1930 a 2014. Reunião Científica Regional da ANDEP*. Curitiba/Paraná.
http://www.anpedsul2016.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2015/11/Eixo-1_CHAIANE-OLIVEIRA-KADZERSKI-V
- Libâneo, J. (2008). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia. MF Livros.

- Lima, M. F. (2012). *Modalidades de Escolha e de Provimento de Diretores Escolares: Desafios e Alternativas para a Gestão Democrática e o Alcance da Qualidade da Educação*. <https://anpae.org.br/iberoamericano2012/publicacao.html>
- Lopes, M. (2017). *Administração e Gestão das Escolas Secundárias: Perspetivas e Práticas dos Diretores*. Obtido de [Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação de Lisboa]. Repositório Científico Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/8512>
- Lück, H. (2000). Gestão Escolar e Formação de Gestores. *In: Revista Em Aberto*. Brasília.
- Lück, H. (2006). *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional*. Petrópolis. Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba. Editora Positivo.
- Lück, H. (2014). *Liderança em Gestão Escolar*. (IV, 6ª ed). Rio de Janeiro. Vozes.
- Matos, B. (2017). *Práticas de Liderança do(a) Diretor(a) de Escolas Públicas da Zona Centro de Portugal*. Doutorado em Educação, na área de especialização de Liderança Educacional. Lisboa. Universidade Aberta.
- MEC. (2004). *Programa nacional de fortalecimento dos conselhos. Conselhos escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília. MEC, SEB.
- MEC. (2004). Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. Conselhos escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. *Caderno 1 -*. Brasília. MEC, SEB.
- MEC. (2004). Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. Conselho escolar: Gestão democrática da educação e a escolha do diretor. *Caderno 5*. Brasília. MEC, SEB.
- Meirinhos, M.; & Osório, A. (2010). O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação. *EduSer: Revista de Educação*, 2(2), 49-65.
- Mendes, M. (2017). *Operacionalização da Organização Escolar para a Qualidade de Ensino Público Municipal nas Escolas de Pedro do Rosário Maranhão - Dissertação de Mestrado*. Barcarena - Portugal.
- Morgado, N'Cak. (2019). *A Direção e Gestão de Escolas Públicas e Privadas na Guiné-Bissau: Perspetivas e Práticas dos Diretores*. Obtido de [Dissertação de

- Mestrado. Escola Superior de Educação de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa: <http://hdl.handle.net/10400.21/11027>
- Paro, V. (2003). *Eleição de Diretores - A Escola Pública Experimenta a Democracia* - (2ª ed.). São Paulo: Xamã.
- Paro, V. (2010, Set/Dez). A Educação, a Política e a Administração: Reflexões sobre a Prática do Diretor de Escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, 36(3), 763-778.
- Paro, V. (2017). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo. Cortez.
- Polon, T. (2011). Perfis de Liderança sem seus Reflexos na Gestão. 34ª Reunião anual ANPED. <<http://www.anped.gov.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalho/GT14/GT14-965%20int.pdf>>. Acesso em: 13 de março de 2021.
- Prado, E., & Santos, I. (2014, mai/jul). Formas de Provimento do Cargo de Gestor Escolar em Alagoas: Tendências e Configurações Atuais na Rede de Educação Pública Municipal. *Caderno do Tempo Presente* (16), pp. 40-49.
- Ribeiro, J. Q. (1938). *Fayolismo na administração das escolas públicas*. São Paulo. Linotechnica.
- Ribeiro, M. (2004). *Indicadores da Qualidade na Educação: Ação Educativa*. São Paulo, Unicef, PNUD, Inep-MEC.
- Sá, V., & Siva, G. (2017, Jan/Abr). O Diretor Escolar em Portugal. *Espaço do Currículo*, 10(1), 62-81.
- Sander, B. (2007). *Administração da educação no Brasil: Genealogia do conhecimento*. Brasília. Liber Livro.
- Scheerens, J. (2005). *Measuring school leadership* - Tradução Patrícia de Queiroz Carvalho Zimbres - Ed. bilíngue. Brasília. INEP.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Lisboa Asa Editores.
- Souza, A. (2006). *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Obtido de [Dissertação de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório Científico, disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>
- Souza, A., & Gouveia, A. (2010). Diretores de Escolas Públicas: Aspectos do Trabalho Docente. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, (n. especial 1), Editora UFPR, pp. 173-190.
- Souza, A., & Pires, P. (2018, mar/abr). As Leis de Gestão Democrática da Educação dos Estados Brasileiros. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, 34(68), 65-87.

- Teixeira, A. (1968). *Coleção Digital Clássicos da Administração da Educação*.
<http://www.anpae.org.br/BibliotecaVirtual/index.html>
- Veiga, I. (2010). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico*.
Campinas. Papirus.
- Vidal, E. & Vieira, S., (2015). Gestão Democrática da Escola no Brasil: Desafio à
Implementação de um Novo Modelo. *Revista Iberoamericana de Educación*,
(67), pp. 19-38.
- Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto. Asa.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

- Constituição Federal (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília,
DF: Senado.
- Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril. *Diário da República*, série I – Nº 79/2008.
- Decreto-Lei nº 137/2012, de 02 de julho. *Diário da República*, série I – Nº 126/2012.
- Decreto nº 12.765/2007 de 17 de setembro. Regulamenta o art.º 119 de Lei
Complementar nº 71, de 26 de julho de 2006, disciplinando a Gestão
Democrática nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí e dá
outras providências.
- Decreto nº 12.928/2007 de 10 de outubro. Constitui o Conselho Escolar junto a cada
estabelecimento de ensino da rede pública estadual.
- Decreto nº 13.868/2009 de 30 de setembro. Regulamenta o artigo 119 da Lei
Complementar nº. 71 de 26 de julho de 2006, disciplinando o processo de
escolha de diretores das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí
e dá outras providências.
- Decreto nº 14.607/2011 de 14 de outubro. *Regulamenta o artigo 119 da Lei*
Complementar nº. 71 de 26 de Julho de 2006, disciplinando o processo de
escolha de diretores das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí
e dá outras providências.
- Decreto 16.902/2016 de 29 de novembro. Dispõe sobre seleção interna para
provimento dos cargos em comissão de direção e coordenação pedagógica
das escolas da rede pública estadual de ensino e dá outras providências.

Edital de Processo Seletivo Simplificado nº 007/2017. Estabelece normas para o processo seletivo interno de profissionais efetivos do sistema público estadual, na modalidade de cadastro de reserva, para as funções de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico nos Centros de Educação de Tempo Integral.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, (2020) – (4ª ed.) – Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas.

Lei Federal nº 8.069/1990, de 13 de julho. Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA.

Lei nº 10.172/2001, de 09 de janeiro. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

Lei nº 13.005/2014, de 25 de junho. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

Lei nº 6.733/2015, de 17 de dezembro. Aprova o Plano Estadual de Educação e dá outras providências.

Lei nº 078/2015, de 23 de junho. Aprova o Plano Municipal de Educação de Paulistana-PI, e dá outras providências.

ANEXOS



**Anexo A. Guião das Entrevistas
GESTORES ESCOLARES**

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
<p>BLOCO A</p> <p>➤ Legitimação da Entrevista e Motivação do Entrevistado.</p>	<p>Legitimar a entrevista;</p> <p>Motivar o entrevistado.</p>	<p>1. Explicitar o tema e o objetivo da entrevista;</p> <p>2. Solicitar a colaboração do entrevistado;</p> <p>3. Salientar a importância do seu contributo;</p> <p>4. Assegurar o sigilo das informações concedidas;</p> <p>5. Solicitar a autorização para gravação de áudio e vídeo.</p>
<p>BLOCO B</p> <p>➤ Perfil do Entrevistado.</p>	<p>Caracterizar o entrevistado.</p>	<p>1. Idade;</p> <p>2. Sexo;</p> <p>3. Habilitações Acadêmicas;</p> <p>4. Ano total de serviço docente;</p> <p>5. Anos de serviço docente na escola que exerce a função de gestor escolar atualmente;</p> <p>6. Anos de serviço como diretor escolar, nesta ou em outra instituição;</p> <p>7. Outras funções exercidas anteriormente.</p>
<p>BLOCO C</p> <p>➤ Provimento ao Cargo de Gestor Escolar.</p>	<p>Conhecer as motivações pelas quais o levaram a decidir por este cargo;</p> <p>Conhecer a modalidade de provimento ao cargo de diretor escolar, adotada neste sistema de ensino;</p> <p>Conhecer a opinião do diretor escolar sobre o processo de seleção do gestor escolar.</p>	<p>1. O que o levou ao avanço do cargo para diretor escolar?</p> <p>2. Como decorreu o processo de provimento do cargo atualmente exercido na escola?</p> <p>3. Como avalia este procedimento para seleção da direção de uma escola?</p> <p>4. Na sua opinião, a forma de recrutamento do gestor escolar, influencia na gestão da escola?</p> <p>5. Possui benefícios ou barreiras, para exercer</p>

		sua função, devido a forma como foi selecionado para o cargo de diretor escolar?
--	--	--

<p>BLOCO D</p> <p>➤ Funções do Gestor Escolar.</p>	<p>Identificar as funções desempenhadas pelo gestor escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As atividades desempenhadas costumam ser de domínio pedagógico ou administrativo? 2. Que tipo de problemas costuma resolver diariamente e quais métodos utilizados para resolvê-los? 3. Quais tipo de relações possui com a comunidade educativa, com os pais e com a secretaria de educação no desenvolver da sua função? 4. Como é seu dia a dia na escola?
<p>BLOCO E</p> <p>➤ Gestão Democratizada e Participativa.</p>	<p>Conhecer a forma de compreensão do entrevistado sobre a importância de uma gestão democrática e participativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera ser possível uma gestão democrática? 2. Quais dificuldades e facilidades enfrentadas no dia-a-dia para obter uma gestão democrática? 3. Para si, o que é uma participação efetiva no âmbito escolar? 4. De que maneira é concretizada a participação na comunidade escolar? 5. Como avalia sua relação com a comunidade escolar?
<p>BLOCO F</p> <p>➤ Mecanismos de Democratização na Escola.</p>	<p>Entender o funcionamento das políticas educativas: Conselho Escolar e PPP (Projeto Político-Pedagógico).</p> <p>Conhecer o processo de seleção dos membros do Conselho Escolar e da equipe responsável pela elaboração, execução e avaliação do PPP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A Escola possui Conselho Escolar ou outros órgãos colegiados? 2. Se houver, qual sua composição? 3. Como foi realizada a seleção dos membros do Conselho de Escola? 4. Como define a atuação do conselho escolar até o momento na sua gestão? 5. Qual a periodicidade das reuniões? 6. Quais assuntos são tratados nas reuniões? 7. Qual sua função no Conselho Escolar e quais preocupações essenciais ao exercer esta função?

		<p>8. O Conselho Escolar costuma participar de formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação? Em caso positivo, explique como são essas formações e em caso negativo, por qual motivo não participam das formações existentes?</p> <p>9. A visão, valores e missão da escola, estão referenciados no PPP?</p> <p>10. O PPP é um documento de referência para a escola ou apenas obrigatório?</p> <p>11. Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP na escola.</p> <p>12. A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP?</p>
<p>BLOCO G</p> <p>➤ Autonomia na Instituição.</p>	Identificar a autonomia existente na escola.	<p>1. As ações de consultas e aconselhamentos são tomadas na própria escola? Caso negativo, explique como acontece.</p> <p>2. Como analisa a autonomia da escola em relação à uma gestão democrática?</p>
<p>BLOCO H</p> <p>➤ Liderança</p>	Saber do gestor escolar o significado de liderança, se o considera líder e se esta, tem influências sobre a qualidade de ensino.	<p>1. O que achas necessário para ser um líder?</p> <p>2. Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?</p> <p>3. Considera-se um líder? Explique o porquê.</p> <p>4. Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?</p> <p>5. Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?</p>
<p>BLOCO I</p> <p>➤ Formações atuais e futuras</p>	<p>Identificar as formações adquiridas pelo gestor escolar que o auxilia no cargo;</p> <p>Saber do diretor sua concepção sobre uma formação específica para o recrutamento do</p>	<p>1. Participou atualmente de alguma formação?</p> <p>2. Qual foi essa formação?</p> <p>3. Considera que essa formação contribuiu para sua função?</p> <p>4. A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?</p> <p>5. Acreditas que futuramente para exercer o</p>

	cargo.	cargo de gestor escolar, será necessário uma formação específica? 6. Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.
BLOCO J ➤ Validação da Entrevista	Validar a entrevista; Agradecer a disponibilidade.	Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Anexo B. Guião das Entrevistas
DIRIGENTES MUNICIPAIS E GERENTE REGIONAL

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
<p align="center">BLOCO A</p> <p>➤ Legitimação da Entrevista e Motivação do Entrevistado.</p>	<p>Legitimar a entrevista;</p> <p>Motivar o entrevistado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicitar o tema e o objetivo da entrevista; 2. Solicitar a colaboração do entrevistado; 3. Salientar a importância do seu contributo; 4. Assegurar o sigilo das informações concedidas; 5. Solicitar a autorização para gravação de áudio e vídeo.
<p align="center">BLOCO B</p> <p>➤ Perfil do Entrevistado.</p>	<p>Caracterizar o entrevistado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idade; 2. Sexo; 3. Habilitações Acadêmicas; 4. Ano total de serviço docente; 5. Anos de serviço como dirigente municipal/gerente regional; 6. Outras funções exercidas anteriormente.
<p align="center">BLOCO C</p> <p>➤ Provimento ao Cargo de Gestor Escolar.</p>	<p>Conhecer a modalidade de provimento ao cargo de diretor escolar, adotada neste sistema de ensino Municipal/Estadual e os normativos que determinam esta modalidade;</p> <p>Conhecer a opinião do Dirigente Municipal/Gerente Regional sobre o processo de seleção do gestor escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como decorre o processo de provimento do cargo de diretor escolar no sistema educativo Municipal/Estadual? 2. Já houve mudanças no processo de seleção do gestor escolar? 3. Qual sua opinião sobre o modelo de seleção da direção escolar adotado pelo município/estado? 4. Quais normativos determinam a forma de provimento do cargo de gestor escolar nas escolas municipais/estaduais? 5. Na sua conceção, este modelo de seleção influencia na gestão da escola? 6. Como o Conselho Escolar atua ou poderia

		atuar na escolha dos dirigentes escolares?
<p>BLOCO D</p> <p>➤ Funções do Gestor Escolar.</p>	Identificar as funções desempenhadas pelo gestor escolar.	1. Qual o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?
<p>BLOCO E</p> <p>➤ Gestão Democratizada e Participativa.</p>	Conhecer a forma de compreensão do entrevistado sobre a importância de uma gestão democrática e participativa.	<p>1. No artigo 206 da Constituição Federal um dos princípios é referente a uma gestão democrática do ensino público. O sistema de ensino Municipal/Estadual cumpre com este artigo?</p> <p>2. Para si, qual a definição de gestão democrática, no âmbito da escola pública?</p> <p>3. O que é uma participação efetiva no âmbito escolar?</p> <p>4. Quais são os elementos fundamentais para implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola?</p>
<p>BLOCO F</p> <p>➤ Mecanismos de democratização nas escolas.</p>	Entender o funcionamento das políticas educativas: Conselho Escolar, PPP (Projeto Político- Pedagógico) e o Regimento Escolar.	<p>1. Qual a importância do Conselho Escolar para a democratização da escola?</p> <p>2. Existe Legislação Municipal/Estadual referente aos Conselhos Escolares?</p> <p>3. Os membros dos conselhos escolares costumam participar de formações aderidas pelas secretarias através do Plano de Ação Articulada (PAR) ou formações realizadas pela própria Secretaria Municipal/Estadual? Caso não sejam realizadas, explique os motivos e em caso positivo, como são realizadas essas formações?</p> <p>4. Os documentos principais de uma escola são o PPP e o Regimento Escolar. Como entendê-los no âmbito de uma gestão</p>

		<p>democrática?</p> <p>5. Qual é o local que o Conselho Escolar ocupa na estrutura geral da escola, especialmente entre os demais órgãos colegiados?</p> <p>6. O PPP é um documento de referência para as escolas ou apenas obrigatório?</p> <p>7. Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP nas escolas.</p> <p>8. Esses processos do Projeto Político Pedagógico são acompanhados pelo Conselho Escolar?</p> <p>9. A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP das Escolas Públicas?</p>
<p>BLOCO G</p> <p>➤ Autonomia na Instituição Escolar</p>	<p>Identificar o tipo de autonomia existente no Sistema Educativo.</p>	<p>1. A Gestão Democrática remete-nos a pensar em autonomia. Qual a autonomia desejada para a Escola Pública?</p> <p>2. Essa autonomia na Escola Pública, possui limites? Quais?</p> <p>3. A autonomia existente no Sistema Educativo Municipal/Estadual, acontece de forma ampla ou ainda inicial?</p>
<p>BLOCO H</p> <p>➤ Liderança</p>	<p>Saber do gestor municipal/gerente regional o significado de liderança e se considera que esta influencia sobre a qualidade do ensino público.</p>	<p>1. O que achas necessário para ser um líder?</p> <p>2. Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?</p> <p>3. Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?</p> <p>4. Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?</p>
<p>BLOCO I</p> <p>➤ Formações atuais e futuras</p>	<p>Identificar as formações adquiridas pelo</p>	<p>1. Participou atualmente de alguma formação?</p> <p>2. Qual foi essa formação?</p> <p>3. Considera que essa formação contribuiu</p>

	<p>dirigente municipal/gerente regional que as auxiliam no cargo;</p> <p>Saber do dirigente municipal/gerente regional sua concepção sobre uma formação específica para o recrutamento do cargo de gestor escolar das escolas públicas.</p>	<p>para sua função?</p> <p>4. A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?</p> <p>5. E os gestores escolares receberam atualmente formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação?</p> <p>6. Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessário uma formação específica?</p> <p>7. Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.</p>
<p>BLOCO J</p> <p>➤ Validação da Entrevista</p>	<p>Validar a entrevista;</p> <p>Agradecer a disponibilidade.</p>	<p>Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?</p>

**Anexo C. Guião das Entrevistas
CONSELHEIRO ESCOLAR**

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
<p>BLOCO A</p> <p>➤ Legitimação da Entrevista e Motivação do Entrevistado.</p>	<p>Legitimar a entrevista;</p> <p>Motivar o entrevistado.</p>	<p>1. Explicitar o tema e o objetivo da entrevista;</p> <p>2. Solicitar a colaboração do entrevistado;</p> <p>3. Salientar a importância do seu contributo;</p> <p>4. Assegurar o sigilo das informações concedidas;</p> <p>5. Solicitar a autorização para gravação de áudio e vídeo.</p>
<p>BLOCO B</p> <p>➤ Perfil do Entrevistado.</p>	<p>Caracterizar o entrevistado.</p>	<p>1. Idade;</p> <p>2. Sexo;</p> <p>3. Habilitações Acadêmicas;</p> <p>4. Função exercida na escola;</p> <p>5. Anos exercidos como membro de Conselho Escolar;</p> <p>6. Cargo que ocupa atualmente no Conselho da Escola;</p> <p>7. Outros cargos já ocupados anteriormente.</p>
<p>BLOCO C</p> <p>➤ Composição do Conselho Escolar.</p>	<p>Conhecer a composição deste órgão colegiado e como é efetuada a seleção dos membros.</p>	<p>1. Qual a composição do Conselho Escolar?</p> <p>2. De que forma é realizada a seleção dos membros?</p> <p>3. Em quanto tempo acontece a renovação do Conselho Escolar?</p> <p>4. Quem ocupa o cargo de Presidente?</p> <p>5. A ocupação do cargo da presidência do Conselho Escolar está estabelecida no Regimento Interno da Escola?</p>

<p style="text-align: center;">BLOCO D</p> <p>➤ Funções do Conselho Escolar.</p>	<p>Identificar as funções desempenhadas pelos membros do Conselho.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como representante do Conselho Escolar, tem consciência de todas suas funções? Cumpre-as efetivamente? 2. O Conselho possui um Regimento Interno? É um documento recente na escola? 3. Caso positivo na resposta anterior, todos os membros têm conhecimento deste documento? 4. Caso negativo, por qual motivo o Conselho Escolar ainda não possui o Regimento Interno? 5. Como membro do Conselho, costuma avaliar e propor alterações no PPP? 6. Durante as reuniões, costuma acompanhar a avaliação dos indicadores educacionais da escola? 7. O Conselho Escolar já tomou medidas para melhoria da qualidade social da escola? Cite-as.
<p style="text-align: center;">BLOCO E</p> <p>➤ Reuniões do Conselho Escolar.</p>	<p>Saber a periodicidade e o local da realização das reuniões do Conselho Escolar;</p> <p>Identificar os assuntos discutidos durante reuniões do Conselho Escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual periodicidade das reuniões do Conselho Escolar? 2. Existe um local específico para suas realizações? 3. Há reuniões extraordinárias para resolução de assuntos urgentes? 4. O Conselho Escolar possui um cotidiano de reuniões para estudo e reflexão contínuos que inclua a avaliação do trabalho escolar, os problemas da escola e possíveis soluções? 5. Quais assuntos mais discutidos durante as reuniões existentes do Conselho?

<p align="center">BLOCO F</p> <p>➤ Relações entre o Gestor Escolar, outros órgãos colegiados e o Conselho Escolar.</p>	<p>Identificar se existe uma relação harmônica e responsável entre a comunidade educativa e o Conselho Escolar.</p>	<p>1. Achas que o gestor escolar é comprometido com o Conselho Escolar? Por quê? 2. Existe outros órgãos colegiados na escola? Se houver, como funciona a interação do Conselho Escolar com estes órgãos?</p>
<p align="center">BLOCO G</p> <p>➤ Formações atuais e futuras.</p>	<p>Saber se o Conselho Escolar tem acesso aos materiais e formações existentes para o Conselho Escolar.</p>	<p>1. Possui conhecimento dos cursos existentes pra conselheiros escolares, ofertados pelo MEC? 2. Participa ou já participou de algum destes cursos? 3. O Conselho Escolar tem acesso ao material do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares? 4. Acreditas que futuramente terá uma obrigatoriedade de uma formação específica para poder ser membro de um Conselho Escolar?</p>
<p align="center">BLOCO H</p> <p>➤ Validação da Entrevista</p>	<p>Validar a entrevista; Agradecer a disponibilidade.</p>	<p>Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?</p>

Anexo D. Transcrições das Entrevistas

❖ Entrevista “DEE”

Entrevistada: Diretora Escolar – Rede Estadual de Ensino

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Feminino / Idade: 41 anos

Sou licenciada em História, tenho especialização em Gestão Escolar, estou a fazer uma especialização em Tempo Integral e faço muitos cursos de qualificação profissional. Estou a fazer um curso de Orçamento, Licitação, Mediação e Conflitos Escolares, inclusive pretendo fazer a especialização também.

Estou desde dois mil e quinze na direção desta escola, que hoje é considerada como um Centro de Educação de Tempo Integral.

Sou professora desde mil novecentos e noventa e cinco, sendo que na rede estadual fui professora celetista, creio que durante oito anos e em dois mil e seis, passei ao quadro efetivo.

Nesta escola fui professora durante pouco tempo, após minha licença maternidade, que durou exatamente seis meses, retornei para concluir o ano letivo de dois mil e quatorze, sendo apenas uns três meses de trabalho docente. Então como gestora escolar, tenho quatro anos de serviço prestado a esta escola, mas também fui diretora em outra instituição escolar anteriormente, durante três anos. Em dois mil e nove, passamos por eleição, ganhamos e assim, assumi a direção. Após estes três anos, fui Supervisora de Lotação na Gerência Regional de Educação, na Rede Estadual de Ensino.

II- PROVIMENTO AO CARGO DE GESTOR ESCOLAR

O que o levou ao avanço do cargo para diretor escolar?

Acredito que os desafios são formas de melhorar, no sentido de evoluir profissionalmente. Quando fui convidada para assumir o cargo de diretora na primeira escola que citei anteriormente, eu não podia, pois ainda estava em estado probatório, mas como não havia ninguém para assumir a escola, então, prontifiquei-me e a Gerência Regional, convidou-me, talvez de uma forma forçada...

Então foi isso, uma forma de adquirir experiência, crescer profissionalmente e enfrentar os desafios de uma gestão, pois gosto de desafios e novidades, logo na gestão, posso encontrar uma forma de obter este crescimento.

Como decorreu o processo de provimento do cargo atualmente exercido na escola?

Em dois mil e quinze, fui indicada, por grupo político, que viram em mim o perfil para assumir o cargo de diretora desta escola, o qual sou grata por isso. Em dois mil e dezessete, a escola passou por transformações, onde passou de tempo parcial para tempo integral. A seleção foi da seguinte forma: análise de currículo, onde encaminhei o meu currículo para a Seduc (Secretaria Estadual de Educação), porém, só houve a minha inscrição para esta escola, depois fiz um projeto de intervenção, fui defendê-lo e então, selecionada com quarenta pontos entre oito profissionais do Estado do Piauí, quer dizer, era a nota máxima e fiquei entre os oito candidatos que atingiram esta

pontuação. O que me deixou muito feliz, em fazer parte deste grupo seletivo e estou a exercer a função.

Como avalia este procedimento para seleção da direção de uma escola?

Para o Estado, um avanço, logo a indicação pode ser boa, pode fluir, mas ao mesmo tempo, trazer prejuízos a educação. No meu caso, acho que eles tiveram sorte em indicar a mim, pois considero-me uma profissional de muita responsabilidade, logo eu não pertencia ao lado político deles. Disseram-me assim: eu vi na Senhora o perfil para assumir a escola, com responsabilidade, dedicação e compromisso. E acredito ser uma profissional com estas características. Porém na indicação nem sempre são escolhidas pessoas com responsabilidade. Então, no Estado, já houve esse avanço, como passei anteriormente por eleição, em que a comunidade votou e isto também é bom e nesta seleção, eles realmente avaliavam se obtínhamos uma preparação para assumir o cargo. Considero um grande avanço e poderá até aparecer outros processos futuramente, pois tudo que é bom para a educação, vale a pena ser experimentado.

Na sua opinião, a forma de recrutamento do gestor escolar, influencia na gestão da escola?

E como influencia. Como falei anteriormente, muitas pessoas poderiam assumir a direção de uma escola, mas é necessário analisar o perfil de cada um, e se cada um enquadra-se dentro do perfil do gestor escolar. Ser gestor escolar, não é apenas vir para a escola, sentar, ficar parado e não ter o que fazer. Aliás, escola sempre tem o que fazer, então os pais, dependendo do gestor, confiam, os alunos confiam, os professores e os profissionais da escola também, pois isto tem a ver com o perfil, a liderança e responsabilidade do gestor.

Dependendo da indicação, cabe a comunidade confiar, pois quando parte de uma indicação, existem aquelas questões políticas, no meu caso, não interfere, mesmo que eu fui indicada em dois mil e quinze, mas sempre tive a liberdade de ver o que era melhor para o colégio, inclusive quando ia questões para qualquer um deles, sempre queriam saber qual a minha opinião e era sempre válido o que eu decidia. Claro que existem coisas onde um tem de ceder, assim como numa relação, um tem que ceder, então, dependendo do que for melhor para a escola, tantos eles respeitam a minha posição, como gestora e não interferem e às vezes eu cedo, para que se tenha um melhor andamento da escola, porque às vezes um profissional não se encaixa em uma situação, mas podemos encaminhá-lo para outro setor.

O maior problema da indicação é em relação ao pessoal que é indicado para trabalhar com o gestor, pois muitas vezes estas pessoas não correspondem ao perfil das funções que irão desempenhar; mesmo assim tenho esta facilidade com o lado político, ou seja, com os políticos que me indicaram no primeiro momento.

Possui benefícios ou barreiras, para exercer sua função, devido a forma como foi selecionado para o cargo de diretor escolar?

Não possuo benefícios e nem barreiras. A única dificuldade que tenho, foi a que citei anteriormente é na indicação de algum profissional, por exemplo, alguém é indicado para trabalhar na secretaria e não possui noção de informática, neste caso, preciso mudá-lo de função, de acordo com suas habilidades.

Mas não tenho nenhum empecilho, sempre que tomo uma decisão que é melhor para a escola, tenho apoio do pessoal, como costumam dizer: tenho carta-branca.

III- FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

As atividades desempenhadas costumam ser de domínio pedagógico ou administrativo?

Acredito que as duas. Mas quando houve a mudança de Unidade Escolar para Centro de Educação, excluíram a função de diretor adjunto e adicionaram um coordenador financeiro, com a função de fazer as prestações de conta, pois são elas que mais trazem preocupações e quem tem prejudicado muitas escolas, pois ao não enviá-las perdem recursos, prejudicando assim, o gestor que não prestou por falta de tempo, etc.

Eu não tenho esta preocupação, pois tenho o administrador financeiro, que foi realmente uma excelente função criada para nos auxiliar e quando temos a sorte de ter uma pessoa, como eu tenho, facilitou muito minha vida.

Ainda me envolvo com prestações de contas porque gosto e passei outra responsabilidade para esta funcionária, que foi a de operador de sistema educacional, pois não temos ninguém para o cargo e por esta pessoa possuir várias habilidades, encaixa-se em qualquer função e vem nos ajudando muito. Mas também exercemos funções pedagógicas, por isso o Estado criou o cargo de coordenador financeiro, justamente para que o gestor escolar, dedicasse mais a prática pedagógica, mas tento fazer de tudo um pouco. Temos as prestações de conta, tento não atrasar, porém às vezes acontecesse algum atraso, mas sempre na tentativa de uma resolução rápida.

A função de diretor não é fácil, são várias atividades, temos que exercer função de pai, mãe, avó, tio, de aluno, de professor, de coordenador, de zeladora, vigia. São todas funções que temos que exercer, não somos perfeitos, porém tentamos fazer o melhor para o bom andamento da escola.

Na escola temos também dois coordenadores pedagógicos, pois um é responsável pelo tempo integral, que funciona das 07:15 às 16:30 horas e o outro responsável pelo parcial (3º ano), que inicia às 13:00 horas juntamente com o proeja que tem início às 19:00 horas.

Que tipo de problemas costuma resolver diariamente e quais métodos utilizados para resolvê-los?

O problema que temos é mais sobre a indisciplina por parte de alguns alunos, mas nada absurdo, nada voltado à violência. Apenas problemas que é necessário desenvolver no aluno a questão do respeito. Respeitar a opinião do outro e seu espaço.

Quando defrontamos com tal situação, primeiro conversamos com o aluno. A coordenação fica responsável por esta parte, quando o problema chega até aqui, já será resolvido com os próprios pais, através de uma notificação. Depois de várias conversas, se não houver solução para estes problemas, contamos com a ajuda dos pais.

Alguns dias atrás estávamos com problemas deste tipo (falta de respeito entre eles), então, conversamos em sala com os alunos, depois fizemos reunião com os pais de oito alunos, que eram os envolvidos do problema, justamente para evitar problemas futuros, como por exemplo, brigas mais sérias, assassinato ou suicídio.

Dependendo do caso, agimos logo com a suspensão do aluno, principalmente com os educandos que estudam à noite.

Quando se trata de suspensão de menor, encaminhamos para o Conselho Tutelar, sendo com aluno de maior idade, se não resolver por meio de conversa, recebe uma

suspensão e também encaminhamos para o Ministério Público para que fique arquivado e nos dê uma base e proteção para não termos problemas.

Seguimos conforme o Regimento, primeiro vem a advertência verbal, depois a escrita e caso permaneça o problema, permite-nos suspender o aluno durante alguns dias ou até transferi-lo compulsoriamente.

Tivemos um caso em que o aluno grafitou alguns educandos da cidade bem estudiosos e os nossos alunos a saltar o muro da escola, neste caso, tomamos a decisão mais drástica. Reunimos o Conselho Escolar e o aluno não teve outra oportunidade, recebeu uma transferência compulsória.

Qual tipo de relação possui com a comunidade educativa, com os pais e com a secretaria de educação no desenvolver da sua função?

Acredito que nossa relação é harmoniosa. Quando convocamos os pais, a grande maioria comparece. Exemplo disto, a última reunião que realizamos, foi a que citei anteriormente e dos oito pais que foram convocados, apenas um faltou. Temos uma relação de muito respeito, muitos pais vêm visitar a organização escolar para saber do comportamento dos filhos, também quando os convidamos e sempre comparece a maioria.

Quanto a Gerência Regional, acredito também ser harmoniosa. Sempre que solicitamos algo, somos atendidos, óbvio que de acordo com as possibilidades existentes por parte da Secretaria, pois se não houver esta parceria, não alcançaríamos uma educação de qualidade.

Também sempre que possível, estamos disponíveis a comunidade. Ao receber convites para participar de eventos, se for possível, sempre marcamos presença.

Como é seu dia a dia na escola?

Começa oito da manhã e vai até dez e trinta da noite.

Vivo aqui, até o almoço é na escola, quase não vejo minha família. Só mesmo quando o marido pressiona que fico uma noite em casa, se assim não fizer, permaneço na escola.

É um dia corrido, sempre chego às oito, no máximo oito e trinta, mas na realidade, meu horário deveria ser às sete horas, mas além do período integral, ainda tenho o noturno que é muito delicado e não tem diretor adjunto, apenas um coordenador, então vejo que é minha obrigação, mesmo sendo prazerosa, pois gosto de estar na escola.

Ultimamente ausento-me durante duas vezes, durante à noite, que é toda terça e quarta, pois vou a Teresina (capital), mas acompanho toda movimentação da escola através das câmeras.

É um dia bem corrido, quando vejo já é noite. Às vezes inicia com reclamações, assuntos sobre a merenda, documentos a serem encaminhados à Regional de Educação, atendimento aos pais, no entanto, é um trabalho prazeroso e sinto falta quando não estou na escola, pois sinto-me privilegiada em trabalhar aqui.

IV- GESTÃO DEMOCRATIZADA E PARTICIPATIVA

Considera ser possível uma gestão democrática?

Considero, mas sei que é muito difícil. Existem momentos que temos vontade de jogar tudo para o ar... (desculpa-me, eu sempre me emociono ao falar da escola).

Como desejamos sempre o melhor para estes meninos, até mais que desejo aos meus próprios filhos. Eu queria mais, a ajuda dos pais, dos professores, dos próprios alunos e de todos os envolvidos.

Durante as reuniões com os pais, sempre aqueles que mais precisamos de auxílio não comparecem. Sei que muitos possuem dificuldades, por morar na zona rural, então, tudo isto dificulta o nosso trabalho, mas ao mesmo tempo, é como falei no início da entrevista, são os desafios. Tento ser o mais transparente possível nas prestações, obter a participação de todos. Para ser sincera, nunca mais fiz a exposição de um orçamento, pois ninguém observa, por um lado acho que é a confiança existente no meu trabalho, por outro, acho que é falta de interesse sobre o assunto.

Agora foi construído um quadro (aprendi esta técnica em Teresina), no curso que faço atualmente e a professora sugeriu. Achei coerente, pois é para expor aquelas prestações mensais. Também gosto de ouvir os alunos, faço sempre uma avaliação institucional. Este ano foi através das opiniões dos alunos e pais, eles dizem o que gosta, o que desejam e o que a escola pode melhorar, claro que tudo passa por uma peneira, depende das condições para realizarmos os desejos deles e a escola não é uma varinha de condão, que realiza tudo através da mágica, mas fazemos o possível por eles, podemos até não atender, mas existe sempre tentativas.

Infelizmente há momentos que não possui democracia, tem situações que precisamos bater o martelo e decidir, mas tenho convicção que preciso melhorar, para obter uma gestão mais participativa, sendo realmente democrática, porém aos poucos, chegaremos ao nível ideal.

Quais dificuldades e facilidades enfrentadas no dia-a-dia para obter uma gestão democrática?

É a participação, até para reunir o Conselho Escolar temos dificuldades, até mesmo para escolher ou colocar os membros temos dificuldades, é realizado mais ou menos a força. A realidade da escola é esta, precisamos ligar, pedir, suplicar, implorar por esta participação. Este ano a escolha dos membros foi mais fácil, logo muitos prontificaram-se, mas foi como falei de início, queria mais pais, mais alunos participando. Às vezes, penso em escolher mais representantes de pais, porém é uma representação mais complicada, devido suas rotinas e até mesmo a morada ser distante da escola, o que dificulta um maior envolvimento escolar.

Para si, o que é uma participação efetiva no âmbito escolar?

Seria uma maior preocupação com a escola, digo em relação a querer envolver-se com a organização. Seria a disponibilidade de estar na escola para ajudar de alguma forma para conduzir num bom andamento escolar.

Quando fui gestora em outra escola, fazíamos mutirões com a participação dos pais e alunos, também fazíamos oficinas, em que pessoas da comunidade ensinava algum tipo de atividade para os educandos. Mas nesta escola não consegui desenvolver ações deste tipo. Já foi realizada o contrário, os alunos a atender a comunidade.

Então seria uma participação espontânea, sem necessidade de convites. Sempre falo a minha equipe que a comunidade costumamos convidar, mas os da casa, costumamos convocar. A escola é nossa, se todos preocupam-se com a escola, torna-se efetiva esta participação.

De que maneira é concretizada a participação na comunidade escolar?

Através de algumas ações, com a participação de alguns representantes da comunidade. Nossa escola não é fechada, serve a comunidade, está disponível para

qualquer órgão e instituição que necessitar. Recebemos projetos, quase todos os meses o exército precisa do nosso espaço, atendemos a igreja católica com a romaria, as igrejas evangélicas, a prefeitura, ou seja, quem precisar da nossa escola, estará sempre a disposição.

Como avalia sua relação com a comunidade escolar?

Acredito ser harmoniosa, existe o respeito, pode até não gostarem de mim... Pelo trabalho que estamos a desenvolver, proporciona uma confiança. Se o nosso trabalho estivesse ruim, não teríamos este bom reflexo existente, então, uma boa relação com muito respeito.

V- MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA.

A Escola possui Conselho Escolar ou outros órgãos colegiados?

No momento só existe o Conselho Escolar, mas existe pelo Governo (pela Secretaria de Educação), a implantação dos grêmios, ainda não foi implantado na escola, devido à falta de espaço. Dentro do Conselho, existe o tesoureiro, que é um ex-aluno, os representantes de alunos, geralmente possuem espírito de liderança, também existe os líderes de sala, em que procuramos sempre nos reunir. Não existe o grêmio formalizado, mas sim, um grupo de alunos que estão sempre dispostos em ajudar a escola, então, formalizado mesmo é realmente o Conselho Escolar.

Se houver, qual sua composição?

O Conselho é formado pelo presidente, que é sempre o diretor; o tesoureiro, que é um ex aluno, comprometido com a escola e que tem espírito de liderança, é um parceiro e amigo; o secretário, que é realmente o secretário da escola; representante de professores, representado por coordenadores e professores. Possui também representantes de pais e da comunidade; representantes de alunos e de funcionários. Sempre num total de três membros em cada representação. Também acrescentamos um representante do Conselho Tutelar.

Deveria ser feito uma eleição, mas pela dificuldade em conseguir estes membros, preferimos convidá-los, pois eles não querem participar de eleições.

Como foi realizada a seleção dos membros do Conselho de Escola?

Por meio de convites, quase convocados. O certo seria mesmo a eleição, abrir um processo eletivo, mas por não haver interesses, primeiro ligamos para saber se há interesse por parte da pessoa.

Mas caso eu permaneça na escola, quando o Conselho for renovado, irei abrir o processo eletivo.

Como define a atuação do conselho escolar até o momento na sua gestão?

Considero-me ser uma pessoa de sorte, pois considero meu Conselho muito participativo. Em muitas escolas, os membros existentes são mesmo apenas para assinatura de prestação de contas. Não vou mentir, em algumas reuniões é mesmo só para colher assinaturas. Mas eles leem, analisam as prestações, questionam algumas dúvidas. Algumas vezes também decidimos como serão gastos os recursos financeiro que vem para a escola. Também assuntos relacionados a disciplina dos alunos, mas na grande maioria das reuniões é para prestação de contas.

Qual a periodicidade das reuniões?

Deveriam ser bimestrais, mas devido as dificuldades de reunir todos os membros, priorizamos as reuniões para os dias que há prestação de contas. Considero um Conselho forte e participativo. Até prometi fazer uma capacitação para estes conselheiros, até imprimir o material, para que eles soubessem de fato, suas reais funções, mas há dificuldades em marcar uma data que seja favorável a todos. Mas tentarei realizar esta capacitação para os meus conselheiros.

Quais assuntos são tratados nas reuniões?

Na maioria das vezes é mesmo a prestação de contas, como referi anteriormente.

Qual sua função no Conselho Escolar e quais preocupações essenciais ao exercer esta função?

A minha função é a mais complicada que é a de presidente. Temos muitos desafios e medo de fazer algo errado na prestação de conta. Às vezes sou muito desligada, sou muito emotiva, não quero deixar nada faltar, o que termina por extrapolar e ter alguns problemas, mas graças a Deus, sempre contornamos estes problemas. O pessoal da Regional colabora muito, pois sempre me preocupo com o nome da escola e dos conselheiros.

Costumo sempre dizer em reuniões, que dentro de uma prestação da escola, existem coisas que só eu sei, outras que só o conselho sabe, que não é necessário expor a comunidade, por mais que o dinheiro seja público e outras que diz respeito à comunidade e são compartilhadas com esta.

Esta é minha visão, não sei se estou certa ou errada, mas acredito que existam assuntos que só diz respeito a mim, pois sou eu que tenho que resolver.

Tive um problema numa prestação de contas, pois comprei um celular para a escola e não sabia que não era permitido, então, tentei resolver sem passar esta preocupação aos demais membros do Conselho, pois é muito difícil explicar algo que poderia prejudicar seus nomes. Quando recebi a orientação da Seduc, para repor o dinheiro e cancelar a compra do celular, tendo que abrir o leque e explicar ao Conselho que havia comprado algo que não era aceitável na prestação de contas da escola, mas quando discutimos o assunto já havia uma solução e tudo foi resolvido da melhor maneira. Apesar dos puxões de orelha que levei dos membros para ter cuidado durante as aquisições de materiais.

Procuro ter muita responsabilidade e em casos de dúvidas recorro a Seduc ou a Gerência de Educação, pois quando acontece um problema deste gênero é de forma inconsciente e não proposital.

O Conselho Escolar costuma participar de formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação? Em caso positivo, explique como são essas formações e em caso negativo, por qual motivo não participam das formações existentes?

Não. É como eu disse, até a formação que eu pretendia fazer, nunca aconteceu. Já tivemos programas de capacitações online, mas na grande maioria, os conselheiros não têm interesse e disponibilidade para participar. Tento até incentivar, mas quando são presenciais, muitas vezes são realizadas em Teresina, o que dificulta ainda mais as participações por causa dos custos de deslocamento.

Lembrei-me, houve uma capacitação realizada pela mediação tecnológica da Seduc e alguns participaram.

A visão, valores e missão da escola, estão referenciados no PPP?

Estão sim, tanto no Projeto quanto no Regimento. A questão da cidadania, o respeito, que são sempre frisados em projetos que a escola desenvolve, destacando todos os valores que a escola prega. E a missão da escola fica sempre exposta no pátio da escola, para que todos tenham conhecimento do que a escola espera do cidadão.

O PPP é um documento de referência para a escola ou apenas obrigatório?

Os dois... Sempre recorremos a ele, não está totalmente atualizado, mas sempre estudamos em reuniões pedagógicas, mas de uma forma rápida. No início do ano letivo, na reunião pedagógica, tentamos fazer as alterações necessárias, mas não foi possível finalizar, mas é um norte para todos que compõe a escola.

Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP na escola.

Já temos o documento elaborado e de acordo com as mudanças existentes na escola, vamos fazendo as alterações necessárias, por meio de um documento encaminhado pela Seduc para nos orientar neste processo, sempre com a participação de todos e depois o Conselho Escolar faz ou não uma aprovação, sempre em busca de melhorias para a escola.

A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP?

Ter conhecimento sim, mas vejo que é necessário expor mais sobre o PPP para a comunidade local, enquanto o Regimento, acho que é mais conhecido por alunos e pais, por mais que fique guardado, como todos costumam dizer sobre estes documentos, ele fica guardado por não tem outro lugar para ficar, durante as reuniões com pais, alunos, advertências verbais ou escritas, a nossa base é o Regimento Interno, então acredito que todos tenham este conhecimento. No início do ano é sempre exposto para a comunidade, deixamos também visível na escola, durante as reuniões realizadas por turmas, nos baseamos no Regimento e procuro realizar ações para que todos conheçam este documento da escola.

VI- AUTONOMIA DA INSTITUIÇÃO

As ações de consultas e aconselhamentos são tomadas na própria escola? Caso negativo, explique como acontece.

Sim, na própria escola, possui certas decisões que precisamos da coordenação, outras decidimos com os professores, e outras com os pais, mas sempre parte de dentro da escola, não sei se é o certo, mas sempre de dentro da escola, dependendo de onde tem que partir as decisões.

Como analisa a autonomia da escola em relação à uma gestão democrática?

A escola tem que ser autônoma, deve ser política e sem politicagem. Respeitamos os governantes, autoridades da cidade, mas quando se fala em escola, ela tem que ser pura destas intervenções, no entanto, muitas vezes não conseguimos fazer dela pura, pois os governantes não enxergam isto, prometem melhorias, mas quando estão no poder não cumprem.

Nossa escola possui esta autonomia, tem carta-branca, mas a escola precisa contar com apoio dos governantes, mas eles precisam confiar mais no gestor, no sentido da melhoria do ensino e muitas vezes o político visa não uma melhoria e sim, arrumar emprego para seus eleitores e acredito que a autonomia não corresponde a isto. Tem que ser uma autonomia livre, beneficiando a educação dos próprios alunos.

VII- LIDERANÇA

O que achas necessário para ser um líder?

É ter autonomia, responsabilidade, competência, compromisso, visão de crescimento, de melhoria, acho que tudo isso é importante. Outro ponto fundamental a honestidade.

Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?

Deve haver um casamento entre gestor e liderança, não vejo nenhuma diferença, mas sei que são conceituados de forma diferente.

Às vezes temos que ser um pouquinho ditador, há momentos que precisamos ser de tudo um pouco, não exagerado.

Considera-se um líder? Explique o porquê.

Considero-me, pois creio ser responsável, competente, comprometida com a educação, quando necessário, também um pouco autoritária, mas há momentos também de democracia. Sou perfeccionista principalmente em relação as prestações de contas, devido a minha responsabilidade com o dinheiro público.

Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?

Muita, há momentos que é necessário podar e nem sempre fazemos desta forma.

A vantagem é que tenho o poder, num bom sentido da palavra, para proporcionar o melhor ao aluno, mas as desvantagens de não criar desentendimentos e acabar a harmonia da escola.

Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?

Sim, tudo parte de quem lidera. Se tenho uma equipe motivada, certamente os alunos serão também motivados.

Mas a carga horária do professor é muito pesada o que distancia um pouco da motivação, mas apesar de todos os problemas, tenho uma boa equipe que colabora muito comigo.

Tivemos uma atitude dos alunos de uma das salas do período integral, que ao final da aula, ficavam responsáveis pela limpeza e organização. Com o incentivo e motivação, hoje quase todas as turmas do tempo integral, realiza esta ação.

VIII- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Participou atualmente de alguma formação?

Toda quarta-feira eu participo de um curso que é realizado presencialmente, que é relacionado a gestão e orçamento escolares, mas sempre me inscrevo em cursos por plataformas online.

Qual foi essa formação?

No início do ano fiz dois cursos sobre gestão em Teresina, no momento, faço um online, que é a especialização de tempo integral, participei também de um fórum de gestão, que terá um segundo bloco mais adiante.

Tem a formação “o chão da escola”, que é realizada pela Seduc em todo estado Piauiense, mas ainda não realizada de forma coerente com as exigências da Seduc, mas acontece de acordo com nossas possibilidades.

E tenho planos em trazer ainda este ano, um curso para os professores e alunos, sobre mediação e conflitos escolares, estou a organizar-me financeiramente, pois os custos não são baixos.

Considera que essa formação contribuiu para sua função?

Sim, logo exponho o que aprendi com todos da escola, assim que finalizo o curso e procuro aplicar os novos conhecimentos para desenvolver melhoria na escola.

A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?

Tanto as que participo, como as que proporciono aos funcionários e alunos da minha escola, é sempre de coração. Nunca me prendo a valores, faço o possível para participar e trazer para a escola, pois acredito em mudanças e melhorias por meio destas formações, tudo por amor sem olhar os obstáculos que surgem no caminho.

Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessária uma formação específica?

Ainda não tem um curso específico, mas se os diretores vão disputar a vaga, precisam estar preparados, pois como passarão pela análise de currículo para aquele cargo, quanto mais preparado estiver com formações e especializações, mais chances terão em assumir a vaga.

Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.

Que fosse possível formações e seleções para ocupar as vagas existentes na escola, excluindo totalmente com a indicação.

IX- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Meu sangue é educação, não me vejo a trabalhar em outra função, oportunidades já tive, mas amo a educação e ser gestor escolar, possui dois lados: um grande desafio e um privilégio. Desafio por enfrentar e matar leões todos os dias e o privilégio em ver boa parte dos alunos sair desta escola e tornar-se bons profissionais. Como temos ex alunos que hoje são professores da instituição de ensino. Isto é gratificante, ser gestor não é só manter-se sentado.

Dizem que não podemos agir sempre só com a emoção e sim com a razão, mas às vezes a emoção sobressai a razão e vice-versa. Sinto-me feliz na posição que encontro-me hoje, não sou arrogante por estar ocupando o cargo, gosto deste local e sinto-me privilegiada em poder contribuir para minha cidade, meu estado e meu País. Então gestão é coração, porque a pressão é grande e o coração muito forte.

❖ Entrevista “DEM1”

Entrevistada: Diretora Escolar – Rede Municipal de Ensino

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Feminino / Idade: 63 anos

Estou nesta escola desde os anos de oitenta e sete, por aí... Mas como a escola passou a ser de responsabilidade do Município, estou ocupando o cargo de gestora escolar há cinco anos. Antes de ser efetiva, fui Coordenadora de ensino, professora e hoje já efetiva, é que estou na direção. Tenho quarenta e três anos de educação, como professora tenho por volta dos trinta anos, diretamente em sala de aula. Sou aposentada pela Rede Estadual de Ensino, quando finalizei minha carreira, estava como Supervisora e agora estou a finalizar minha carreira aqui nesta escola da Rede Municipal, que é renomada e que os funcionários dão o seu melhor. Sou licenciada em Letras /Português, pela Universidade do Piauí, com especialização em Psicopedagogia Clínica, pela Universidade Internacional de Curitiba. Sou professora e gosto muito de ser, estou quase despedindo-me e já tenho saudades. Dei o meu melhor, até então, tudo que pude, eu ofereci a vida destas crianças e jovens, de muitas pessoas que hoje já são formadas. Eu estou contribuindo há quarenta e três anos com a educação desta cidade.

Já fui professora da Rede Estadual, assumi quase todos os cargos (Professora, Diretora, Coordenadora e Supervisora), fui professora da Rede Particular por dez anos, minha carreira foi interrompida porque fui acometida por um câncer e fui curada. Estou nesta escola desde a época do Estado.

II- PROVIMENTO AO CARGO DE GESTOR ESCOLAR

O que o levou ao avanço do cargo para diretor escolar?

É até um pouco constrangedor, pois os cargos de confiança, quem escolhe é o Gestor Municipal, o Prefeito Municipal, no caso. Eu fui escolhida por ele e o Sr. Secretário de Educação da época.

Como decorreu o processo de provimento do cargo atualmente exercido na escola?

O processo, foi exclusivamente por indicação.

Como avalia este procedimento para seleção da direção de uma escola?

Não é por estar aqui (escolhida) que vou dizer que é correto. Tudo teria que ser de forma democrática. Dizem que temos uma gestão democrática, mas há controvérsia, como é democratizada, se a diretora escolar não foi escolhida democraticamente, foi realizado a indicação. Então é errado sim, a escolha deveria ser por meio de eleição, a comunidade escolar eleger seus dirigentes. Até porque, quando são escolhidos por alunos, professores e pais de alunos, eles conhecem o trabalho de todos os funcionários e por isso, possuem as condições necessárias para determinar quem melhor administrará a escola, enquanto escolhido por um político, já deixa claro os critérios políticos e não capacidade, pois infelizmente, muitos assumem sem ter o perfil necessário.

Na sua opinião, a forma de recrutamento do gestor escolar, influencia na gestão da escola?

Influencia muito, pois quando o gestor, sabe o que está fazendo, tem experiência, quando ele está apto para exercer a função, quando sabe o que é ser aluno, professor, administrador (diretor), saberá gerir a escola e os resultados poderão ser bem melhores, logo conhece o passo a passo de uma escola. Quando o diretor não tem experiência, não está apto, não compreenderá e poderá muitas vezes ser omisso por falta de conhecimento. E na direção de uma escola é necessário experiência, compromisso e determinação com a coisa pública, ter mais responsabilidade com a coisa pública do que mesmo com a sua própria vida, com o que é seu, pois estamos a lidar com pessoas. Gosto de falar que os alunos são nossos diamantes, é o futuro do País, tudo está em vossas mãos, por isso, é necessário formar cidadãos críticos, participativos, precisam saber que os vossos futuros dependem exclusivamente deles próprios e gosto de dizer que o mundo não tem cancelas e eles poderão voar.

Para isto, precisamos preparar estes jovens, não só formar como também informar, porque a cada dia, isto digo em sala, quando faço minhas visitas, cada dia precisamos ser melhor que o outro, todos nós seres humanos, hoje precisamos ser melhor que ontem e amanhã melhor do que hoje, precisamos crescer, se deixarmos de aprender, seremos apenas defuntos andantes. Precisamos crescer, não é por ter certa idade que devemos parar, não é por ter uma formação, que deve-se parar, devemos buscar. O professor deve obter qualificações, logo se não procura um crescimento, deve procurar outra atividade, a Educação não será o lugar para este tipo de profissional, é necessário transcender.

Possui benefícios ou barreiras, para exercer sua função, devido a forma como foi selecionado para o cargo de diretor escolar?

Não, graças a Deus, fui escolhida, deram-me total liberdade e faço de acordo com minhas convicções. Ninguém, ninguém mesmo, nunca chegou para pedir algo que não possa ser feito ou deixar de fazer para não beneficiar A ou B, a administração da escola está em minhas mãos e faço tudo que convém de acordo com critérios, com a minha formação e com um bom andamento. Para a minha pessoa, tanto o Secretário anterior como a Secretária atual, como o Prefeito, deixaram-me à vontade, até então, sou autônoma neste ponto, sem nenhuma intervenção política.

III- FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

As atividades desempenhadas costumam ser de domínio pedagógico ou administrativo?

Como na escola existe a Coordenação de Ensino-aprendizagem, estas funções pedagógicas são atribuídas a ela, trabalho direcionada a parte administrativa, mas acompanho o desenvolvimento dos meus alunos, não é por existir a Coordenadora que devo ficar omissa do que acontece na escola. Preciso saber se os alunos avançam, se o professor obedece ao currículo, com aulas atrativas, enfim, como está sendo o trabalho dos funcionários.

A função de diretor é como gerenciar nossa própria casa, precisamos estar por dentro de tudo. Se chega um pai e quer saber como anda o filho na escola, então eu tenho que saber. Preciso saber passar informações sobre o andamento da escola, tanto na parte administrativa como também a pedagógica.

Que tipo de problemas costuma resolver diariamente e quais métodos utilizados para resolvê-los?

Temos uma clientela mista, é uma escola pública e geralmente são alunos mais carentes. Existem meninos da periferia, filhos de ex alunos e também que vem da zona rural. Então, existe a questão dos valores, muitas famílias ajudam e falam que é a responsabilidade da escola e nosso maior problema é a falta de um estudo diário por parte dos alunos, precisamos aumentar a cobrança, verificar cadernos, livros, verificar os que não fazem os trabalhos para casa, quem faltou e o motivo desta falta a partir de dois dias consecutivos, quem não trouxe o material escolar, pois recebem todos os materiais e precisam trazê-los, não faltar as provas (testes), é necessário fazer este acompanhamento, se deixarmos à vontade, a escola não alcançará seus objetivos. Mas tem um problema que considero mais sério, muitos alunos não sabem conviver em sociedade, são bem agressivos, são costumes que devemos aparar as arestas e a resolução deste problema leva bastante tempo, pois é a longo prazo e trazem-nos muitas preocupações.

Alguns dias existem muitos problemas a serem resolvidos, às vezes, tem um “probleminha” numa sala de aula e o professor não quer resolver, acha mais fácil mandar o aluno para a direção, do que reclamar aquele aluno e fazer com que toque no seu coração, para que ele aprenda e isto causa angústias, porque às vezes o meu aluno não está tão errado, o erro está no professor e para eu chegar até o educador e dizer isto, preciso de muita tática, de muito jeito: “professor, seja compreensivo, tenha mais calma, analise mais a vida do aluno, pois muitas vezes já vem conturbada da própria sociedade, aqui ele precisa encontrar apoio, não devemos achar que tudo é como queremos”. Voltarei mais uma vez a questão da família, que é formada por pai, mãe e filhos, nem tudo funciona como queremos, imagine em uma escola grande, onde cada família educa seus filhos de formas diferentes, as oportunidades não são as mesmas, existe meninos finos e aqueles que necessitam de muito cuidado, carinho e que vivem numa situação financeira delicada. Então, precisamos de sabedoria para resolver as questões e não ferir o profissional e nem os alunos, logo nossos empregos, devemos a eles, pois não existe escola sem aluno.

Qual tipo de relação possui com a comunidade educativa, com os pais e com a secretaria de educação no desenvolver da sua função?

É uma relação maravilhosa! Vamos falar dos pais da minha escola, faço reuniões com mais de trezentos pais, são reuniões lindas. Sou muito respeitada, tenho muito respeito por eles e tenho muita responsabilidade para com os filhos deles. Se depositaram suas preciosidades em minhas mãos eu tenho que honrar por tudo isto. Então, temos este tratamento bom, não permito tudo, sempre dentro dos limites e não deixo que ninguém intervenha. Posso dizer que o relacionamento é muito bom, tanto em relação a administração, as reuniões, comemorações. Quando preciso de um pai e o chamo, ele vem, independentemente de qualquer situação e isto deixa-me encantada. Mas aqueles alunos mais relapsos, os pais não gostam de estar frequentando a escola.

O relacionamento com a Secretaria de Educação é muito bom também. A Secretária é uma pessoa excelente e não temos problemas com as funcionárias da Secretaria. A escola anda com suas próprias pernas, não precisamos ficar na Secretaria a pedir suporte, só lá vamos, para resolver coisas de praxe e não porque necessitamos de ajuda.

Como é seu dia a dia na escola?

A aula tem início às sete, então eu chego seis e quarenta, no máximo dez para sete da manhã. Quando chego, já tem alguns pais com seus filhos a esperar a abertura dos portões. Tem a recepção, dizem que isto é antigo, mas acho que o que melhora é isto. Eles ficam na fila, cantam, fazem orações espontâneas, são incentivados a isto, a fazer as suas orações. Após esta receptividade, entram para suas respectivas salas e finaliza às onze e trinta da manhã, fico no portão de saída, juntamente com o vigilante e com auxílio de um sistema de som, entregamos cada criança aos seus familiares. Meio-dia vou a minha casa almoçar e retorno dez para uma da tarde, para receber os adolescentes do turno vespertino, as aulas finalizam às dezessete e trinta e dependendo da necessidade, deixo a escola entre seis e sete da noite, pois vivo para a escola e moro aqui.

IV- GESTÃO DEMOCRATIZADA E PARTICIPATIVA

Considera ser possível uma gestão democrática?

Sim, porque quando é organizado algum evento, chama-se os funcionários, escutamos primeiramente suas opiniões, leva-se o assunto até as famílias, quando é necessário, pois alguns casos não há esta necessidade. Mas se vamos fazer um evento, levamos a ideia inicial até as famílias, logo só acontecerá com a permissão das famílias, nada é imposto, mostra-se as vantagens e então, nossas ideias são abraçadas. Então considero ser uma gestão democrática, nossos alunos têm o direito de ir e vir, mas precisam saber que possuem direitos e deveres, possuem limites. Mas em relação ao fazer acontecer, a gestão é democrática, nesta escola isto é imposto.

Quais dificuldades e facilidades enfrentadas no dia-a-dia para obter uma gestão democrática?

Vejo como a maior dificuldade para uma efetiva gestão democrática, a forma de seleção dos diretores escolares, pois não há participação da comunidade escolar, enquanto a facilidade, sinto a relação entre família - escola.

Para si, o que é uma participação efetiva no âmbito escolar?

É uma participação em que todos têm voz, dão opinião, onde escutamos um e outro e filtramos o que há de melhor, aquilo que nos dar crescimento e pode nos ajudar, pois ouvir também faz parte da democracia. Por exemplo, se tenho cinquenta funcionários, cada um tem uma ideia, que podem ser boas e medianas, como não podemos acatar a todas, escolhemos as melhores.

De que maneira é concretizada a participação na comunidade escolar?

A comunidade tem direito à livre acesso à escola, as portas estão abertas, claro que possui um portão e um vigilante, pois não se pode deixar totalmente à vontade, mas todos têm direito a participar da vida da escola, abro a escola para a comunidade, nos fins-de-semana ou à noite, se preciso for, então, caso a comunidade necessite, a escola poderá ser cedida.

Como avalia sua relação com a comunidade escolar?

Nossa relação é muito boa, de muito respeito e sem que eles possuem e é recíproco, mas espero que não seja medo.

V- MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA

A Escola possui Conselho Escolar ou outros órgãos colegiados?

Só possui mesmo o conselho escolar e é atuante, são conselheiros que possuem conhecimento, que colaboram bastante, que não medem esforços, logo sabemos que cada um tem sua vida lá fora, mas quando são solicitados sempre estão presentes.

Quando recebemos os recursos, de cada programa que recebemos, nos reunimos e decidimos como serão gastos de acordo com as necessidades. Eles possuem total liberdade para pesquisarem os preços dos materiais a serem comprados e eles têm total confiança e o que eu fizer, eles estão de acordo e procuro fazer tudo direito para não decepcioná-los, até porque eu nesta idade, tenho um nome e minha história.

Se houver, qual sua composição?

É formado pelo presidente, vice-presidente, secretário, tesoureira, representante de pais, de alunos (maiores de dezesseis anos), professores, funcionários e comunidade, sendo formando os membros deliberativo e fiscal, com um total de quinze pessoas.

Como foi realizada a seleção dos membros do Conselho de Escola?

Por meio de eleição, fazemos a divulgação da reunião com antecedência e enviamos convites. Através de uma grande reunião, geralmente feita por aclamação a escolha dos membros do Conselho, eles escolhem, eles mesmos indicam, por se tratar de uma cidade pequena, todos se conhecem, as reuniões são realizadas com aproximadamente quatrocentas pessoas, então fazem esta escolha.

Como define a atuação do conselho escolar até o momento na sua gestão?

Até o momento, a atuação é muito boa. Já tivemos problemas sérios dentro da escola, em que foi necessário convocar o Conselho; é um conselho ético, responsável e competente.

Qual a periodicidade das reuniões?

As reuniões acontecem duas ou três vezes por semestre e depende mais das necessidades, pra ser sincera. Na próxima semana teremos uma reunião.

No primeiro semestre, realizamos de três a quatro reuniões para discutir os problemas. Todos têm compromissos e por isso, estas reuniões são realizadas à noite, só neste horário consigo que mais membros participem, pois eles não abandonarão seus trabalhos para participar de reunião de Conselho, não veem mesmo, não recebem para isto.

Quais assuntos são tratados nas reuniões?

O ensino-aprendizagem, a situação financeira, escolha dos livros, materiais necessários para o bom funcionamento da escola, problemas de aluno e professor, fim de ano, os alunos querem a participação do Conselho, quando não conseguem atingir a média, logo conhecem as Leis da escola, tanto o Projeto Político como o Regimento Interno da escola.

Qual sua função no Conselho Escolar e quais preocupações essenciais ao exercer esta função?

Estou presidente, pois fica a cargo sempre do diretor por conhecer as necessidades da escola como um todo. É muita responsabilidade, além da administração, dos alunos, ainda ter que prestar contas, pois são recursos da escola, para os alunos,

precisam ser bem administrados. Como não são valores muito altos, é necessário ver as necessidades maiores, pois não é possível comprar tudo o que se quer e fazer o que quer, é necessário priorizar e analisar com os Conselheiros. Esta escola é a mais carente, possuem outras escolas com ótima estrutura física e esta permanece como foi construída e mesmo assim, possuímos um número alto de alunos, pois procuram um bom ensino e não conforto. Alguns pais já me disseram que ia até a justiça, quando não encontram vagas, tudo isto por ter um bom ensino, temos entre as escolas Municipais, o melhor índice do IDEB.

O Conselho Escolar costuma participar de formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação? Em caso positivo, explique como são essas formações e em caso negativo, por qual motivo não participam das formações existentes?

A Secretaria está em dívidas conosco em relação a formações para os Conselheiros, os atuais membros nunca participaram de nenhuma capacitação. Nem esta escola e as demais, nunca passaram por formações específicas para assumir o cargo de conselheiro.

A visão, valores e missão da escola, estão referenciados no PPP?

Sim, ao elaborar o Projeto Político Pedagógico, é obrigatório definir a visão, os valores e a missão da escola.

O PPP é um documento de referência para a escola ou apenas obrigatório?

Agora nosso PPP vai ser reformulado, pois a cada ano, passamos por mudanças, ano passado foram escolhidos novos livros para o Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) e neste fim-de-semana, teremos a escolha dos livros para os anos iniciais e por ser obrigatório acrescentar toda a grade curricular no PPP, precisa-se atualizar este documento, que inclusive estou em débito, mas nossos planejamentos são feitos todos baseados nele.

Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP na escola.

O PPP já é um documento existente na escola, todos os anos são realizadas alterações, com discussões entre a equipe, até por tratar-se de uma gestão democrática. Analisa-se todo o documento e faz as alterações necessárias e da mesma forma, fazemos com o Regimento.

A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP?

Sim, logo todo início do ano letivo, nos primeiros vinte dias, por meio de uma reunião geral, mostra-se os pontos básicos do Projeto Pedagógico e do Regimento Interno, para deixar claro as normas e regras da escola, pois neste documento possui tudo que cada a cada um: funcionários, pais e alunos, o que é vetado a um e outro.

VI- AUTONOMIA DA INSTITUIÇÃO

As ações de consultas e aconselhamentos são tomadas na própria escola? Caso negativo, explique como acontece.

Costumamos resolver tudo na escola, mas algumas coisas delicadas, precisamos levar o assunto para a Secretaria para pedir informação, pois às vezes, necessitamos de um apoio maior.

Temos um problema de um aluno há três anos, não conseguimos resolver, então pedimos a transferência desta criança. Ontem tivemos uma reunião com a Secretária de Educação e a família do aluno, pois estamos encaminhando-o para um tratamento neurológico, devido sua agressividade e antissocialíssimo. Se não for tratado, nem sei o que poderá acontecer, pois ele tem dez anos e a mãe em estado de desespero. Decidimos mudá-lo de escola, para conviver em novo ambiente, com outras pessoas, o que poderá ajudá-lo, porém, tudo entre acordo com família, Secretaria de Educação e da escola que o receberá. Estou com um documento que relata toda a vida deste aluno e enviarei para um neurologista de uma cidade vizinha.

Nestes casos de amplitude maior, onde a escola não resolve sozinha, pedimos apoio. Quando temos eventos maiores e precisamos da ajuda do Prefeito e da Primeira-Dama, vamos até eles e sempre colaboram conosco. E os problemas de menor relevância, resolvemos por aqui mesmo.

Como analisa a autonomia da escola em relação à uma gestão democrática?

Uma boa autonomia, sem imposições e com conversas, sempre com muita cautela ao falar com alguém, pois somos humanos e não devemos fazer com o outro o que não desejamos a nós. Temos uma clientela muito boa e até mesmos os funcionários... Pessoas maravilhosas que obtemos um bom convívio. Muitos dos meus funcionários já foram meus alunos, eu sou a diretora mãe, diretora avó, com uma relação muito boa.

VII- LIDERANÇA

O que achas necessário para ser um líder?

Para ser um líder é necessário ter sabedoria, conhecimento de causa, humildade e o fazer. Não é preciso dizer que é líder, quando este põe a mão na massa, os outros o acompanham. Tem que haver este cuidado, de tratar bem, saber que o outro é gente e que o trabalho do líder é passageiro, precisa trabalhar bem, ter amizades, respeitar, gostar das pessoas com sinceridade. Mas simultaneamente separar, pois quando se ocupa um cargo tem que ter determinadas autonomias, precisa impor o respeito e para isto, necessitará da história de vida e para receber respeito é necessário respeitar e ser exemplo. Educa-se com exemplos.

Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?

Ele é um líder, se não for, nada funcionará.

Considera-se um líder? Explique o porquê.

Procuro ver o lado do outro, procuro posicionar-me, todos já me conhecem, com muitos aqui tenho um caso de muitos anos, de uma vida praticamente, sabem que gosto de tudo certo e durante nossas reuniões passo sempre a eles: somos importantes, mas a organização não é propriedade nossa, somos funcionários do povo, pagos pelo Governo, precisamos tratar bem, assim como queremos ser bem tratados e fazer um bom trabalho e dar o seu melhor através de um bom trabalho, precisamos de respaldo para com a sociedade, uma vida sem mágoas, ser um bom profissional.

Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?

A vantagem é dar o seu melhor, poder ajudar os carentes. Acho que Deus trouxe-me até aqui com um propósito, tive alunos que desejaram suicidar-se na escola, mas hoje tenho paz em relação a isto. Já encontrei adolescente a enforcar-se dentro do banheiro, já tive casos horripilantes, mas Deus dá o sustento necessário e nestes casos, peço ajuda a psicóloga. Estou aqui para ajudar, dar colo, cuidar e puxão de orelha se necessário for.

E a desvantagem é não ter vida própria, não ter tempo para a família.

Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?

Sim, pois é através do líder que as coisas funcionam bem. Na nossa própria casa, se não houver uma pessoa responsável pela organização, será transformada em bagunça, então, na escola se o líder não guiar, orientar, dar um norte, não haverá a realização de um bom trabalho.

VIII- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Participou atualmente de alguma formação?

Sim, através de um Convênio entre Prefeitura e IFPI (Instituto Federal do Piauí).

Qual foi essa formação?

Uma formação voltada a Educação Especial, num período de três dias, com a participação dos gestores e professores da Rede Municipal.

Precisamos trabalhar com aqueles que têm dificuldades, como os deficientes visuais, de baixa visão, pessoas com problemas de locomoção, de audição, pois costumamos ver estas pessoas como “coitadas”, também as crianças imperativas, os autistas. Considero que tenha sido muito proveitoso, aprendemos muito, além de fazer com que tenhamos interesse em buscar mais informações.

Considera que essa formação contribuiu para sua função?

Com certeza, precisamos conhecer estas crianças e suas dificuldades.

A mente humana é muito complexa e nesta nova geração possuem mentes bem inquietas e estes seres, precisam de compreensão. Hoje existe uma forma diferenciada no aprender, os alunos não são mais aqueles que ficam sentados, a esperar o que dizem os professores, são ativos, aprendem a fazer fazendo, conseguem fazer duas atividades ao mesmo tempo, estão bem além da minha época e nós profissionais da educação temos por obrigação acompanhá-los, por isso a necessidade das formações.

A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?

Através de um convite para os funcionários da Rede Municipal. Na verdade, não temos muita disponibilidade para participar de formações, devido a carga horária das escolas que absorve o tempo e dificulta estas participações.

Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessária uma formação específica?

Com certeza. Antigamente para ser diretor da Rede Estadual de Ensino, era obrigatório fazer um curso de direção, para poder exercer o cargo de gestor escolar, pois este não é um mero professor, necessita conhecimentos.

Mas atualmente na Rede Municipal, não especifica nenhuma formação para assumir o cargo de gestor, qualquer pessoa que seja indicada pelo Gestor Municipal poderia

assumir o cargo, porém, sempre são professores efetivos da Rede de Ensino, até mesmo, porque estes, não aceitaram um diretor sem uma formação da área educacional. Às vezes, professores recém-formados assumem o cargo e pergunto: como este profissional irá administrar o que não tem conhecimento de causa? Primeiramente precisa ser professor, sentir as necessidades e entender a clientela, só depois ser o orientador, o diretor. Por exemplo, quem nunca conduziu um carro e alguém o entregar a chave, não irá a lugar algum, pois precisa de conhecimento, do contrário, será um desastre, um acidente.

Em caso de erro médico, poderá matar de um por um, mas a educação é bastante perigosa, pois um professor poderá matar de trinta a quarenta alunos de uma só vez.

Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.

Acredito que terá mudanças, na própria forma de escolher o gestor escolar, até porque está na Lei e será obrigatório uma nova forma para escolha do gestor escolar.

IX- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Penso que para assumir este cargo, seria necessário ter o curso de Pedagogia e uma formação em qualquer área.

Os gestores precisam de boas preparações e para isso, o Estado e Município devem investir na qualificação destes profissionais.

Por enquanto, o Município, continua a indicar os diretores escolares, mesmo com a Lei que exige eleições, no entanto com a modificação desta escolha do gestor, o Gestor Municipal perde a oportunidade de indicar A ou B para agradar alguém, por isso, enquanto for possível esta atitude, será desta maneira o recrutamento do diretor escolar.

Nosso Plano Municipal de Educação está caducado, tentamos reformular no ano passado, mas sem sucesso, não sei de por falta de interesse do próprio Secretário de Educação, acho que em convênio com o Prefeito Municipal, pois neste documento consta muita melhoria para os profissionais da Educação. Ultimamente trabalhamos com uma carga horária altíssima, os direitos dos professores violados, mais obrigações do que direitos.

❖ Entrevista “DEM2”

Entrevistado: Diretor Escolar – Rede Municipal de Ensino

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Masculino / Idade: 40 anos

Sou licenciado pela Universidade Federal do Piauí em Matemática, com uma especialização em Matemática Financeira, também pela Universidade Federal e uma especialização em Avaliações Externas pela Universidade Federal de Minas Gerais e agora em busca de um Mestrado.

Em relação ao tempo de docência, estou na Educação desde 2008, praticamente dez anos.

Passei um bom tempo sem estudar, quando retornei fiz o EJA (Educação de Jovens e Adultos), quando ingressei na carreira universitária, iniciei um curso de direito, mas logo me apaixonei pela matemática e decidi então, fazer o curso. Logo no segundo ano do curso, já iniciei a trabalhar em escolas privadas. Em 2011, quando finalizei o curso, passei a ser funcionário público na minha cidade natal e cidade vizinhas. Em dois mil e doze, fiz o concurso para Paulistana, onde iniciei o trabalho no ano seguinte. Trabalhei apenas um mês e quinze dias, durante o ano de dois mil e treze. No seguinte ano (dois mil e quatorze), passei a ser gestor nesta escola até dois mil e dezesseis, em dois mil e dezessete, voltei a ser docente da rede municipal e realizava capacitações (formador) em escolas das cidades vizinhas pela rede estadual de ensino. Agora, em dois mil e dezoito, aceitei novamente o convite para ser diretor de escola.

Já tive outras funções como, motorista, mecânico, mas na educação comecei como vigilante, foi meu primeiro concurso e por isso, voltei a estudar, logo trabalhava durante o dia e estava à noite.

II- PROVIMENTO AO CARGO DE GESTOR ESCOLAR

O que o levou ao avanço do cargo para diretor escolar?

Tive muitas experiências antes de vir para este Município, passei a ser professor na mesma escola que eu era vigia, devido a necessidade de professores de área, nomeadamente, física, então a gestora lançou-me o convite e aceitei porque sempre quis fazer o bem e a Educação nos permite isto, transformar a vida das pessoas e procuro seguir este lema enquanto profissional.

Nesta referida escola, ganhamos o prêmio de gestão nota 10, a diretora teve a oportunidade de conhecer Portugal, Estados Unidos e Inglaterra, tudo financiado pelo Governo Federal, para conhecer um pouco do funcionamento da Educação nestes países.

Através destas experiências na escola com o trabalho desenvolvido pela diretora, puder absorver boas práticas para implementar durante o meu trabalho como gestor escolar, que passei de professor a diretor por meio de convite pela Gestão Municipal.

Como decorreu o processo de provimento do cargo atualmente exercido na escola?

O cargo atual decorreu-se por meio da indicação. Recebi o convite a princípio para uma escola em que eu já conhecia, pois trabalhava em outra próxima, mas não aceitei porque eu estava a desenvolver um projeto com os alunos da Rede Estadual, então fiquei com medo de mudar de cargo e juntamente comigo levar a motivação dos alunos em desenvolver este projeto, que era passar o maior número possível de estudantes no ENEM, pois é um vestibular muito concorrido, como por exemplo, esta cidade com uma população aproximada de 25 mil habitantes, com uma escola com novecentos alunos e não haver nenhuma classificação, então, vejo que algo precisa ser mudado. Eu tinha este sonho, que plantei durante dois anos e não queria vê-lo morrer, por isto não aceitei este convite.

Depois recebi outro, mas para a Coordenação, também não aceitei e por último, fui convidado para ser gestor na escola que eu estava a lecionar e vi que havia muitas necessidades, creio que Deus tocou, pois lá estavam a precisar do meu trabalho e por isso, aceitei.

Como avalia este procedimento para seleção da direção de uma escola?

Acredito que deveria ter outro tipo de seleção, muitas vezes o gestor faz um bom trabalho e merece continuar, porém devido as mudanças dos gestores municipais, é obrigatório também a mudança dos diretores escolares, o que interfere na educação municipal. Termina a educação sendo prejudicada através da política que a deixa ilegível como deveria ser.

Penso que deveria haver uma formação para quem desejasse assumir o cargo, depois uma seleção de currículos ou uma eleição.

O que podemos fazer é aceitar, infelizmente quase todos os Municípios desta região, ainda escolhe os gestores por indicação, o Estado é que tem uma seleção de currículos para a gestão, mas no Município, por enquanto continua assim a Educação.

Na sua opinião, a forma de recrutamento do gestor escolar, influencia na gestão da escola?

Acredito que sim, pois as escolas que conheço, por meio da atuação como professor formador, muitos dos gestores que ali estão, infelizmente não é por amor e sim, para correr do trabalho da sala de aula, pois o considera mais pesado e também será sempre conivente com quem o colocou no cargo, nunca irá questionar e para mim, não há uma gestão sem questionamento. Outro ponto que acho comum nesta situação é referente a aceitação de professor má qualificado assassinar os alunos, mas por medo de perder o cargo de diretor, simplesmente aceita a situação.

Possui benefícios ou barreiras, para exercer sua função, devido a forma como foi selecionado para o cargo de diretor escolar?

Na minha opinião não, pois não deixarei sujar meu nome. A partir do momento que minha gestão não está a contribuir ou há interferências externas para interferir meu trabalho, eu desisto do cargo, pois prefiro dormir tranquilo, ter minha consciência tranquila.

Estou a fazer e procuro fazer o melhor, no entanto, nem sempre será o melhor para os alunos, para a comunidade escolar em si, mas sempre estarei a procura de desenvolver um bom trabalho, pois o meu foco, são os alunos.

Na gestão passada tive vários problemas, pois exigiam quantidade e não qualidade e isto para mim, não é aceitável. Se acontecer na minha escola de passarem um aluno sem ter capacidade, só mesmo se eu não perceber, pois eu busco qualidade e não quantidade.

Quando sou indicado, pergunto inicialmente se posso fazer do meu jeito, pois só aceito caso não haja interferências e que deixam-me trabalhar, também devem oferecer condições para desenvolver o meu trabalho, com o principal, que é o material humano.

III- FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

As atividades desempenhadas costumam ser de domínio pedagógico ou administrativo?

O gestor hoje, aqui no Município, ele desenvolve tudo. Estão a exigir muito de nós na realização das duas funções.

A parte pedagógica nos exige mais, pois temos que acompanhar os professores por meio dos Horários Pedagógicos (HP), o que termina por nos afastar da parte administrativa. Sei que deveríamos dosar, mas nunca conseguimos alcançar essa possibilidade, termina sempre por faltar ou na administrativa ou na pedagógica.

Falta esta parte do auxílio pedagógico para permitir a realização de um trabalho mais eficaz.

Nas escolas da cidade que nasci, tem um diretor, diretor adjunto, secretário, coordenador e auxiliar administrativo, tem uma equipe, sendo responsabilidade do gestor apenas gerir a escola e aqui não, temos de executar todos os papéis. Em uma escola que trabalhei, faltava professores devido a estrada ser de difícil acesso, houve dias que foi necessário atuar em duas salas, em uma colocava vídeo e na outra questionário no projetor de vídeo, pois aqueles alunos não poderiam voltar para casa, devido a distância que percorrem até as escolas, alguns deslocam até oitenta quilômetros. Eu preferia exercer a função do docente, muitas vezes até com reforço de matemática para evitar que os alunos ficassem durante toda a tarde sem atividades e ainda a atrapalhar as outras turmas. Se a aula fosse de português, eu solicitava uma produção de texto, passava as técnicas e quando o professor retornasse, fazia a correção com os alunos, assim os ajudavam a desenvolver o censo crítico, logo grande parte dos alunos, possuem grandes dificuldades na escrita, é possível ver o déficit da redação em provas.

Quais tipos de problemas costuma resolver diariamente e quais métodos utilizados na resolução?

A gestão antiga levou para um caminho contrário do meu, gosto de trabalhar com a afetividade, recebo os alunos da pré-escola com um abraço e quando esqueço, vão até mim, chegam na direção para pedir-me a bênção e o abraço.

Como na gestão anterior houve problemas com motoristas e alunos, tive certa dificuldade no relacionamento inicial, pois todos estavam “armados”, não no sentido real da palavra, porque ainda vivemos num lugar tranquilo que não há casos de violência na escola.

Problemas mesmo de indisciplina, não querer escrever durante as aulas, até mesmo por não saber, o professor muitas vezes não busca compreender o porquê, simplesmente pede para que eles abram os livros e escrevam, aquele que não sabe, vai querer chamar atenção de alguma forma, enquanto os outros escrevem, às vezes não por desobediência, mas como pedido de ajuda.

Nos casos de alunos indisciplinados, levo-os até a secretaria para ter uma conversa e durante os HP's, procuro sensibilizá-los a importância dos alunos na nossa profissão, só estamos ali por causa deles.

Houve pais que chegaram bem estressados, pedi que sentassem e esperava que eles desabafassem, para dizer que aqueles problemas deixaram de existir com a saída do antigo diretor, que era uma nova gestão.

Acredito que as crianças hoje tornam-se violentas por não terem limites durante a educação em casa, quando veem para a escola, passam a cumprir regras e isto, o faz reagir de uma forma agressiva, não entendendo o porquê de não ser permitido na escola, se em casa ele faz.

Qual tipo de relação possui com a comunidade educativa, com os pais e com a secretaria de educação no desenvolver da sua função?

Meu relacionamento com a Secretaria, na gestão passada estava bem desgastada, pois despediram-me e a comunidade escolar fizeram um abaixo-assinado para que eu voltasse a assumir o cargo, foram 240 assinaturas, sendo que eram 144 pais, ou seja, até os que não faziam parte da escola, queriam a minha volta, pois perceberam as mudanças existentes na escola, em termos de regras, cumprimento do horário, forma de vestuário, nunca deixo um aluno doente na escola, sempre o deixo em casa, casos de famílias carentes, procuro ajuda, se o problema for violação do direito, encaminhado para o Cras ou Crea. Então perceberam esta grande mudança com um comprometimento no exercer da minha função.

Primeiro passo, conscientizar os pais, pois precisamos dele e da família na escola. A educação é dever nosso, do Estado e da família.

Mas fui sim bem recebido pela comunidade, já recebi até convites para participar de associações, pois gosto de envolver-me, saber de que forma podemos trazer benefícios para a comunidade e também é uma forma de ganhar confiança.

Falo sempre para os pais que para melhorar a escola eu preciso deles, vamos ver de que forma poderão ajudar. Com os professores, como tem pouco tempo que assumi o cargo nesta escola, ainda estou na fase de observação, não posso chegar em uma casa e abrir a geladeira sem permissão, vejo que não posso implantar uma realidade, num corpo de alunado que ainda não conheço perfeitamente. Devo conhecer primeiro os alunos e professores para depois fazer um planejamento do trabalho a ser desenvolvido. Conhecer o potencial dos professores para assim, analisar que tipos de projetos são capazes de desenvolver para atingir bons resultados.

Vejo que fui indicado a esta escola mesmo para apaziguar, era uma organização escolar com muitos problemas, a comunidade pediu para que tirassem o antigo gestor.

Como é seu dia a dia na escola?

Começa sete até às onze e trinta, tenho um auxiliar de administração, um vigia e duas merendeiras para 230 alunos. Muitos moram bem distantes da escola, para a realização de reuniões precisamos de uma logística bem maior do que se o alunado fosse da própria comunidade.

Ultimamente estou a fazer o percurso no transporte escolar, juntamente com os alunos da pré-escola, pois alguns saem de casa às cinco da manhã, para às sete chegarem até a escola, é óbvio que já chegam estressados, estamos a ver o que pode ser feito, como diminuir a rota, para levar um pouco de conforto para eles, logo é um percurso desgastante, muitos chegam a casa por volta da uma da tarde, sendo que o lanche é servido às 09:30, com o sol do Nordeste neste horário, eles têm um desgaste muito grande durante este retorno para suas casas.

IV- GESTÃO DEMOCRATIZADA E PARTICIPATIVA

Considera ser possível uma gestão democrática?

Sim, uma gestão democrática é quando todos envolvem-se para o bom funcionamento da escola, não adianta eu ter um plano (um projeto) e os professores não desenvolverem, pois eles que trabalham diretamente com os alunos.

Ontem o vigia precisou ausentar-se e eu fiquei de vigilante e gestor, pois uma gestão é um conjunto, não sou o único responsável pela gestão, sou apenas uma peça, sou eu que faço a música, porém todos temos que cantar, pois caso não ocorra desta forma, ninguém ouvirá esta música.

Preciso também que os professores mostrem suas dificuldades, dizer o que precisa melhorar e sempre coloco durante nossos planejamentos, espaços para observações, pois eu sozinho não conseguirei acertar 100%, ninguém é perfeito, mas se nos reunimos toda a equipe, professores, merendeira e vigia, pois considero importante a participação de todos durante os encontros pedagógicos, para que possamos planejar as ações e para todos terem a consciência do papel que precisa desenvolver em sua função para fazer acontecer.

Quais dificuldades e facilidades enfrentadas no dia-a-dia para obter uma gestão democrática?

A maior dificuldade, principalmente por parte dos brasileiros, eles querem emprego, mas não querem trabalhar.

Como costumo dizer, se estamos nesta comunidade a desenvolver um trabalho nesta escola, foi permitido por Deus e precisamos fazer o melhor.

Existe muita criança na Zona Rural que para os pais elas precisam apenas a aprender escrever o nome e a contar, então, vejo a necessidade de um trabalho de conscientização, com foco no professor que é a pessoa com mais contato com o aluno.

O dia tem 24 horas, nós passamos quatro horas com os alunos e os pais 20 horas a dizer o contrário do que repassamos na escola.

A grande dificuldade que vejo no exercer da minha função é em relação a falta de consciência que os professores têm do papel a ser desenvolvido no dia-a-dia, que acaba por transformar a educação em um negócio, assumem o cargo por não ter oportunidades e assumem o trabalho visando o financeiro e não por ter a oportunidade e felicidade de fazer a diferença e mudar a comunidade, a sociedade como um todo.

A facilidade para exercer uma gestão democrática é a partir da compreensão de todos. O que considero muito difícil, pois tudo que é feito pensando no desenvolvimento da escola, gera trabalho, como por exemplo, desenvolver um projeto na escola, gera trabalho e com ele gera o desconforto, terá que sair do comodismo e isto não deveria acontecer, pois o professor tem que está pronto para realizar seu trabalho.

Para si, o que é uma participação efetiva no âmbito escolar?

Quando há uma interação como um todo; o gestor não pode querer mandar e ter seus submissos, em que o diretor fala e todos obedecem, este é um tipo de gestão que não funciona, é preciso a democracia. Preciso interagir com as pessoas, para que elas entendam minha forma de pensar e demonstrar por meio de atitudes, se houver discordância, é necessário os argumentos, para que possa ser esclarecido. Não se pode apenas usar o “Não”, deve haver o porquê. Foi como falei de início, precisamos conhecer a comunidade que iremos desenvolver o trabalho, por exemplo, quando temos um projeto para ser realizado na escola, temos que apresentar a comunidade e

ter os argumentos para convencê-los que da necessidade dos alunos. Então, vejo-me como uma peça, não sou chefe, logo quem tem chefe é índio.

De que maneira é concretizada a participação na comunidade escolar?

Como tenho pouco tempo como diretor nesta escola, ainda não tenho como falar muito sobre esta participação, estou na fase inicial, de observações, para identificar de que forma devo desenvolver meu trabalho, para aos poucos moldá-los de uma forma que atinja o alunado e a nossa comunidade. Acredito que aos poucos eles irão integrando-se a nossa metodologia, mas sei que é um trabalho difícil com muito jogo de cintura, para trazer toda a comunidade para participar da escola. Tendo a família do meu lado, fica mais fácil a compreensão das mudanças, precisam entrar no consenso de gestão porque a família é quem tem a força, o poder, não sou eu.

Como avalia sua relação com a comunidade escolar?

Hoje está perfeita, pois está no início. Na outra escola, houve momentos que fui considerado ditador, pois trabalhávamos durante o dia e muitas vezes, professores usavam de má-fé e diziam que não iam trabalhar, com pretextos como, “o pneu da moto furou”, às vezes, com mãos sujas de graxa, para justificar o problema do transporte, outros ficavam em casa ou em bares, infelizmente ainda não tínhamos documentos para usar a meu favor, ainda tínhamos que elaborar o regimento e o PPP. Como muitas regras eles não cumpriam, não entendiam, muitas vezes os mostrei a LDBEN para verem que eu estava apenas cumprindo a Lei, pois alguns queriam trabalhar no dia que bem entendesse. Foi uma fase complicada, pois no ano seguinte, desses professores que não tinham responsabilidade não quiseram permanecer na escola que eu estava como gestor, apenas aqueles com compromisso pela Educação, os que sabiam que as minhas ações eram certas e outros que conseguiram mudar de ideia e ver que todas aquelas mudanças na escola era para futuras melhorias e não por eu ser burocrático, logo acredito que a diferença se faz com um trabalho árduo. Este ano demorei a aceitar o convite para ser gestor, mas decidi aceitar pelos desafios. Gosto de estar envolvido em algo que vejo não está dando certo e fazer o melhor para reverter aquela situação. Quando um professor não desenvolve bem o seu papel durante o ano letivo, assassina em torno de 40 famílias, que é o total da nossa escola, o que considero muita gente e por isso, vejo na Educação a oportunidade de fazer o bem, pois não vendo aulas, vendo sonhos.

V- MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO NA ESCOLA.

A Escola possui Conselho Escolar ou outros órgãos colegiados?

Sim, a escola possui o Conselho Escolar.

Se houver, qual sua composição?

O presidente que é o ex gestor, pois como o Conselho é renovado de dois em dois anos, com data para janeiro de 2019, resolvemos não fazer as substituições agora, pois exige custos, como torna-se difícil para a escola, deixaremos mesmo para o seguinte ano. A tesoureira que é uma professora efetiva, o representante dos pais é um dos líderes da comunidade, e funcionários da escola, como o vigilante e auxiliar de serviços gerais.

Como foi realizada a seleção dos membros do Conselho de Escola?

Observando o livro de Ata, vi que foi realizado uma reunião. Creio que realizou como nas escolas que trabalhei anteriormente na Rede Municipal, por meio da reunião, com toda comunidade local, mas o cargo de Presidente, já foi determinado pelo Gestor Municipal que era obrigatório ser a diretora da escola e os demais cargos eram decididos por livre espontânea vontade. Após uma explanação do que é o Conselho Escolar e as funções de cada membro.

Quando fui gestor em 2016, não aceitei ser o Presidente do Conselho, pois este não tinha poder deliberativo da parte financeira, fazia apenas a indicação do que seria necessário para a escola, mas a compra era realizada pela Secretaria de Educação e como não concordava com este procedimento, achei melhor não me envolver e todos olhavam-me de uma forma diferente.

Como define a atuação do conselho escolar até o momento na sua gestão?

Infelizmente as pessoas não sabem das funções e do poder que o Conselho Escolar possui, por não ser remunerado, ninguém participa efetivamente. Creio que por ser indicação tanto o gestor escolar como os membros do Conselho, preferem participar superficialmente.

Qual a periodicidade das reuniões?

As reuniões são trimestrais.

Quais assuntos são tratados nas reuniões?

Geralmente o andamento da escola, como tem a participação da comunidade, eles faziam solicitações de melhorias e sobre as prestações de contas.

Como os recursos financeiros são baixos, decidimos também em reuniões quais as prioridades da escola.

Qual sua função no Conselho Escolar e quais preocupações essenciais ao exercer esta função?

Por enquanto não exerço nenhuma função no Conselho da Escola pela qual sou o gestor, serei o presidente a partir da renovação, ou seja, no ano que vem.

O Conselho Escolar costuma participar de formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação? Em caso positivo, explique como são essas formações e em caso negativo, por qual motivo não participam das formações existentes?

Não participam e quase não há ofertas. Na Rede Estadual vejo uma preocupação maior, pois tem a mediação que oferta cursos para os Conselheiros e sobre a Merenda Escolar.

Posso perceber que não há procura, pois os membros não possuem conhecimento da vossa importância para a escola.

A visão, valores e missão da escola, estão referenciados no PPP?

O PPP vai ser atualizado na mesma época da renovação do Conselho.

Para buscarmos valores e missões é necessário fazer com que a comunidade escolar e o Conselho tenham conhecimento deste valioso documento que na maioria das escolas por onde passei, são apenas engavetados e farei diferente após a nossa atualização, o documento ficará exposto para todos aqueles que necessitarem de conhecimentos ou tirar dúvidas.

O PPP é um documento de referência para a escola ou apenas obrigatório?

De referência. Sem ele, como irei reger, ser gestor sem o PPP? Eu preciso dele, pois é quem dar o suporte. É através dele que descubro se minha gestão terá avanços ou não.

Atualmente estou a estudar o documento que temos, para obter conhecimento das mudanças necessárias, daquilo que será obrigatório acrescentar, claro que não faço isto sozinho, já marquei uma reunião com pais e mestres, para expor o que está descrito no PPP, já para analisamos o que está desatualizado e o que não está conivente com a gestão que quero desenvolver de acordo com as melhorias para o âmbito educacional.

Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP na escola.

Elaborado já está, vamos nos reunir para fazer a reformulação e procurar executá-lo diariamente, durante as reuniões pedagógicas analisar se os planos elaborados pelos professores estão de acordo com o Projeto Político Pedagógico.

A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP?

Na outra escola que fui gestor, as pessoas aceitavam participar do Conselho por achar que era alguém importante na comunidade, mas não sabia realmente do que tratava-se o PPP, o Conselho Escolar e principalmente o Regulamento Interno.

Nesta minha nova gestão pretendo fazer algo diferente e todos conhecerão e terão acesso a estes documentos, até porque os Conselheiros são bem atuantes e como eu já falei aos membros, quero poder contar com a contribuição de todos.

VI- AUTONOMIA DA INSTITUIÇÃO

As ações de consultas e aconselhamentos são tomadas na própria escola? Caso negativo, explique como acontece.

Sim, recebo orientações da Secretaria de Educação (SEME), mas lá elas são moldadas de acordo com a realidade da escola. Sempre comento com a equipa da Secretaria, não adianta ter um plano bonito e não ter resultado, preciso trabalhar com o básico e obter resultados, pois eu prezo muito a qualidade, o importante para mim, é o aluno.

Se eu não puder fazer alterações, o que estarei fazendo lá? Que tipo de gestor seria? Eu não aceitaria o cargo, expor meu nome, caso eu não pudesse decidir, busco sempre novos conhecimentos e trabalho na tentativa de conseguir adequar a realidade da escola.

Como analisa a autonomia da escola em relação à uma gestão democrática?

Estou a iniciar o meu trabalho nesta escola, mas a autonomia tem que ser respeitada, já estou juntamente com o corpo discente a fazer uma gestão comprometida. A autonomia é essencial, pois poderemos até ir a busca de melhorias, mas poderá surgir barreiras, não desisto dos meus objetivos porque pediram para parar, se tenho Regimento e PPP que são minhas garantias, então, vou até o fim, se no final não aprovarem meu trabalho, então eu saio. Se der certo, que venham os elogios, se não, que venham as críticas, estou no cargo para isto.

VII- LIDERANÇA

O que achas necessário para ser um líder?

Para ser um bom líder, eu preciso ouvir, compreender e só depois gerir.

Particpei atualmente de um Fórum sobre o trabalho infantil e vejo que para a Justiça o trabalho infantil é um, para a realidade da minha escola é outra. Então, preciso ouvir para ser líder daquela escola, para que os pais venham a confiar em mim, para não haver o trabalho infantil. Preciso interpretar as Leis e adequar de acordo com a realidade local, por se tratar de uma comunidade rural, como vou dizer para um pai que mora e trabalha na roça, que seu filho não pode fazer tarefas na roça, eu iria gerar conflitos com a comunidade, não é admissível o aluno faltar aula por estar trabalhando na roça.

Na minha opinião, o líder precisa ser um bom ouvinte e não ditador, pode-se não acertar na primeira tentativa, mas na segunda será possível fazer perfeito.

Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?

Sim, é essencial. O gestor precisa ser exemplo. Não posso dizer a minha equipe que devemos ter pontualidade e eu chegar todos os dias atrasado. Da mesma forma, com os educandos, como posso falar de respeito entre aluno e professor, se a minha forma de tratamento com os alunos é por meio de gritos, eles precisam ver na gestão, um líder, por isso, preciso agir da mesma forma que desejo que eles ajam.

Infelizmente muitos não têm os pais como espelho para a Educação, pois muitos são analfabetos. Alguns até questionam, meus pais não aprenderam nada e possuem casa, carro, moto e propriedades, então, para que preciso estudar? Muitos passam a espelhar-se nos profissionais da educação.

Em 2015, chegou até a comunidade uma ONG que percorre todo o mundo para fazer boas ações e ao entrevistar a população, ficaram surpreendidos ao ver que aquelas pessoas diziam que queriam ser o diretor da escola. Durante os atendimentos com enfermeiros, médicos, dentistas e outros, percebi que as mulheres tinham receio em fazer exames ginecológicos, então, pedi que reunissem as mulheres da comunidade para obter explicações sobre a importância da realização destes exames, tanto a enfermeira como eu explicamos e depois faltou material para tanta gente. Infelizmente ainda existe preconceito em relação aos médicos, sexo masculino, os maridos não aceitam que sejam atendidas por homens e fazem sempre tratamentos caseiros, só em último caso, vão à procura de médicos, quando muitas vezes já não há muito a fazer.

Depois que saí desta comunidade, a Diretora do Hospital Regional, falou-me que se fecharam novamente, então, acho que eles tinham uma grande confiança tanto pessoal como profissional.

Ser líder, na minha opinião, não é só na escola, procuro ter envolvimento com toda a comunidade, para conhecer os problemas e tentar solucionar, pois não adianta ficar envolvido somente com a escola se os problemas exteriores afetaram internamente. Como por exemplo, esta semana, tivemos uma aluna a chorar em sala de aula, com dor de estômago, conversei com a aluna e descobri que era fome, então, alimentou-se e retornou a assistir aula.

Resumindo, vejo a liderança como uma vocação.

Considera-se um líder? Explique o porquê.

Sim, procuro ser espelho para meus alunos, falo sempre que vim de uma família humilde, passei necessidades, na época da universidade, foi muito difícil, tinha muitas privações, possuía apenas um tênis para durar aqueles quatro anos, mas agradeço a Deus pela oportunidade recebida e quando saí, decidi ser um professor que faz a diferença.

Desde muito jovens, estes alunos, costumam envolver-se com bebidas alcoólicas, quando vou a uma festa, gosto de beber cerveja, mas para permanecer sendo o espelho, não bebo nada alcoólico na presença deles.

Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?

A vantagem é a sua colaboração no crescimento pessoal e profissional das crianças, ver que o trabalho obteve resultados.

Já montei juntamente com amigos, turmas para alunos do Ensino Médio que sentiam-se desmotivados para seguir carreira estudantil, pedíamos a merenda para os comerciantes da cidade e assim, conseguiram alcançar suas formaturas de Matemática e hoje são meus concorrentes em concursos para professor e não importo com esta situação, quero vê-los felizes.

Então a vantagem de ser um líder na Educação é esta, ser humano, fazer o bem e precisamos nos ajudar para que possamos ter uma sociedade melhor e as desvantagens são várias, principalmente na área da Educação e numa cidade pequena, como esta, muita inveja, muitos não desejam um trabalho bem desenvolvido, pois se na minha escola, o trabalho é bem feito, gera uma pressão para as outras e todos os gestores precisam fazer um bom trabalho, logo as pessoas vão querer somente aquele gestor e aquela escola.

Em 2017, foi um dos piores anos da minha vida, fui tirado do cargo de gestor, mas tenho consciência de que tudo que fiz não foi para agradar os homens da Terra, mas para agradar a Deus, porque sei que do homem não receberei reconhecimento. Então, a desvantagem que vejo é a inveja, a falta de compromisso, logo o líder chama atenção, o que impossibilita de poder desenvolver um excelente trabalho.

Ao entrar em uma escola tenho preocupação com o bem-estar da comunidade como um todo.

Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?

Sim, porque quando os alunos percebem que o professor se preocupa com eles, há uma vontade em querer melhorar, como forma de retribuição a dedicação do professor.

Quando lecionei no ensino médio (secundário), nos dias das primeiras avaliações, tive alunos que choravam por não saber as quatro operações, por não ter um bom nível de leitura e conseqüentemente uma boa interpretação. E ao corrigir estas provas, eu chorava, sem entender como aquele aluno estava naquela turma e perguntava-me, o que fizeram com estes alunos? Procurei ajudá-los (na medida do possível) e senti que estes alunos davam o seu melhor para que eu não ficasse triste com as baixas notas.

VIII- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Participou atualmente de alguma formação?

Fiz uma que em julho, voltada para a avaliação escolar e atualmente estamos a fazer da BNCC (Base Nacional Comum Curricular).

Qual foi essa formação?

Explicava como avaliar, pois o que fazemos nas escolas é de forma incorreta, pois avaliar necessita de todo um processo, que não é realizado em trinta dias com uma turma heterogênea, o que nos mostra o erro praticado há anos nas escolas brasileiras, nos preocupamos com as teorias clássicas dos testes, se acertou a questão é porque aprendeu e se errou, não atingiu nenhuma aprendizagem e na realidade é bem diferente, através destes erros é possível desenvolver várias habilidades. A formação sobre a BNCC para obter informações sobre as mudanças e como será elaborada na escola, que foi realizada via internet.

Considera que essa formação contribuiu para sua função?

Sim, não avalio da mesma maneira que fazia há dois anos.

Avaliar está na pirâmide pela taxonomia de Broker, que é utilizada no Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) e na avaliação externa utilizada no Brasil, que é o Saeb (Sistema Brasileiro de Educação Básica), então é necessário o conhecimento, saber interpretar, aplicar, sintetizar, analisar e por último a avaliação, que está bem em cima na pirâmide. Será que em trinta dias conseguiremos, chegar ao topo dessa pirâmide? Vejo que é necessário fazer uma lavagem dos conhecimentos e práticas dos professores sobre a avaliação. Através desta formação, eu fiz esta lavagem, logo mudei bruscamente a minha visão do avaliar, eliminei 70% do que eu considerava ser correto na avaliação, achava normal a reprovação do aluno.

A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?

O curso sobre avaliação externa, iniciei em 2017, foi de interesse próprio, feito pela Universidade Federal de Minas Gerais, logo havia feito um trabalho voltado para avaliação externa, porém de forma equivocada, apesar de ter alcançado bons resultados, mas trabalhávamos apenas a mecanização.

Quando recebi o convite para esta formação da Rede Estadual de Ensino, apesar de um pouco desconfiado, devido às formações não serem tão proveitosas, mas mesmo assim, fui até a capital. Temos direitos a receber diárias, porém dificilmente o Estado paga e quando recebemos é depois de alguns meses da formação. Mas não houve arrependimento, tínhamos encontros bimestrais e que encerrou em julho deste ano, fui de carro próprio, pois a Gerência Regional, não concedeu autorização para utilização do carro do Estado, pois sei que tornarei melhor profissional para meus alunos.

Sempre peço a Secretaria Municipal para termos ofertas de formações, para qualificar professores e gestores e atingir melhores resultados.

Precisamos de pessoas qualificadas, podemos ver no Brasil, 80 milhões de desempregados e 2º milhões de vagas de empregos, logo faltam pessoas qualificadas.

Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessária uma formação específica?

Na Rede Estadual já selecionam profissionais com especialização em Gestão Escolar, na Rede Municipal ainda não exigem nenhum curso específico, mas creio que futuramente o gestor deverá ter no mínimo esta especialização.

Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.

Acrescentar um suporte pedagógico, é humanamente impossível fazer um bom trabalho, mesmo obtendo formações, pois sempre haverá desequilíbrio, ou na gestão financeira ou na pedagógica.

IX- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Que nós profissionais da educação, devemos sempre buscar novas informações, mesmo sem ofertas de formações pelas redes de ensino, pois é de suma importância o conhecimento para a realização de um trabalho de qualidade.

Também quero frisar que busca de especializações por parte dos profissionais de educação do nosso município, poderá estar relacionada ao fato do Plano de Carreira do Magistério determinar um incentivo financeiro ao desenvolvimento profissional, com um aumento de 5% (cinco por cento) para os professores detentores de graduação e 10% (dez por cento) a nível de pós-graduação.

❖ Entrevista “GR”

Entrevistada: Ex Gerente Regional de Educação – Rede de Ensino Estadual

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Feminino / Idade: 42 anos

Sou formada em Letras/Português, também em Pedagogia e com uma especialização em Letras, Arte e Educação e outra em Administração Pública Municipal. Sou concursada no Município desde dois mil e doze, porém tive outras experiências antes, acho que uns quatro anos antes, tem muito tempo que sou da área da educação. Obtive vasta experiência na área de Coordenação Escolar, Diretora Escolar, Coordenadora da Universidade Pública (UESPI), Período Especial. Tive uma experiência bem mista, mais na área de gestão, mas também tive experiências como professora, tanto no Ensino Fundamental, como no Ensino Médio. E fui Gerente Regional de dois mil e dez a dois mil e quatorze, se não me falha a memória. Então foram quatro anos como Gerente Regional de Educação na Rede Estadual de Ensino. É uma experiência boa, aprende-se muita coisa nova e amplia seus conhecimentos, troca experiências. Tem muito o que aprender neste processo diferenciado que podemos passar.

II- PROVIMENTO AO CARGO DE GESTOR ESCOLAR

Como decorre o processo de provimento do cargo de diretor escolar no sistema educativo estadual?

O processo de seleção dos diretores das escolas estaduais, antigamente era por indicação política, hoje não, é através de um processo democrático. Os alunos, pais de alunos, representantes de Conselhos, eles escolhem entre os candidatos, o seu diretor. E para candidatar-se, é necessária participação de cursos voltado para a gestão, ter uma experiência de trabalho já algum tempo na escola que pretende candidatar-se. No edital consta toda comissão que participará desta eleição, que analisam as chapas, ver quais eleitores estão aptos para votarem, pois, sendo menor de dezoito anos, os representantes destes alunos, no caso, os pais, é quem participam das eleições. Tem toda sistemática dentro do edital para que ocorra a eleição de forma clara e transparente e que todos participem de forma democrática.

Já houve mudanças no processo de seleção do gestor escolar?

Sim, de indicação para a eleição, sendo um processo democrático.

Qual sua opinião sobre o modelo de seleção da direção escolar adotado pelo Estado?

Muito boa, porém muitos alunos, não têm uma certa experiência para ver e analisar o perfil do gestor e às vezes votam por troca de favores ou por ser bonzinho, então, confunde-se muito na hora de eleger o representante da escola. Infelizmente, o mesmo perfil dos eleitores brasileiros, não analisam o perfil, o que será melhor para aquela escola, pensam muito no bem próprio, no diretor oba-oba, aquele que deixa correr tudo muito fácil, então muitos alunos que ainda não têm esta maturidade para votar naquele que será melhor para a escola e sim votar no que acha de interesse próprio.

Quais normativos determinam a forma de provimento do cargo de gestor escolar nas escolas estaduais?

A documentação, é o edital que é elaborado pela Secretaria Estadual que determina esta escolha e também o Ministério da Educação já apontou o Plano Nacional de Educação que tem claro a questão da democratização da escola da escolha do gestor escolar, só que alguns Estados fizeram a adesão, outros não, então isto é antigo, a aprovação deste Plano, só que cumprir, poucos cumprem, poucos Estados cumprem e Município, acho que é muito raro ter um processo democrático para a escolha do gestor.

Para poder concorrer, é necessário ser efetivo, está lotado no colégio que pretende exercer a função de diretor, ter um tempo de experiência como efetivo, a análise do currículo, pois tudo isto pesa. No edital vem tudo esclarecido, quais são estes critérios, então é:

Primeiro, ser lotado na escola; o tempo de trabalho, se tem experiência na área, que é muito importante e caso tenha experiência, não pode ter processo administrativo, falta de prestação de contas, pois o diretor é responsável pela prestação dos recursos destinados as escolas; isso também entra como critério, se por onde trabalhou, se realmente cumpriu a tarefa de gestor.

Na sua concepção, este modelo de seleção influencia na gestão da escola?

Influencia pelo fato de o diretor ser eleito e tiver aquele compromisso, vai desejar mostrar um bom trabalho para concorrer uma futura eleição e também para deixar sua marca na história da escola, por isso que influencia, se eu fui eleita, se concorri, vou querer mostrar um melhor serviço para a escola.

Mas influencia se for eleito de uma forma democrática e consciente, que seja uma escolha do gestor, com um bom perfil para a escola e não para o bem próprio do aluno.

Como o Conselho Escolar atua ou poderia atuar na escolha dos dirigentes escolares?

Na realidade, ele atua. Dentro do Conselho Escolar é escolhido um representante para participar da Comissão e que participa de todo processo eleitoral. Então ele, como representante da escola, irá analisar, ver a questão da transparência, se tudo está correto, se não houve irregularidades. Por fazer parte da Comissão, faz um acompanhamento, na hora de votar, como são pais, no Conselho Escolar, a maioria

são pais (representantes de pais e representantes da comunidade), entre eles, seleciona-se este membro para participar da Comissão.

Já fui gestora e vejo que já houve algumas mudanças, como por exemplo, o diretor poderia ser reeleito, na última eleição que aconteceu, já não era permitido. Então, cada ano eleitoral para a gestão democrática da Rede Estadual vão adequando-se o processo, adequa-se o edital de acordo com a necessidade, a procura de melhorias, o que não correu bem no primeiro e o que correu no segundo e assim, vai-se adequando.

III- FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

Qual o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?

Tornar a educação mais acessível, em que tenha a participação de todas as classes (professor, alunos, pais, funcionários de um modo geral) para ouvir e cobrar a participação de todos os alunos, está presente e dar abertura para tanto ser ouvida como ouvir, pensando no bem comum da Unidade Escolar.

IV- GESTÃO DEMOCRATIZADA E PARTICIPATIVA

No artigo 206 da Constituição Federal um dos princípios é referente a uma gestão democrática do ensino público. O sistema de Ensino Estadual cumpre com este artigo?

Em parte cumpre, pois já estão a fazer eleição, foi o que eu disse em relação a constar na Constituição, nos Planos que foram feitos voltados para a Educação, todos têm esta questão da gestão democrática, mas ainda com uns Municípios que cumprem e outros não e a Rede Estadual que cumprem e outras não e o diferencial, pelo menos aqui no Estado, é que tem algumas escolas, como limitam no edital, não são realizadas eleições, isto depende da quantidade de alunos, então, termina não cumprindo 100% por isso, criam critérios e as escolas que não enquadram-se a estes, ficam fora e termina sendo indicado o diretor escolar, porém, como estou atualmente afastada da Educação, pode ter ocorrido modificações.

Para si, qual a definição da gestão democrática, no âmbito da escola pública?

Uma participação ativa de todos, cada um na sua classe, juntando ideias e unindo as informações, as ideias propostas para formar uma educação de qualidade, mais participativa, não ficar aquela educação, voltada para o eu, eu vou fazer e todos terão que cumprir, o diretor que manda e desmanda, com aquela coisa pronta e acabada e não, a gestão democrática exige a participação de todos, ouvir todos e extrair o que é melhor para o público escolar.

O que é uma participação efetiva no âmbito escolar?

Participação de todos os membros, de todas as classes (alunos, professores, pais, funcionários e o público externo, que não deixa de envolver) para pensar no melhor para a Educação Estadual.

Quais são os elementos fundamentais para implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola?

O que acho fundamental e principal é esclarecer o que é realmente um processo democrático na escola, pois muitos não entendem por este lado, devido a democracia política, a distorção do processo eleitoral é péssima para eleger um candidato em

qualquer repartição que seja, então assim, um dos principais motivos que eu acho é a conscientização, o esclarecimento, mostrar para o público escolar, como também os professores... Eu esqueci de falar que os funcionários e professores também votam, entendeu? Então assim, tem muitos profissionais que votam pensando no seu bem próprio, pois fulana é boazinha comigo, não coloca falta. Enquanto as pessoas não conscientizarem, a população de um modo geral, principalmente por estarmos a falar da parte escolar, sobre o valor do processo democrático para o andamento positivo da Educação, não haverá melhorias. Diz ser realizado uma eleição democrática, mas nada foi, por ter prevalecido o bem próprio e a democracia deve-se priorizar o bem comum.

V- MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS ESCOLAS

Qual a importância do Conselho Escolar para a democratização da escola?

A principal importância é o objetivo, toda tomada de decisão, deve ser tomada no colegiado, então, a principal importância é esta, durante a tomada de decisões de compras, de aquisição de materiais, a utilização de recursos, em todas as decisões, deve-se consultar o Conselho. É necessário ouvir o corpo externo, não ficar só numa decisão tomada por uma equipe mínima e sim por um conjunto de pessoas que estão envolvidas no processo, pais, alunos, funcionários, pois o Conselho é formado por estes participantes.

Existe Legislação Municipal referente aos Conselhos Escolares?

Existe Regimento e Estatuto. Lembro-me que na Gerência Regional possui um documento (cartilha) que fala sobre as Leis que amparam a criação dos Conselhos, a distribuição dos representantes, qual a percentagem da classe da educação a participar, quem pode participar, pais, associações... tudo nesta cartilha sobre a criação do Conselho Escolar.

Os membros dos Conselhos Escolares costumam participar de formações aderidas pelo Ministério da Educação ou formações realizadas pela própria Gerência Regional? Caso não sejam realizadas, explique os motivos e em caso positivo, como são realizadas essas formações?

Quando tem oferta sim, apesar de ser poucas. Já houve cursos ofertados pelo Ministério da Educação, mas infelizmente, não há muito interesse. Infelizmente é um grande defeito de todos os conselhos, dessa classe de colegiado, por não ser remunerado, não existe muito interesse, muitas vezes não participam das reuniões e quando vão apenas assinam os Pareceres e Atas, sem nenhum compromisso. Existe uma quantidade mínima de participantes ativos. Até para conseguir estes membros do Conselho, o gestor precisa incentivá-los e convencê-los, é uma situação bem complicada.

Alguns pais que são membros do Conselho, por não ter uma certa instrução, optam por não participar da formação para conselheiros, pois é online, através de uma Plataforma do Ministério da Educação. As vagas eram destinadas aos Conselheiros, mas outras pessoas que desejassem participar também eram aceitas.

Os documentos principais de uma escola são o PPP e o Regimento Escolar. Como entendê-los no âmbito de uma gestão democrática?

Quando fui gestora sempre lia os pontos cruciais em reuniões de pais e de alunos, mostrava o que era direito e o que era dever, o que deveríamos trabalhar em cima das

ações do PPP e do regimento Interno da escola. A forma de entender e colocar em prática é pegar a essência destes documentos e sempre trabalhar em reuniões de pais/mestres e alunos e mostrar estes importantes documentos que regem os colégios, pois não são documentos para gavetas, precisam de fácil acesso, logo muitos desconhecem e muitas pessoas não tem um mínimo de interesse em conhecer.

Qual é o local que o Conselho Escolar ocupa na estrutura geral da escola, especialmente entre os demais órgãos colegiados?

Houve uma tentativa de criar um Grêmio Estudantil, mas não deu certo, temos mesmo só o Conselho Escolar que é referência da escola, o que rege nas tomadas de decisões das escolas.

O PPP é um documento de referência para as escolas ou apenas obrigatório?

Na realidade, era para ser um plano de referência, porém é utilizado na maioria das vezes, como um documento obrigatório. Fazem e deixam guardados, para quando houver fiscalização, mas era para ser utilizado de outra forma, deveria ser como uma cartilha que orientasse a forma certa de agir, ver os pontos positivos e negativos, saber onde pode-se melhorar e onde não é possível atingir melhorias. Então, para elaborar o PPP é um processo avaliativo da escola, com decisões do que será planejado para o futuro, mas infelizmente, a preocupação e a interação do público para a realização deste PPP, por não se tratar de uma realização individual, mas sim, em conjunto, de todas as representações, apesar de poucas pessoas possuir interesse na elaboração, preferem encontrar tudo pronto. Também existem aqueles que copiam e colam, esquecem de fazer as revisões e ficam dados que não são relacionados com aquela escola, mas sim daquele documento de onde os dados foram copiados e colados.

Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP nas escolas.

O processo é fazer a avaliação, ver como anda a escola, conhecer toda a sua história, analisar qual estado encontra-se (pontos positivos e negativos) e elaborar ações futuras. Então, através dos gargalos, trabalhar para fazer as correções, como por exemplo, se a escola obter um índice de evasão muito alto, discutir e decidir ações que neutralize estes números negativos.

Reconhecer, planejar as ações, executar e avaliar aquelas ações, então é um processo que nunca finaliza é necessário sempre avaliar, ver o que pode ser modificado para melhorar cada vez mais o processo de ensino-aprendizagem.

Todos os anos necessita de uma adequação, logo os problemas deste ano letivo, podem ter sido superados, por isso, necessita de uma atualização todos os anos.

Quando o diretor decide por candidatar-se, deve fazer um Plano de Ação, que obrigatoriamente deve ser conectado ao PPP da escola e que determina as ações a serem desenvolvidas durante a função de gestor escolar.

Esses processos do Projeto Político Pedagógico são acompanhados pelo Conselho Escolar?

Pelo Conselho Escolar, como pela Gerência de Educação e pelo Estado. Tem todo um acompanhamento, deve ser aprovado e encaminhado pelo Conselho, pode até ser informatizado; lançar as informações no sistema, não sei, pois tudo hoje utiliza-se as

plataformas, assim como o censo escolar. Penso que esta aprovação do Conselho pode ser realizada por meio de um link.

A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP das Escolas Públicas?

O correto é apresentar. Quando fui Gerente Regional, o funcionário do sector responsável pelos Conselhos, tinha sempre na sua fala para os gestores que na semana pedagógica e primeira reunião de pais e mestres, apresentassem o Conselho Escolar e o documento à comunidade. Era pauta carimbada para todo início do ano letivo, apresentar o Conselho Escolar e fazer novas eleições para aqueles Conselhos atrasados, pois possuem uma validade, troca dos membros do Conselho, por exemplo, se um pai faz parte do Conselho e o filho muda de escola, aquele pai, obrigatoriamente precisa ser substituído até mesmo um professor, que era membro e foi lecionar em outra escola, são exemplos das alterações necessárias neste Conselho. Era uma pauta definida para o início do ano letivo, trabalhar tanto o Conselho como o PPP na Comunidade Escolar.

VI- AUTONOMIA NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A Gestão Democrática remete-nos a pensar em autonomia. Qual a autonomia desejada para a Escola Pública?

A escola pública tem uma certa autonomia desde quando o recurso veio diretamente para a escola, quem gere este recurso é o gestor juntamente com o Conselho Escolar, então é uma autonomia muito grande, tanto para compra de merenda, de materiais, os programas vindos do Governo Federal, todo recurso vai diretamente para a escola.

Em relação ao Estado, o que eu acho que deveria embutir, era o repasse para manutenção, pois quando eu estava à frente das escolas Estaduais, vinha um recurso chamado PDDE, no início do ano letivo, para compra de materiais para todo o ano, como a escola é bem dinâmica, tornava-se uma situação bem complexa, logo muitas vezes faltava material.

E este dinheiro de manutenção vinha do Governo Estadual mensalmente, muitas vezes tinha atraso e vindo direto do Ministério da Educação, sem ter que passar por outras contas, facilitaria a vida das escolas.

Também vejo necessidade em aumentar estes recursos, pois são apenas centavos por cada aluno, tanto para merenda como também para aquisição de materiais, torna-se um pequeno recurso para manter uma escola. E este aumento nos recursos para a escola influenciaria muito no processo de trabalho, pois seria possível proporcionar uma estrutura melhor para os alunos, como também promover cursos, ou seja, ações que quer queira quer não, geram despesas.

Essa autonomia na Escola Pública, possui limites? Quais?

Possui limites, logo temos uma Legislação que determina obrigações. Temos que seguir um tipo de avaliação, então limita, não posso mudar a rotina, adequar de acordo com nossa realidade, por exemplo, não posso modificar o processo avaliativo, não é permitido. Mas acredito que todas estas Legislações são elaboradas e aprovadas, pensando no bem comum, mas que nem sempre funciona.

Até onde estas avaliações periódicas, com datas marcadas dão certo? Mas se não houvesse estas datas marcadas será o que o professor teria o compromisso de avaliar? Então é muito complexo este compromisso profissional com os resultados.

Vejo que a Legislação ultimamente não impõe, pois existem as Conferências da Educação, justamente para isso, tomam as decisões que determinam melhorias para a Educação que muitas vezes não são seguidas, por medo da incerteza e continuam com as mesmas metodologias do processo de trabalho.

A autonomia existente no Sistema Educativo Municipal, acontece de forma ampla ou ainda inicial?

Está intermediário, eu acho que está bem avançada. A partir do momento que já existe Conferência com participação do Público. As Conferências Municipal, Estadual e Nacional, em que o público participa, questiona e expõe suas ideias. Por isso acho que ainda não está avançada, mas também não está na fase inicial, está no meio-termo. Porém, o brasileiro ainda não amadureceu suficientemente para tal responsabilidade durante estas participações nestas Conferências, falta muita responsabilidade, pois não é somente aprovar tudo, necessita analisar as melhores propostas e acrescentar as necessárias de acordo com a realidade de cada Estado ou Município.

VII- LIDERANÇA

O que achas necessário para ser um líder?

Haver muita comunicação, ser humano acima de tudo, saber receber ideias, deixar que o outro participe, não achar que é uma pessoa autossuficiente, com uma participação de todos e que juntos tomam decisões e que estas, leve a influenciar de forma positiva o local de trabalho.

Saber escutar as pessoas faz a diferença em ser um líder, a partir do momento que prevalece as suas próprias ideias, a sua forma de agir, estará deixando para trás todo processo democrático construído dentro da repartição que trabalha. Então é deixar um espaço aberto para ouvir, entender o outro, está sempre atento a sugestões e lembrar que o líder não consegue fazer nada sozinho, tem uma equipa envolvida e precisa de uma harmonia entre estas equipas para que tudo funcione bem.

Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?

Diretamente ele é um líder, se ele é um diretor já é um líder, pois é o centro e dali vai partir as decisões, por isso eu disse anteriormente, se for bem eleito, bem escolhido, com critérios destinados ao bem comum, para o bem daquela instituição, com certeza desenvolverá um bom trabalho de liderança, porque o gestor é um líder e por isso, creio que tem que ser um dos critérios, pois se não for líder, fica difícil, desempenhar o papel do diretor escolar.

Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?

Uma vantagem é, se conseguir ser um bom líder e interagir com o todo, terá excelentes resultados na sua gestão. É muito gratificante ver os méritos conseguidos através da sua própria liderança, juntamente com sua equipe. E o ponto negativo é querer fazer algo e por não depender de uma única pessoa, não conseguir a realização dos ideais, muitas vezes adquire-se até frustrações, depende de recursos financeiros, que sempre faltam, de funcionários que muitas vezes não possuem interesse, dos familiares, que quase sempre não acompanham seus filhos. Mas é uma sensação inigualável em ver as conquistas realizadas em conjunto, enquanto líder, está na linha de frente e poder fazer algo bom por alguém.

Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?

Sim, por exemplo, se eu como líder, acomodo-me com as situações ruins, não busco melhorias, por isso, sempre falo que a eleição é bem complexa, pois o gestor precisa ir em busca de melhorias e de repente, candidata-se uma pessoa totalmente passiva, que enquanto professor é arcaico e que não almeja mudanças... Esta é a diferença, pode até não conseguir, mas foi em busca. Resumindo, o líder faz muita diferença no seu âmbito de trabalho.

VIII- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Participou de alguma formação enquanto Gerente Regional de Educação?

Sim, participei de muitas formações. Sempre fui muito ativa em buscar novas informações e está atualizada para ficar preparada para as frequentes concorrências profissionais.

Considera que estas formações contribuíram para sua função?

Qualquer que seja esta formação ou capacitação, nunca voltaremos da mesma forma que fomos, por mais que os conteúdos não sejam os esperados, mas só em trocar alguma experiência com colegas. Acredito que é impossível ir a uma formação e voltar sem algo novo, talvez consiga até aquela ideia que falta para fazer a diferença ao retornar para o grupo de trabalho que lidera.

A realização destas formações foi de iniciativa própria ou obrigatória?

Nada obrigatório, sempre convidada pela Secretaria do Estado e participava para trazer o conhecimento para a Regional de Educação.

Durante o período que foi Gerente Regional, os gestores escolares receberam formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Gerência Regional?

Pela Gerência Regional fizemos várias e no final do ano, recebiam os certificados de participação de todos os encontros. Nestas formações trabalhávamos temáticas, de acordo com as necessidades, por exemplo, um programa que recebemos foi o Gestor Nota Dez, então, fazíamos a formação em relação ao programa que seria desenvolvido nas escolas estaduais.

Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessária uma formação específica?

É importante, mas não obrigatório. Ninguém vem pronto e acabado. Acho que seria ideal uma formação obrigatória para os iniciantes e uma formação complementar para aqueles que já possuem experiências como gestor escolar.

Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.

Uma mudança que desejo é que o diretor e todos os funcionários sejam bem remunerados para que possam trabalhar com dedicação, com exclusividade para aquele local de trabalho, a partir do momento que os funcionários trabalham em vários ambientes, para complementação da renda, não será possível um bom desenvolvimento do trabalho, então, as escolas passar a ser todas de tempo integral, para que os profissionais tenham exclusividade, para assim, existir um trabalho diferenciado.

IX- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Um ponto que não deve ser esquecido é: pensar em democracia e eleição para gestor é antes de tudo, trabalhar com os alunos, pais, professores, o que é realmente um processo democrático dentro da escola, quais os objetivos, para que simplesmente não façam o que é habitual, eleger alguém através do bem próprio e não pelo bem comum. Enquanto pensarem em si próprio, a gestão democrática será uma utopia, uma hipocrisia.

❖ Entrevista “DM1”

Entrevistado: Ex Secretário de Educação - Municipal

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Masculino / Idade: 50 anos

Em relação a habilitação acadêmica, eu sou licenciado em Matemática, com especialização em Administração Escolar. No Serviço Público Municipal, tenho vinte e seis anos como professor e gestor. Como gestor da Rede Municipal de Educação, foram cinco anos como Secretário de Educação, deixei o cargo dia nove de abril de dois mil e dezoito e o outro período em sala de aula.

Durante este período de cinco anos, passamos por muitos problemas de questão financeira, que é o grande problema hoje.

II- PROVIMENTO AO CARGO DE GESTOR ESCOLAR

Como decorre o processo de provimento do cargo de diretor escolar no sistema educativo Municipal?

Neste caso da escolha dos dirigentes municipais de educação é feito por indicação política. A Lei Municipal prevê que é necessário o gestor ser concursado e com escolha baseado em termo de eleição, mas como o Município nunca fez a regulamentação da Lei para que seja feita esta escolha, a Lei é de 2003 até os dias atuais, a indicação é através da política. Então, isto deixa um grande problema para a administração porque estas pessoas não têm o perfil ideal para ocupar a pasta. A indicação política vai conforme a conveniência partidária

Já houve mudanças no processo de seleção do gestor escolar?

Não, sempre foi por escolha política. A Lei prevê que seja por seleção, mas o executivo nunca se interessou em regulamentar o processo de escolha. Nunca regulamenta para não ir de encontro aos interesses mais políticos do que social da política educacional.

Qual sua opinião sobre o modelo de seleção da direção escolar adotado pelo Município?

Só existe mesmo a indicação, não exige formação, conhecimento, tempo de serviço do funcionário, então tudo isto prejudica o bom funcionamento/andamento da gestão,

porque muito deles não têm nem conhecimento de como lidar com a educação, pessoas que ingressam na carreira de docência e com um, dois anos que é concursado e já começa a exercer a função de direção, sem nenhum perfil, condição, nem ter passado do estágio probatório, então isto tende a prejudicar e muito o andamento educacional.

Quais normativos determinam a forma de provimento do cargo de gestor escolar nas escolas Municipais?

No plano de carreira dos servidores do Magistério consta que um dos critérios para ocupar o cargo de diretor, coordenador e supervisor escolar que sejam concursados e que tenha passado pela seleção de uma escolha democrática da comunidade escolar.

Na sua concepção, este modelo de seleção influencia na gestão da escola?

Influencia muito, pois muitos não têm o perfil para a administração escolar e também eles prevalecem da indicação e faz do jeito a conveniência política e deixa de atuar na política educacional. Seguindo para o lado político-partidário e isto distorce todo o processo, o que dificulta um bom desenvolvimento da educação. Eu tinha muita dificuldade, justamente por isso, todos os anos havia rodízio de diretores de escola porque eles não se adequavam ao perfil de um gestor. Só não trocávamos aqueles em que o apadrinhamento político era tão grande que não era possível fazer esta troca, mas era constante a troca de diretores por conta de não atender a demanda educacional.

Como o Conselho Escolar atua ou poderia atuar na escolha dos dirigentes escolares?

Primeiro o Conselho Escolar não tem conscientização do papel de colaborador da gestão do Município. Então, ainda o Conselho Escolar está distante, precisa passar por formação, capacitação para aprender como atuar como parceiro da escola. Então, este Conselho seria uma ajuda imensa para o diretor, mas infelizmente não temos Conselhos a funcionar adequadamente, são mais para assinar parecer, prestação de conta, não há nem participação direta na Construção do Projeto Político Pedagógico e Regimento da escola. Então tudo isso, está muito distante da realidade do que preconiza a educação que é uma gestão democrática. Infelizmente ainda não temos este hábito de colocar nas escolas da rede Municipal de Ensino esta gestão democrática, estamos muito distantes ainda.

III- FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

Qual o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?

Seria importantíssimo porque faria uma mobilização com a comunidade escolar, com tomadas de decisões e tudo que fosse feito de levantamento, propostas e de melhoria para a escola, a comunidade abraçaria e trabalharia em conjunto, quando não tem esta gestão democrática, toda decisão é tomada somente pelo diretor da escola, não tem a participação da família e se a família não participa, torna-se difícil transformar a realidade educacional que vive aquela comunidade.

IV- GESTÃO DEMOCRATIZADA E PARTICIPATIVA

No artigo 206 da Constituição Federal um dos princípios é referente a uma gestão democrática do ensino público. O sistema de Ensino Municipal cumpre com este artigo?

Não cumpre, pois até o exato momento, nunca houve eleição para diretores, então a comunidade nunca escolheu seus dirigentes escolares, com isso, está sendo descumprido este artigo 206. Como o Brasil infelizmente não tem fiscalização educacional, deixa-se solto e nos Municípios os prefeitos não têm interesse porque querem colocar as pessoas que comungam politicamente com a gestão e não, pelos princípios que rege a Lei.

Para si, qual a definição da gestão democrática, no âmbito da escola pública?

Na gestão democrática, a direção precisa ouvir em todas as tomadas de decisões, desde o momento da composição do PPP, do Regimento Escolar, de um Plano de Ação, tudo que acontecerá no âmbito da escola, a comunidade escolar: alunos, pais, comunidade em geral, comunidade administrativa e corpo docente deveria ter esta participação direta na indicação de proposições, de planejamentos e organização dos objetivos, enfim, tudo que diz respeito a escola, esta comunidade deveria participar ativamente, mas infelizmente isto não acontece e cada vez mais torna-se mais difícil lidar com a Educação Pública. Primeiro, a equipe docente precisa abraçar a causa, depois, um Plano de Ação que é feito, ser cumprido e também ter um elo entre docentes, discentes e família, pois se estes três segmentos não trabalham em conjunto, dificilmente atingirá os objetivos almejados.

O que é uma participação efetiva no âmbito escolar?

A participação efetiva seria mesmo o conhecimento por parte da família de todos os procedimentos que acontecem dentro da escola, com uma participação ativa e que fosse motivada a colaborar, pois a família está fora, como se fosse independente, algo desligado da escola. Se os pais têm filhos que estão inseridos no processo de ensino-aprendizagem das crianças, então, obviamente eles teriam por obrigação de participar ativamente do desempenho escolar dos seus filhos.

Quais são os elementos fundamentais para implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola?

Primeiro fazer cumprir a Lei, este é o primeiro passo, pois tem a Lei que obriga a realização de eleição para a escolha do diretor escolar e a Lei é desprezada, deixando de ser uma regra de cumprimento, então, se não cumpre a Lei, dificilmente a coisa vai acontecer.

Deveria acontecer o seguinte, a própria gestão municipal, desde a Secretaria Municipal de Educação, deveria gerenciar todos os recursos educacionais, mas não é assim que funciona. O Dinheiro da Educação é gerenciado pela Prefeitura, por pessoas que não possuem conhecimentos educacionais. Para a Educação não chega dinheiro, apenas problemas a serem solucionados. Então se a Secretaria não gerencia este recurso da Educação, como é possível implementar políticas educacionais de melhoria para o âmbito escolar ou para toda rede de ensino?

E se não cumpre a Lei que determina a Constituição Federal, torna-se inviável uma melhoria na qualidade do ensino.

V- MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS ESCOLAS

Qual a importância do Conselho Escolar para a democratização da escola?

O grande problema da escola é a avaliação do cumprimento da carga horária. A Lei determina que a carga horária seja 200 dias letivos ou 800 horas letivas, que nunca é cumprida, pois o executivo sempre diz não ter recurso e que necessita diminuir os dias letivos. Se não cumpre o calendário escolar, não cumpre o fazer efetivamente acontecer a educação, torna-se um faz de conta, o professor faz ensina e o aluno faz que aprende e nada de efetivo acontece.

Então, a gestão democrática seria a descentralização dos recursos e que a escola gerenciasse seu próprio recurso da Educação, desde a contratação do pessoal até a compra do material para funcionamento da escola. A escola só recebe o que vem do Poder Executivo, então, a escola não tem dinheiro para gerir o pessoal, merenda escolar, material de expediente, nada, então tudo é dado de forma reduzida.

A necessidade e a efetividade da execução das políticas públicas passa por recursos financeiros. Se a escola não gerencia os recursos, então fica difícil implementar políticas públicas educacionais.

Existe Legislação Municipal referente aos Conselhos Escolares?

Tem a Lei que diz que toda escola tem de possuir o Conselho Municipal e para toda prestação de conta é necessário o Conselho dar um parecer, porém os membros do Conselho apenas assinam, as pessoas não têm conhecimento do seu papel e simplesmente assinam os papéis afirmando que estão todos conforme a Lei, o que não acontece. O próprio Conselho deve opinar o que a escola precisa, o que a escola deve comprar, então, dizer o que vai acontecer na escola desde a execução do seu plano de Ação para depois fiscalizar a aplicação dos recursos. Mas a escola nem tem dinheiro e nem é fiscalizada, deixa-se tudo solto.

Os membros dos Conselhos Escolares costumam participar de formações aderidas pelas secretarias através do Plano de Ação Articulada (PAR) ou formações realizadas pela própria Secretaria Municipal? Caso não sejam realizadas, explique os motivos e em caso positivo, como são realizadas essas formações?

Durante o tempo que eu estava na Secretaria, não houve nenhuma formação para Conselheiros, digo de forma presencial, pois houve online, mas estas pessoas que participam do Conselho, faltam conhecimento e informação que deveriam realizar estes cursos a distância, então, as escolas não passam informações para que o Conselho possa qualificar-se e termina sem nenhuma formação. Não tem formação, execução e termina por não funcionar.

Os documentos principais de uma escola são o PPP e o Regimento Escolar. Como entendê-los no âmbito de uma gestão democrática?

Estes dois documentos fundamentais para uma gestão democrática deveriam ser construídos coletivamente pela comunidade escolar. Hoje se ver que fica restrito a direção e aos professores que dão opiniões sobre as regras do PPP e do Regimento Interno, mas a comunidade em geral (pais e alunos), não possuem participação. São regras determinadas pela direção sem a participação da comunidade.

Esses processos do Projeto Político Pedagógico são acompanhados pelo Conselho Escolar?

Muito difícil existir esta participação, fica mais restrito entre professores, coordenadores e alguns professores, nem a parte administrativa da própria escola, não participa.

A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP das Escolas Públicas?

Não, eles não possuem conhecimento, ainda estão alheio a Legislação.

VI- AUTONOMIA NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A Gestão Democrática remete-nos a pensar em autonomia. Qual a autonomia desejada para a Escola Pública?

Com esta autonomia na escola, passaria o direito de gerenciar tudo, então, a autonomia seria gerenciar todos os recursos relacionados com a educação. Por exemplo, uma escola tem x alunos e de acordo com essa quantidade de aluno que, a escola recebe o recurso para manutenção, então, a própria escola tendo uma quantidade de trezentos alunos, ela sabendo do valor anual a receber de recurso, para ser realmente uma escola democrática, o que deveria acontecer a contratação do pessoal, os pagamentos dos funcionários, compra do material para funcionamento, desde merenda, material de expediente e prestação de conta, sendo tudo realizado no âmbito da escola. Por exemplo, hoje o valor-aluno é de aproximadamente, três mil reais por ano, então se a escola tem trezentos alunos, sendo novecentos mil para gerenciar, com contratos, gastar com o funcionamento, merenda e prestaria conta para o Ministério de Educação desde recurso recebido. Este seria o modelo e que deveria acontecer em todas as escolas. O dinheiro vai sempre para o Poder Executivo que o distribui da forma desejada por eles, sendo assim, nunca atenderá a demanda da escola, passa a faltar, a merenda escolar, quadro do pessoal, materiais de funcionamento e expediente para melhor desenvolvimento da gestão no âmbito da escola.

Essa autonomia na Escola Pública, possui limites? Quais?

Não existe autonomia na escola, são presos ao Poder Público Municipal.

A autonomia existente no Sistema Educativo Municipal, acontece de forma ampla ou ainda inicial?

Posso dizer inicial, pois ainda não saiu do papel.

VII- LIDERANÇA

O que achas necessário para ser um líder?

Uma pessoa criativa, com pensamentos e atitudes positivas, com o desejo de fazer com que a Educação aconteça; saber lidar e influenciar a equipe, trazer para si este grupo, para desenvolver as políticas públicas, então se este líder não consegue ter uma harmonia com sua equipe, com sua comunidade escolar, dificilmente conseguirá desenvolver um bom trabalho, pois é fundamental que ele conheça sua equipa e trabalhe em conjunto no desenvolvimento das funções escolares.

Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?

Um líder precisa ter um pouco de flexibilidade em tudo que vai fazer. Primeiro tem-se objetivos e metas a serem cumpridos. Em certo momento que é planejado e não acontece como planejou-se, sendo necessário repensar todas as estratégias e para isso, é necessário da liderança para convencer as pessoas que estão ao seu redor que, é necessário mudar o que foi planejado, mostrar sempre o princípio básico que é traduzir a educação em melhoria da sociedade, não adianta só aplicar conteúdo e não ver resultado nenhum no crescimento evolutivo do ensino aprendizagem no dia-a-dia. Não adianta fazer planejamento, fazer as estratégias, mas não acontecer lá no dia-a-dia, na sala de aula, o aluno passar a ter desenvolvimento progressivo diariamente.

Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?

A vantagem de ser um bom líder é que as coisas acontecem de forma natural e sendo o contrário, não consegue convencer e torna-se um fardo pesado na administração da escola.

Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?

Com certeza, pois o líder conseguirá convencer sua equipe em desenvolver as políticas públicas e planejar, tornando-se mais fácil alcançar os objetivos.

VIII- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Participou de alguma formação durante o período que atuou como Dirigente Municipal?

Sim, logo no início da gestão.

Qual foi essa formação?

O nome da formação é Pradime, uma formação para os Dirigentes municipais (Secretários de Educação) do País inteiro, porém ficou apenas na primeira fase de formação, teria continuação com curso voltado para o Mestrado, com uma especialização e um Mestrado, mas depois o Ministério da Educação, por algum motivo, desenvolveu apenas a primeira fase, onde mostrou as estratégias de como lidar com a gestão municipal, como ser dirigente municipal, com uma cartilha de como trabalhar nos três primeiros meses da gestão, na organização, sendo uma primeira fase de formação técnica e depois haveria a continuação, mas até hoje tem essa promessa, o governo lança depois de cinco anos, lança um novo programa de formação dos dirigentes municipais e que entre dois a cinco anos, poderão continuar as outras fases da formação.

Houve a formulação do Plano Nacional de Educação, isto aconteceu há quatro anos atrás e ainda não saiu do papel. No PNE, dizia o seguinte: que seria feito um levantamento do CAC, que seria um mínimo de condição de funcionamento de uma escola, o que cada escola teria que ter no mínimo. E com isto o governo aumentaria o recurso, sendo 5% do PIB, com acréscimos até chegar aos 10% e este aumento gradativo que teria que acontecer na educação até hoje nunca aconteceu, mantém-se ainda o mesmo recurso dos 5% do PIB Nacional e ano após ano os recursos previstos para a Educação são cortados e sem implementação de melhoria, cria-se programas temporários, mas que de efetivo na escola não acontece. Creio que falta é a execução do Plano Nacional de Educação. Foi criado agora a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), mas de efetivo exercício não acontece, aqui ainda não foi colocada em prática. Uns Municípios aplicam outros não e, isto vira uma verdadeira gangorra, um

Município consegue desenvolver-se outros não e tudo esbarra na questão financeira, sem dinheiro para investimento educacional.

Considera que essa formação contribuiu para sua função?

Ajudou inicialmente na organização, pois montamos uma estrutura de Secretaria Municipal de Educação, logo não tinham funções definidas, havendo assim, uma distribuição por sectores. O sector de ensino-aprendizagem ficou responsável pela parte pedagógica, o sector administrativo da parte financeira, da questão da inspeção, dos documentos dos alunos e a fiscalização das instituições educacionais, a questão da educação de jovens e adultos, então foi tudo dividido por sectores e cada um era responsável para execução, foi o que ajudou a clarear as ideias. A questão da avaliação, implantamos a avaliação semanal; o Conselho Escolar não tinha o direito de expedir os certificados educacionais porque estavam desatualizados, montamos uma proposta pedagógica de maneira comum em todo Município, para a regularização. Também foi criado o Conselho Municipal de Educação (CME) que não existia e com isso o Município passou a expedir os documentos dos alunos (certificados), pois anteriormente era tudo feito pela Secretaria Estadual de Educação. O Município não poderia expedir os documentos, só quem poderia expedir era a Secretaria Estadual de Educação. Com a Criação deste Conselho, passamos a ter um Sistema Municipal de Educação e com isso, as estruturas de organização foram feitas. Agora seria a parte de colar em funcionamento e melhoria da educação. Conseguimos ainda aumentar um ponto percentual no IDEB do Município, mas quando sai um gestor, volta tudo como era antes, pois entra outra pessoa com outras ideias e começa-se tudo do zero novamente.

A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?

Quando o Ministério da Educação ofertou para os Dirigentes Municipais de Educação, não era obrigatório, então, cada um inscrevia-se de livre e espontânea vontade. Como eu já havia passado pela formação de Gerente Regional de Educação da Rede Estadual, eu também quis renovar os conhecimentos na área da gestão. Com uma duração de um ano, realizado à distância, com alguns encontros presenciais, com o recebimento de certificados, isto foi no ano de 2013 e em 2014, já não houve mais a continuação do curso de capacitação.

E os gestores escolares, durante o tempo em que exerceu a função de Dirigente Municipal, receberam formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação?

O MEC ofertou alguns cursos online para os diretores de escola.

Quanto Secretaria foi ofertado curso de capacitação para Educação Infantil, com uma formação durante dois anos e Anos Iniciais. Já do sexto ao nono ano, infelizmente os professores não passaram por nenhuma capacitação.

A Educação Infantil não tinha funcionários concursados, então, houve o concurso e depois os dois anos de capacitação. Até organizamos melhor a questão das creches, pois era só um ambiente de estudo das crianças, dividido em faixa etária, de três anos em diante, passamos a atender a partir de um ano, começando a atender mais cedo. Teve a abertura de uma nova creche, em que foi possível organizar as salas por faixa etária e foi possível ver um progresso. Tiramos o pré-escolar que estava misturado com o Ensino Fundamental e Jovens e Adultos, criamos um espaço somente para a Creche e Pré-Escola. No ano passado houve um avanço, aprendiam mais e chegavam no primeiro ano, quase alfabetizados, que ao longo deste percurso, quando lá cheguei

em 2013, os alunos chegavam no quarto ano, do ensino fundamental, sem saber ler e escrever, então o índice de analfabetismo era alto e conseguimos reduzir e organizamos uma estrutura de melhoria, não sei o que acontecerá daqui para frente, se esta estrutura será mantida, pois colocamos somente pedagogos concursados para trabalhar como gestor da Educação Infantil, mas após minha saída, vi que pessoas de outras áreas estão à frente da Educação Infantil.

Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessária uma formação específica?

É uma obrigação, ou faz, ou esquece a Educação, pois se não trabalhar desde a Educação Infantil a importância da qualificação, da organização pedagógica, da grade curricular, não tem como a educação funcionar. E exigir que todos os funcionários tenham uma formação adequada para o exercício do Magistério naquela faixa etária. Precisa começar uma organização da Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos para que tudo funcione, então, se não tiver critério e formação para ocupar esses cargos de gestão, não há perspectiva de melhorias para a educação do Brasil.

Penso que o diretor deve ter uma formação em Pedagogia voltado para a Administração Escolar. A UESPI ofertou uns cursos de Pedagogia voltado para a Administração Escolar, como também Pedagogia voltado para o Ensino. Tem que ser voltado para a administração, voltado para a parte pedagógica e voltado para a parte da docência, então, tem que ter este direcionamento: a Pedagogia para quem quer ser coordenador escolar, Pedagogia para quem quer ser administrador escolar e Pedagogia para quem quer ser docente. Direcionando as finalidades, passaríamos a ter perspectiva de melhora. Agora, pessoas de uma formação, de uma área específica, como português, História, Geografia, poder lecionar para a Educação Infantil e as Séries Iniciais, não será possível obter resultados.

O diretor pode assumir o cargo apenas com uma formação superior e ter o apadrinhamento para ser indicado.

Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.

A gestão escolar precisa passar pelo cumprimento da Lei, se existe uma Lei que rege e determina que o gestor escolar precisa de uma formação voltada para a gestão, que todos eles tenham que atender este critério, não é pela questão política que vai sair indicando, tem que ser conforme a formação vai-se ocupando as funções. Para ser coordenador, precisará ser formado em pedagogia com habilitação em coordenação, para ser gestor escolar, precisará de formação em pedagogia com habilitação em administração escolar, se não tiver este perfil, não poderá exercer a função da administração escolar. Tem que passar por uma especialização em Administração Escolar e o Município também ofertar um Mestrado voltado para esta área porque quanto mais qualificado, melhor desempenha suas funções e quanto menos qualificado o desempenho é insatisfatório.

IX- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Espero que o Plano Nacional de Educação se torna uma realidade, que os concursos realizados no País sejam concursos sérios, pois muitas pessoas passam, por

questões de desvio das finalidades. Que seja um concurso sério, que passe quem realmente tem competência para assumir o cargo.

Muitas pessoas que atuam na Educação Brasileira não tem nenhum perfil de docência, entra por não achar outra saída no mercado de trabalho.

Primeiramente, é preciso, fazer cumprir as Leis, que o Plano Nacional realmente aconteça e que os concursos sejam sérios. Defendo que os concursos sejam de níveis Federais, que haja Federalização dos Concursos, pois quando são realizados no Municípios existem muitas fraudes. Nunca passam os mais competentes e isto só tras prejuízo para a Educação do País, sem avanços. Os últimos resultados demonstram uma educação muito fraca na rede pública, algumas escolas sobressaem-se pela direção da escola, que possui um perfil ideal, que deseja ver melhorias e consegue desempenhos na prova do IDEB, que é uma prova Nacional, aplicada pelo Ministério, mas é muito baixo o Índice de Desenvolvimento Educacional do País.

❖ Entrevista “DM2”

Entrevistada: Atual Secretária de Educação Municipal

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Feminino / Idade: 45 anos

Em relação a habilitação acadêmica, eu sou licenciada em Pedagogia, com habilitação em Supervisão Escolar e tenho três especializações. Uma em Tecnologia e Mídias Educacionais que fiz pela PUC no Rio de Janeiro, tenho uma especialização em Gestão Pública Municipal, fiz pela Universidade Estadual do Piauí, em Picos e uma terceira que fiz aqui em Paulistana, pela Universidade Estadual do Piauí, também, que é Gestão Pública em Semiárido, essa foi a última.

Em relação ao ano de serviço docente, eu tenho dezoito anos de Serviços prestados para o Estado (concurada), mas comecei bem antes. De Magistério, são vinte anos, mas na Rede Estadual, de concurso, tenho dezoito anos (na rede Estadual de Ensino). No Município, só tenho três anos de concurso. Trabalhei durante seis anos, mas efetiva, tenho três anos, na verdade. E relacionado a Dirigente Municipal, só tenho quatro meses. Não era o que estava previsto, mas o dirigente anterior entregou, disse que não queria mais assumir o cargo e, então fizeram o convite a mim. Eu aceitei o desafio, pois não é fácil ser Secretária de Educação, numa cidade como Paulistana... Pois deveríamos nos preocupar só com a Educação, mas infelizmente, outras coisas terminam interferindo. Mas só tenho quatro meses, estou aí aprendendo!

Já obtive outras experiências, como coordenadora. Estava na Coordenação do Tempo Integral, já fui diretora e também diretora adjunta. Na área de Gestão já consegui certa experiência nesses dezoito anos.

II- PROVIMENTO AO CARGO DE GESTOR ESCOLAR

Como decorre o processo de provimento do cargo de diretor escolar no sistema educativo Municipal?

Esse procedimento ainda é, infelizmente, até assegurado pela Lei Municipal, por indicação.

Teve a elaboração do Plano Municipal de Educação, mas desde quando foi elaborado o Plano da Secretaria, ainda deixaram uma abertura, pois foi colocado seleção e/ou indicação da gestão. Então, quando não se tem uma obrigatoriedade de seleção, os Municípios, infelizmente, fazem a opção pela indicação. Lógico que tem alguns gestores que possuem o perfil e formação, mas se obedecêssemos o primeiro critério que é a seleção, com toda a certeza evitaríamos alguns problemas.

Já houve mudanças no processo de seleção do gestor escolar?

Não, sempre foi indicação. A única diferença foi no Sector Municipal, pois não havia o Coordenador Pedagógico nas Escolas. Hoje temos, ainda em torno de cinco escolas, da Zona Rural que ainda não possui. Este ano, colocámos uma parte, no próximo ano, os demais. Mas sempre por indicação, nunca houve nenhum tipo de processo, nem prova, nem currículo, nada... Sempre por indicação do Gestor Municipal. Por que a própria Lei Municipal é assim. O Plano Municipal que seria uma forma de suprir, obrigar a Lei mudar, ainda deixou essa “brecha”, pode ser seleção e/ou indicação. Complica porque a Gestão faz mais a opção por indicação.

Qual sua opinião sobre o modelo de seleção da direção escolar adotado pelo Município?

Não acho o mais indicado, não concordo! Inclusive quando houve o concurso, deveria abrir mais vagas para a Coordenação, porque o diretor, não pode ter concurso, tem que ser uma seleção. Mas acredito que se houvesse seleção, poderíamos cobrar mais do gestor. Ele teria que passar por um processo de formação, porque a própria seleção exige isso, que ele tenha pelo menos uma especialização, mesmo que não seja pedagogo, mas que tenha uma especialização na área de gestão. E são mínimos os gestores que possuem essa especialização e que sentem esta necessidade também. Porque você até pode ser indicado, mas quando iniciar o trabalho, pode sentir a necessidade de transformar sua prática e buscar, pois, temos Universidade Aberta e temos outros meios à distância que pode ser feito uma especialização. Mas eu te garanto, opinião como Dirigente Municipal, como professora... A melhor forma de escolher o gestor é através do processo de seleção, porque tira muitas questões políticas de dentro da escola, muito mesmo! Evitaria muitos problemas!

Quais normativos determinam a forma de provimento do cargo de gestor escolar nas escolas Municipais?

Os normativos são baseados na Lei, o próprio Plano, na Lei de Diretrizes do Município, tem esta abertura, porque a própria Lei de Diretrizes e Bases (LDB), diz que o Município pode organizar e fazer essa seleção. Então o Gestor precisa aceitar que seja feita essa modificação, na Lei local, para que no Plano Municipal seja colocado que essa atuação do gestor será dada por formação e por seleção, que ela pode ser um currículo, pode ser uma entrevista, pode ser a apresentação de um projeto. Apresentar um projeto, seguida de uma entrevista, com a comprovação de um currículo de experiência ou pelo menos de uma especialização que corresponda a Gestão Pública Municipal.

Na sua concepção, este modelo de seleção influencia na gestão da escola?

Influencia e muito! Porque quando se trata de indicação, as pessoas às vezes se empoderam do poder. Infelizmente não podemos ser demagogos em dizer que todos que são indicados, uma hora ou outra, não deixe de fazer algo e diga, mas foi “fulano” que me colocou aqui e só ele tem o poder para tirar-me. De certa forma, por falta de

maturidade dos gestores, temos até problemas de gestor com professores, sempre acontece. Onde devemos entender, pois eu mesma, estando aqui como Dirigente Municipal indicada, tenho que cumprir minha responsabilidade, como Dirigente da Educação, independente de qualquer circunstância e infelizmente na escola existem muitas discussões, por ser uma cidade pequena, a política influencia. Deveria ser uma política educacional, porém algumas pessoas acabam por misturar o tipo de política, termina sendo uma política partidária, infelizmente, não adianta negar e dizer que não influencia, pois estaria mentindo. Existe aqueles que fazem a diferença e tem uma certa percentagem que precisaria entender que o caminho não seria este.

Como o Conselho Escolar atua ou poderia atuar na escolha dos dirigentes escolares?

Sobre o Conselho Escolar, estou um pouco satisfeita, pois eles já participam da parte financeira da escola, tem reuniões, o recurso vai direto para a escola, até gerenciam, porém, o Conselho ainda não tem autonomia na participação do processo de escolha do Gestor Escolar. Agora muitos gestores já estão a sentir esta cobrança do Conselho na Escola, com relação a vida dele, de gestor na escola e isso me deixa feliz porque quando o Conselho passa a ser atuante, começa então, a cobrar da Gestão e isto já é um bom início, mesmo que não tenha participação na escolha, mas ele está fiscalizando, cobrando, acompanhando. Foi o que me deixou bastante feliz quando iniciei meu trabalho aqui na Secretaria, pois 90% dos Conselhos Escolares estão atuantes. Alguns ainda precisam entender qual é a sua função, mas já participam das questões financeiras, cobram ações na escola, como os projetos. Acredito que seja o caminho, mas ainda não participam diretamente na escolha.

III- FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

Qual o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?

Falar do papel do diretor é uma questão bem complexa, pois quando falamos em diretor, gestão e escola democrática, temos que pensar de duas formas: a gestão democrática não elimina regras (normas) e para haver esta democratização é necessário a participação e geralmente os diretores centram o poder, não tem o hábito de chamar sua equipe para conversar, apresentar projeto, ouvir opiniões, ver o que está certo e errado. Não considero fácil a questão democrática, nem para alguns diretores, como também para os servidores da escola, porque ao exercer uma função democrática na escola, as pessoas às vezes misturam, acham que esta democracia é fazer o que quer. Quanto na verdade ela é imbuída de regras e normas, mas ela é co participativa: na criação das regras, na resolução dos problemas, no desenvolvimento das atividades. E a coparticipação não tira direitos e deveres e é justamente onde as pessoas misturam muito. Mas o caminho é a gestão democrática. Precisa de formação, tanto o gestor quanto o professor, para entender, qual o perfil de uma escola democrática? Qual é o papel da escola democrática? Para de facto esta gestão democrática acontecer, pois por enquanto é camuflada, ela ainda não acontece como deveria acontecer. É mais pedir opinião, levar regra pronta, pedir aprovação de todos, não existe aquela participação de construção coletiva. Algumas escolas estão iniciando este processo, mas ainda é necessário muitos estudos para atingir melhorias na concepção como educador, para que esta gestão democrática realmente aconteça.

IV- GESTÃO DEMOCRATIZADA E PARTICIPATIVA

No artigo 206 da Constituição Federal um dos princípios é referente a uma gestão democrática do ensino público. O sistema de Ensino Municipal cumpre com este artigo?

Sim, a Lei é cumprida. Os pais são ouvidos, a gestão do diretor é transparente. Não existe ainda qualidade na gestão democrática. Cumprimos o artigo 206, pois não há mais aquela imposição, que o diretor é o dono da regra, é o dono da escola, porém precisamos de conhecimentos e melhorias. Aplicamos o artigo, mas ainda sem muito domínio, havendo necessidade de melhorias na prática desta democracia escolar.

Para si, qual a definição da gestão democrática, no âmbito da escola pública?

Definiria gestão democrática na escola pública, como o caminho para o crescimento da escola, pois quando tem-se um sistema de participação...

Assim, se estou aqui dentro, como Dirigente Municipal, sinto-me bem, motivada, se as pessoas abraçam a causa, possuem o mesmo conhecimento, partilham da mesma gestão, temos uma linha para seguir e todos seguem, onde o exemplo vem da sua ação. E na escola, é da mesma forma, quando todos entenderem que a Gestão Democrática é o caminho e todos começarem a assumir responsabilidades individuais e coletivas, haverá o funcionamento de facto, trazendo melhorias para a escola.

Costumo dizer “estou em sala de aula”, até quatro meses atrás estava na sala de EJA e estava lá dentro e faço a diferença como professora. O gestor é necessário, mas preciso empoderar disso, para sentir que meu aluno precisa aprender de forma diferenciada, sendo uma Gestão Democrática por parte do professor. Ainda temos muitos problemas de evasão, repetência, distorção idade-série e a gestão democrática vem justamente para sanar estas dificuldades, pelo menos deveria.

O que é uma participação efetiva no âmbito escolar?

A participação efetiva é aquela em que todos estão envolvidos numa mesma ação. Na escola, dizem: eu sou a merendeira, sou a zeladora, sou a professora, sou o vigia, ele é o diretor, ele é o digitador, com isso, nos separamos muito, lógico que é necessário um espaço, cada um cumpre sua obrigação. Mas enquanto equipa é necessário discutir as ações e delegar responsabilidades que é outra coisa a parte. Então assim, quando falamos nesta participação efetiva, é realmente o envolvimento de todos, o que infelizmente dentro da escola ainda é muito complexo, esta participação efetiva.

É como falar de eficiência e eficácia. Podes até ser eficiente, mas está agindo com eficácia? É o x da questão da Gestão Democrática. Muitos até sabem, defendem a bandeira: Aqui toda gente participa de forma efetiva! Mas será que um professor que chega até mim, como gestora e diz que algo não dará certo, será que eu vou aceitar, analisar ou propor outras ideias? Eis a questão.

Quais são os elementos fundamentais para implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola?

O primeiro passo seria a forma de escolha do gestor. O primeiro caminho é este: passar por uma seleção. Digo por experiência própria, no sistema estadual, fui selecionada como coordenadora. E desta forma, tem-se até mais pulso para colocar as coisas para funcionar, pois assumiu o cargo pela porta de entrada, ninguém lhe colocou, está por competência e por mais que tenha dificuldade, mas está no cargo por mérito próprio e até os colegas lhe veem de forma diferente. Então na minha opinião, o elemento principal é a questão da seleção do gestor e depois a formação,

seja para gestor ou professor. Estou até com um projeto para apresentar para o prefeito, pois precisamos de uma formação, mesmo que seja uma, no princípio do ano. Existe formações no Município, mas de forma isolada, do 1º ao 3º ano, EJA, Educação Infantil, mas precisamos de formação que atinja a todos da Rede Municipal de Ensino. A Secretaria Municipal está realizando formações por sectores: secretários escolares e agora teremos para os zeladores. Passamos orientações, pois é necessário, logo muitas vezes são apenas cobrados.

V- MECANISMOS DE DEMOCRATIZAÇÃO NAS ESCOLAS

Qual a importância do Conselho Escolar para a democratização da escola?

Inicia pela legalidade do Conselho, pois ele é autônomo e deliberativo. Então se todos os membros possuírem esta consciência e souberem do seu papel, teremos uma forte melhoria na escola, por mais que não estejam lá dentro fazendo algo, estarão pelo menos, a cobrar e sabemos que muitas pessoas funcionam assim (na base da cobrança) e a educação não é diferente. Se o Conselho cobra: porque não houve aula? Ou porque este recurso foi gasto desta maneira? Porque a direção tomou esta atitude sem consultar os pais? Por tudo isto, o Conselho ajuda muito no processo da democratização. Até mesmo quando existe problemas, o Conselho pode reunir, tomar decisões e ninguém muda aquela decisão, nem a Secretaria, nem a Escola, pois ele é deliberativo.

Existe Legislação Municipal referente aos Conselhos Escolares?

Existe, temos uma normativa que rege todos os Conselhos e cada Conselho tem seu Estatuto próprio, que fica diretamente na Escola. Os Conselhos fazem reuniões e preparam as Atas e tem uma Lei Municipal que diz as escolas são amparadas pelo Conselho.

Os membros dos Conselhos Escolares costumam participar de formações aderidas pelas secretarias através do Plano de Ação Articulada (PAR) ou formações realizadas pela própria Secretaria Municipal? Caso não sejam realizadas, explique os motivos e em caso positivo, como são realizadas essas formações?

Tivemos no ano passado, não foi específica da Secretaria Municipal, foi por meio de vagas da Secretaria Estadual. Com realização online, sendo o primeiro encontro presencial e os demais semipresenciais. Eu ainda não estava a ocupar este cargo, por isso, não sei explicar bem como ocorreu, apenas ouvi comentários dos Conselheiros da escola em que eu trabalhei sobre esta Formação para os membros Conselhos.

Os documentos principais de uma escola são o PPP e o Regimento Escolar.

Como entendê-los no âmbito de uma gestão democrática?

São dois documentos ainda bem burocráticos. No Município ainda estamos passando por processo de reforma, tanto o Projeto, como o Regimento, pois aderimos ao Programa Mais Educação e já estava a funcionar sem as alterações necessárias nestes documentos e isto não é permitido. Eu fiz uma justificativa para o Ministério e iremos passar pelo um processo de reformulação.

São essenciais por direcionar a escola. O PPP norteia as ações; o próprio nome já diz, as ações pedagógicas da escola. Seria o carro chefe da Gestão Escolar, já que deve ser construído com a participação de todos aqueles que fazem parte da escola e o Regimento é o documento que vai normatizar.

A equipa da Secretaria ainda irá repassar orientações de quais serão estas modificações. Até porque será necessário fazer um currículo próprio no próximo ano, pois nós da Secretaria, estamos passando por uma formação e logo após participarmos de um encontro, convocamos os diretores e os coordenadores, para repassar as informações adquiridas, para no próximo planeamento que houver nas escolas, os gestores repassarem estas informações aos professores e uma das questões é o sobre estas documentações. Ainda estamos acanhados.... Fazemos estudos todas as quintas – feiras, dia do expediente interno, pois somos multiplicadores da Formação que estamos a receber na Capital (Teresina) e só depois encaminhar as orientações para as escolas. Não adianta comprar este documento, nós temos que elaborar o currículo. Eu já falei para a equipa: vamos estudar, pois sairá da Secretaria e Escolas o Currículo Municipal no próximo ano. Pode até não sair bom, porém vai sair e feito pelos Professores, pela Secretaria e, com a realidade de cada escola, como diz a ABNCC.

Qual é o local que o Conselho Escolar ocupa na estrutura geral da escola, especialmente entre os demais órgãos colegiados?

No Município não temos outros órgãos colegiados por conta da idade dos alunos, não temos Grêmio ou outros órgãos, até mesmo pela estrutura física que é precária em nossas escolas, mas o Conselho age diretamente com o diretor, com o coordenador e quando tem uma necessidade, participam também das reuniões de pais. Para a utilização dos recursos (compras), logo os membros começaram a despertar mais para a questão financeira, hoje participam um pouco mais da questão pedagógica da escola, ainda de uma forma acanhada, mas estão a iniciar.

O PPP é um documento de referência para as escolas ou apenas obrigatório?

Infelizmente as escolas só fazem e só tem porque é obrigatório. Nunca ouvi um diretor dizer que irá reformular o PPP, só é formulado após cobrança da Secretaria, então, ainda é um documento. Vejo como um calcanhar de aquilhes, pois o que tornaria uma ajuda ainda é um problema nas escolas.

Fala-me sobre o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP nas escolas.

Vou colocar como experiência na escola que eu estava trabalhando, pois tenho pouco tempo como Secretária Municipal, acredito que tenha sido realizado na mesma sistemática, pois o gestor anterior, tinha esse compromisso. Então, na escola onde eu trabalhei, a direção e coordenação reuniu-se com a equipa e de acordo com as orientações da Secretaria Municipal e, o Projeto Político Pedagógico da escola foi atualizado durante três dias consecutivos de planeamento, porém depois não foi utilizado, serviu apenas como documento.

E sobre a avaliação, existe um Conselho Municipal de Educação que ainda não atua 100%, mas a responsável por este Conselho procura acompanhar, indo até a escola, quando surge problemas, ela pede para recorrer ao PPP e ao Regimento Interno. Sempre supervisiona a escola, no entanto só existem duas pessoas do Conselho e são no total de dezanove escolas, a demanda é grande e, nem todos querem participar deste Conselho porque o Conselho Municipal é uma responsabilidade muito grande, depara-se com muitos problemas e muitas decisões que devem ser tomadas e que às vezes não agradam os servidores públicos.

Esses processos do Projeto Político - Pedagógico são acompanhados pelo Conselho Escolar?

Os membros destes Conselhos não acompanham com o Conhecimento do Projeto. Em reuniões com os diretores, já pedi que durante as reformulações do PPP, convidem os membros do Conselho Escolar, por mais que dentre os membros, exista um pai que não seja alfabetizado, mas ele escuta, ele entende, pois muitos até participam de associações, já tem uma noção, pelo menos ver se tem o projeto, se o Conselho funciona ou não, qual a obrigação dele enquanto conselheiro, assim, em algumas escolas existe esta participação porque os membros são ativos, possuem uma certa formação, mas na grande maioria não.

A comunidade tem conhecimento do Conselho Escolar e do PPP das Escolas Públicas?

Tem um conhecimento superficial, pois a direção diz que tem o projeto, de que se trata, diz que tem o Regimento. Geralmente a família e a comunidade conhecem mais a partir de um problema, pois o diretor o chama e diz: está escrito no Regimento da escola, não pode acontecer isto; está escrito no Projeto Pedagógico, vamos realizar este projeto na escola. Então, sabem que existe, não aquele conhecimento de fato do que diz o documento, salvo quando é chamado e comunicado assuntos isolados, digamos assim.

VI- AUTONOMIA NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A Gestão Democrática remete-nos a pensar em autonomia. Qual a autonomia desejada para a Escola Pública?

Esta autonomia desejada pela escola pública, acredito que principalmente na rede municipal, ainda levará algum tempo, pois a primeira delas, seria a descentralização da própria secretaria, com o acesso ao recurso financeiro, como as escolas têm e dentro da escola pública, esta autonomia começar pela seleção do gestor, por concursos, por seleção, formação de servidores, então, ainda é um caminho longo que a nossa realidade, por mais que já tenha melhorado muito, logo já houve muitas modificações... Eu só tenho vinte anos que mora aqui, mesmo sendo daqui, mas vejo muitas diferenças nas escolas municipais, mas a caminhada ainda é longa, tanto que o IDEB mostra que não temos grandes resultados, é a comprovação dos fatos, precisa-se centrar na questão do aprender, nas dificuldades existentes na aprendizagem.

Essa autonomia na Escola Pública, possui limites? Quais?

Em relação a autonomia possui alguns pontos que as escolas são direcionadas pela Secretaria, mas em 90% as escolas já têm autonomia. Porém o calendário letivo por conta do cumprimento dos dias letivos, é de responsabilidade da Secretaria de Educação, mas discutimos com os diretores e coordenadores. Algumas coisas ainda dependem da Secretaria, mas as ações da escola, os projetos, a questão financeira e pedagógica, por isso, digo que cerca de 90% de autonomia nas escolas. Ainda não são autônomas, em relação a merenda escolar, pois é o Município que gerencia, também somos responsáveis pelos produtos de limpeza, devido o recurso do PDDE ser insuficiente.

Vejo que a maior dificuldade sobre a autonomia da escola, é o recurso financeiro que é bem limitado, deixando-os ligados a Secretaria por parte do calendário, normativas e infraestrutura porque as escolas não possuem recursos suficientes para comprar uma

impressora, comprar uma máquina de xerox, ainda dependem de nós, pois se retirar do recurso da escola, não poderão comprar resmas de papel, cadernos, canetas; mas em termos pedagógicos, possuem bastante autonomia para desenvolver os trabalhos, resta saber utilizar com sabedoria esta autonomia.

A autonomia existente no Sistema Educativo Municipal, acontece de forma ampla ou ainda inicial?

Considero ser de forma ampla, como falei anteriormente, algumas questões são diferenciadas, até por necessidades. Até mesmo na zona urbana, temos que diferenciar de uma escola para outra, devido a classe social dos alunos.

Uma vez por mês fazemos encontros pedagógicos com diretores e coordenadores para repassar orientações, mas acredito que eles tenham dificuldades, logo, temos um bom diálogo: os gestores ligam, nos procuram, mandam mensagens no WhatsApp, pois muitos diretores ainda têm medo de tomar certas decisões... Eles pensam e antes de executar pedem uma confirmação por parte da Secretaria, por isso, digo que é necessária uma maior formação para gerar segurança nas decisões a serem tomadas durante os vossos trabalhos.

VII- LIDERANÇA

O que achas necessário para ser um líder?

É uma questão bem complexa, pois as pessoas pensam assim: assumi um cargo e tenho o poder em mãos e tem, mesmo que seja insignificante.

Acredito no líder que anda junto, não aquele que diz: faça isto, mas aquele que diz: precisamos fazer! Um líder precisa ser exemplo, ainda comungo de uma pedagogia que o líder não pode ficar somente atrás de uma mesa, a passar regras, precisa ser exemplo, como posso dizer aos meus liderados que devem cumprir os horários, se eu chegar sempre atrasada? Como pedir harmonia, se falo com a equipa aos gritos?

Estou a ler um livro sobre Dirigentes Municipais e estou para desistir do cargo, devido tanta complexidade! Participei de uma formação para dirigentes e depois o Prefeito perguntou se gostei e respondi que não sei se gostei ou trouxe-me mais preocupações, pois através das formações que percebemos os erros e mudanças necessárias que nem sempre depende só do dirigente, é necessário uma equipe que contribua com o desenvolvimento do trabalho.

Geralmente quem assume uma liderança, desejar assumir para descansar e isto não funciona e, infelizmente acontece até mesmo aqui dentro da Secretaria.

Consideras importante o gestor escolar desenvolver a função de líder na escola?

Sim. Sempre falo que é necessária muita leitura, se não dispõe de tempo para leitura, assiste vídeos, procura conversar com pessoas que tenha uma liderança positiva e que saiba dialogar com os alunos, pois infelizmente, ainda existe diretor que grita com alunos e demais funcionários, não tem um bom trato. E isto não pode ser desta forma! Em reuniões sempre colocamos sobre a importância do que é ser líder e até onde pode ir com esta liderança e quem está liderando para que não haja problemas.

Existe vantagens e desvantagens em ser um líder? Quais são?

A vantagem é a seguinte: se tens perfil de gestor, com um projeto para contribuir com a educação, vejo como uma questão positiva e como ponto negativo em relação a liderança, é que muitas vezes as pessoas não conseguem diferenciar questão pessoal

com a profissional e ao tomar decisões em benefício da educação, mesmo de forma democrática, acabará por desfavorecer muitos e estes não entendem que faz parte do ofício. As decisões precisam de cuidados e traquejos ao ser tomadas.

Através da liderança é possível obter melhorias na qualidade do ensino?

Sim, se o professor é um bom líder, a aula dele será diferenciada, se todos na escola, dentro das suas respectivas funções, desenvolver uma boa liderança, a escola funcionará com melhor qualidade.

VIII- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Participou atualmente de alguma formação?

Pelo MEC não recebemos nenhuma formação no momento, pela Secretaria tem os encontros mensais: O papel do gestor e do coordenador e vamos inserindo outros temas, como por exemplo, BNCC, para que possamos ajudá-los em outros temas pedagógicos. Atualmente, participei de uma formação.

Qual foi essa formação?

Foi em Recife-PE, durante uma semana para Dirigentes Municipais. Foi excelente, tratou do pedagógico ao financeiro. Uma formação bem extensa, mas que auxiliou bastante no meu trabalho, como sou novata na área administrativa, tenho mais experiências na área pedagógica, ajudou-me bastante, ao mesmo tempo deixou-me bem preocupada! Abriu meus olhos para conseguir fazer um melhor planejamento para o ano seguinte: uma reestruturação de lotação, uma organização do pedagógico. Posso dizer que abriu-me os olhos para este universo que é a Secretaria Municipal.

Considera que essa formação contribuiu para sua função?

Muito, pois tudo é um desafio. Não era minha pretensão assumir este cargo. Surgiu o convite e por questões pessoais eu aceitei. Eu morava praticamente nas escolas. Ficava de sete e vinte às quatro da tarde, pois a escola é integral e não pode sair. Em casa, cuidava dos filhos e seis e quarenta da noite saía para a outra escola, pois costume chegar cedo e a aula tinha início às sete e finalizava às dez e vinte da noite.

O que está sendo bom aqui na Secretaria, a experiência, a oportunidade de contribuir, deixar uma marca para a educação e em relação a questão pessoal, mesmo com tantos problemas, tenho um pouco mais de tempo. Apesar de sempre aceder o sistema da Rede Municipal em casa. É uma experiência, gosto muito da educação e acredito, às vezes com muito dessoro, decepção-me muito com as pessoas, creio que todos os envolvidos com a educação deveriam contribuir mais, se estão insatisfeitos, devem resolver estas insatisfações, mas dentro das escolas e da Secretaria deveriam colaborar um pouco mais.

Por isso repito, é um desafio, as oportunidades aparecem e espero fazer jus ao cargo de Dirigente e que eu possa nestes dois anos (como também é indicação política), não sabemos se iremos continuar ou não, mas que eu consiga fazer um bom trabalho.

Quando eu assumi o cargo fui bem clara ao Prefeito, sei que é um cargo político, mas não costume misturar trabalho e política partidária; faço minha política depois do portão, aqui dentro, para mim, não existe adversário, todos que chegarem até mim, serão recebidos da mesma forma. E tenho tido tranquilidade, apesar de alguns “probleminhas”, mas aos poucos vamos resolvendo e tudo vai encaixando-se devagar.

A realização dessa formação foi de iniciativa própria ou obrigatória?

Ela não foi obrigatória, estávamos entre os Municípios priorizados e disponibilizaram cem vagas, então, os cem Secretários que inscrevessem primeiro, teriam o custeamento das despesas pagas pela Undime (associação que acompanha as Secretarias Municipais). Logo que surgiu o Fórum, interessei-me e fiz a inscrição. Com isso, a Undime Nacional custeou hotel, passagens aéreas e o Município responsabilizou-se com o deslocamento. Da nossa região só foram os representantes de três cidades: Paulistana, Queimada Nova e Curral Novo. Soube desta formação em uma reunião em Teresina-PI, recebi o convite e por gostar de participar de formações, fiz a minha inscrição. Além de gostar, sinto necessidade em participar de formações.

E os gestores escolares receberam atualmente formações ofertadas pelo MEC ou pela própria Secretaria de Educação?

Somente pela Secretaria de Educação, pelo MEC, até o momento não, só propagandas que haverá estas formações, se assistir a rede Globo, mostra muitas propagandas de formação. Mas via Ministério de Educação, não temos. Não disponibilizaram nem recurso para o Município fazer. O pouco que fazemos mensalmente é com recurso próprio, com o pessoal da própria equipa da Secretaria, em que estuda, prepara e repassa as orientações para os gestores. O Ministério prometeu formação para gestores escolares e coordenadores, relacionado a ABNCC, mas até agora, pelo Ministério nada, até o momento, nem formação e nem disponibilização de recursos para formações.

Acredita que futuramente para exercer o cargo de gestor escolar, será necessária uma formação específica?

Acredito que não seria futuramente e sim, agora já é necessário. Aos poucos as leis vão afunilando-se e logo deixará de ser indicação e/ou seleção, para ser somente a seleção, pois as próprias leis educacionais estão a ajustar para que a educação seja democrática. Já podemos perceber muitas mudanças, não é mais como os gestores municipais querem, penso que daqui uns quatro ou cinco anos, o gestor municipal não poderá mais indicar, será obrigado a fazer esta seleção.

O Estado já experimentou e viu que a eleição não funciona. Para concorrer para os concursos estaduais é necessário um currículo, uma prova escrita e uma entrevista, isto para a Educação Integral. A eleição é uma boa estratégia, mas no Piauí não foi bem trabalhada e acredito que eleição na Rede Municipal também não será o ideal. Para o Município, acredito que seja melhor a seleção, pois no Município a política é muito próxima, com isto, com a eleição não funcionará. Penso que deveria ser o currículo, para analisar a formação, uma prova escrita ou entrevista, algo que mostre as competências e habilidades para gerenciar, logo quando há seleção, há uma avaliação enquanto ser indicado nada disto é considerado. Enquanto o Município quiser e o diretor não cansar, estará a executar suas funções.

Além dessa formação específica, fale um pouco sobre futuras mudanças que acredite ter na gestão escolar.

Acredito que apesar de tantas dificuldades, atingiremos as dezenove escolas aos poucos. Colocar aos diretores a necessidade da preocupação pedagógica, pois muitos deles são altamente burocráticos, preocupam-se apenas com a parte financeira, em botar painéis na parede. Mas tem aqueles que se despertaram para isto, que o gestor também é pedagógico e acredito que acontecerá esta mudança, pois a sociedade, os pais e a própria Secretaria de Educação cobram. Mesmo que não seja por vontade própria, mas dentro das circunstâncias e das cobranças, essa mudança virá. Pode ser

que já até começou a acontecer, mas é muito lenta e devagar surgirão efeitos. É como o efeito dominó, uma peça de cada vez, até chegar ao final, mas ainda faltam muitos ajustes na Educação.

IX- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Como falei no decorrer da entrevista, acredito que consigamos melhorar a Educação, creio que será o único caminho, pois a situação que o Brasil está, falei hoje pela manhã: O Brasil está desacreditado em tudo, a situação está muito difícil, os índices da Educação a cair todo dia e a toda hora, quando lemos as notícias é um desespero, até as boas escolas passam por dificuldades, creio que com a maturidade e consciência em assumirem de facto suas responsabilidades dentro das escolas, teremos melhorias significativas. Fui aluna de escola pública, entrei em escolas privadas, apenas para lecionar. Meu primeiro vestibular que fiz, consegui passar, em todos os concursos também, pois dedico-me aos estudos e sempre falo isto os alunos nas escolas por onde ando, porém é contraditório, pois hoje colocamos nossos filhos em escolas privadas, porquê?

Porque conhecemos, se eu tivesse a garantia de que por exemplo, o professor A, B e C fosse acompanhar meu aluno, eu não o colocaria numa escola particular, estudaria numa escola Municipal, mas eis a questão, porque são professores e professoras, diretores e diretoras, temos uma rotatividade. Temos professores excelentes que alfabetizam na rede Municipal e que também são da Rede Particular, mas eis a questão, este ano o aluno está com este professor, ano que vem já não está...

Precisamos em equipa fazer uma análise no fim de ano e deixar estes bons professores, que estão a dar certo com a turma, seguir adiante com os alunos, para obtermos bons resultados. Este ano, procuramos não mudar muita coisa nas lotações dos professores, pois a maior parte deles, fazem parte da Rede Municipal, Estadual e Particular, então, em novembro faremos nosso Plano e o que estiver bem, continua e o que precisa melhorar, tentaremos deixar nossa contribuição e vamos aguardar o que o futuro nos dirá.

❖ Entrevista “CEE”

Entrevistado: Membro do Conselho Escolar

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Masculino / Idade: 26 anos

Estou como professor nesta escola desde dois mil e quinze, formado em Ciências Biológicas, desde então, faço parte do Conselho e sempre ocupei o cargo de representante de professores, nunca ocupei outro cargo que não seja este.

II- COMPOSIÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR

Qual a composição do Conselho Escolar?

Hoje o Conselho é composto pela presidente, que é a diretora da escola, um secretário, que acompanha a questão financeira, ajuda nas prestações das contas, possui representante dos pais, representantes da comunidade, representantes de alunos e representante dos professores.

De que forma é realizada a seleção dos membros?

Nunca houve um período de inscrição, edital, ou algo do tipo, sempre por convite, feito pela presidente, que é a diretora, em que convida, explica e como trabalhamos aqui, acho que não há problemas em fazer parte dos membros e poder ajudar a escola através do Conselho Escolar.

Em quanto tempo acontece a renovação do Conselho Escolar?

Como no ano passado abriu-se um edital para escolha do novo diretor, com a realização da seleção por meio de cursos e provas, como a diretora passou por este processo, foi renovado o Conselho, até porque mudou a gestão. Pelo que percebo, renova-se de dois em dois anos, sempre neste prazo.

Quem ocupa o cargo de Presidente?

Atualmente, a diretora da escola.

A ocupação do cargo da presidência do Conselho Escolar está estabelecida no Regimento Interno da Escola?

Sim, no Regimento Interno, está determinado todos os critérios para a criação e funcionamento do Conselho Escolar.

III- FUNÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR

Como representante do Conselho Escolar, tem consciência de todas suas funções? Cumpre-as efetivamente?

Sim, acho que tenho cumprido o que é exigido para exercer a função. Como representante dos professores, opino, discuto sobre as ações que serão desenvolvidas na escola e ajudo a presidente a tomar estas decisões.

O Conselho possui um Regimento Interno? É um documento recente na escola?

O documento que estabelece todas as normas do Conselho Escolar é o Estatuto, o que pode e o que não pode fazer, o que cabe e o que não cabe ao Conselho Escolar.

Caso positivo na resposta anterior, todos os membros têm conhecimento deste documento?

Todos os membros sabem da existência, porém não fazem uma leitura mais aprofundada para obter informações necessárias para um bom desempenho das suas funções.

Como membro do Conselho, costuma avaliar e propor alterações no PPP?

A parte pedagógica sempre foi mais destinado aos coordenadores pedagógicos. Quando tem alguma alteração, depois de pronto é exposto aos membros e normalmente só firmamos, nunca há uma discussão para estas alterações, simplesmente assinamos em baixo. Participar da elaboração em si, como Conselho, não há esta participação. Como membro do Conselho, nunca foi feito esta análise.

Durante as reuniões, costuma acompanhar a avaliação dos indicadores educacionais da escola?

Sim, principalmente depois das eleições que ela assumiu como gestora de facto, propôs discutir sobre os índices que possam influenciar no rendimento da escola. O IDEB, o SAEB, que é um sistema de avaliação voltado para o Estado, então, vem em discussão para tentar conseguir formas para aumentar este índice.

O Conselho Escolar já tomou medidas para melhoria da qualidade social da escola? Cite-as.

Sim, o Conselho sempre procura tomar medidas que beneficiem a comunidade escolar.

IV- REUNIÕES DO CONSELHO ESCOLAR

Qual periodicidade das reuniões do Conselho Escolar?

Normalmente as reuniões é através da convocação da presidente, quando tem uma necessidade de resolução de algum assunto com alguma rapidez ou quando se trata de prestação de contas, uma vez por mês ou até de dois em dois meses, a presidente apresenta as prestações de contas e nós assinamos os pareceres e a Ata e assim, aprovamos a prestação de contas.

Existe um local específico para suas realizações?

Por tratar de um grupo pequeno, a última reunião foi realizada na sala dos professores que é um lugar mais agradável, quando há formação, utilizamos o auditório da escola. Mas sendo somente prestação de contas, pode ser em qualquer sala, até mesmo na diretoria.

Há reuniões extraordinárias para resolução de assuntos urgentes?

Sim, às vezes, recebemos convocação por parte da presidente e sempre atendemos a convocatória para resolução de algum problema.

O Conselho Escolar possui um cotidiano de reuniões para estudo e reflexão contínuo que inclua a avaliação do trabalho escolar, os problemas da escola e possíveis soluções?

Então, como falei, depois da mudança da gestão em que a diretora tem uma preocupação com a parte de estudo, nas reuniões, além da prestação de contas, há uma vontade de melhorar o sistema pedagógico da escola, então, trata-se de possíveis formas de avaliação, o que fazer para melhorar o rendimento dos alunos, ou seja, existem outras preocupações também.

Quais assuntos mais discutidos durante as reuniões existentes do Conselho?

Normalmente, prestação de contas, como o recurso será utilizado, sendo a pauta principal da reunião. Manter a transparência, de onde partiu o recurso e como será gasto e ultimamente, um tempo para estudo do estatuto, que para os membros do Conselho, é um documento novo. Então é isto, momento de estudo e momento de prestação de contas.

V- RELAÇÕES ENTRE O GESTOR ESCOLAR, OUTROS ÓRGÃOS COLEGIADOS E O CONSELHO ESCOLAR.

Achas que o gestor escolar é comprometido com o Conselho Escolar? Porquê?

Não sei em outras escolas, mas como convivo com a diretora, eu acho que ela vive pela escola, tanto como gestora, como conselheira, é uma pessoa bem dedicada que se preocupa com a aprendizagem dos alunos e o crescimento da escola como instituição.

Existem outros órgãos colegiados na escola? Se houver, como funciona a interação do Conselho Escolar com estes órgãos?

Órgãos como associação de pais e grêmio estudantil, não há, o que existe é o Conselho Escolar e o Conselho de Classe. Há um projeto para formação do Grêmio, mas por enquanto só especulações.

VI- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Possui conhecimento dos cursos existentes pra conselheiros escolares, ofertados pelo MEC?

Sabemos que existe, a própria diretora já nos falou, porém os membros nunca conseguem participar destas formações.

Participa ou já participou de algum destes cursos?

Devido a disponibilidade do tempo, eu mesmo, nunca fiz nenhuma formação relacionada ao Conselho Escolar.

O Conselho Escolar tem acesso ao material do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares?

Sabemos que existe, temos acesso, mas ainda não foi utilizado. Mas não foi realizado nenhuma formação com a utilização deste material.

Acredita que futuramente será obrigatório, uma formação específica para poder ser membro de um Conselho Escolar?

Daqui alguns anos pode ser que tenha uma exigência maior por parte dos Conselheiros e com isso, criem uma formação, capacitação ou treinamento, como queiram chamar, para que possa ocupar o cargo de conselheiro.

VII- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Que existe uma necessidade de mais conhecimentos sobre as funções desenvolvidas pelos Conselheiros e como não disponibilizamos de muito tempo que existisse formações para os Conselheiros Escolares dentro das próprias escolas, pois ajudaria bastante na realização de um trabalho mais eficiente.

❖ Entrevista “CEE” – Membro dos alunos

Entrevistada: Membro do Conselho Escolar

I- PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo: Feminino / Idade: 16 anos

Estou a cursar o segundo ano do Ensino Médio (técnico em administração), sou membro do Conselho Escolar, sou Deputada Jovem Brasileira de 2018, representante do Piauí e Miss da cidade.

Estou no Conselho a menos de um ano e sou representante de aluno, sendo meu primeiro cargo ocupado na escola.

II- COMPOSIÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR

Qual a composição do Conselho Escolar?

Representante de pais, alunos, professores, não docentes e representantes também da comunidade.

De que forma é realizada a seleção dos membros?

Achou mais adequado por meio de votação.

Em quanto tempo acontece a renovação do Conselho Escolar

Não sei bem ao certo, mais creio que de dois em dois anos.

Quem ocupa o cargo de Presidente?

Quem ocupa o cargo da Presidência é a diretora da escola.

A ocupação do cargo da presidência do Conselho Escolar está estabelecida no Regimento Interno da Escola?

Está estabelecido sim, no Regimento Interno.

III- FUNÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR

Como representante do Conselho Escolar, tem consciência de todas suas funções? Cumpre-as efetivamente?

Apesar de ser novata como membro, procuro cumprir minhas funções no Conselho.

O Conselho possui um Regimento Interno? É um documento recente na escola?

Possui. É um documento recente e devido às alterações existentes na escola é necessário fazer alterações neste documento.

Caso positivo na resposta anterior, todos os membros têm conhecimento deste documento?

Tem conhecimento, pois durante as reuniões, a presidente expõe, mostra as modificações e caso algum membro tenha dúvidas, pode levar o material para uma leitura mais detalhada.

Como membro do Conselho, costuma avaliar e propor alterações no PPP?

Sempre que existe questionamentos por parte dos alunos, partilhamos durante as reuniões do Conselho para analisarmos as mudanças necessárias, como aconteceu referente a forma de avaliar os educandos desta escola.

Durante as reuniões, costuma acompanhar a avaliação dos indicadores educacionais da escola?

Como temos reuniões mais de caráter extraordinário, existem acontecimentos mais importantes a serem debatidos, existem outros assuntos com urgência na resolução, não quer dizer que não debateremos futuramente, mas no momento a presidente está a organizar nossas reuniões, devido o retorno das férias.

O Conselho Escolar já tomou medidas para melhoria da qualidade social da escola? Cite-as.

Com certeza. Não posso citar, por tratar-se de um assunto privado.

IV- REUNIÕES DO CONSELHO ESCOLAR

Qual periodicidade das reuniões do Conselho Escolar?

As nossas reuniões são bimestrais.

Existe um local específico para suas realizações?

Sim, realizamos as reuniões no auditório da escola.

Há reuniões extraordinárias para resolução de assuntos urgentes?

Sim, considero as mais existentes.

O Conselho Escolar possui um cotidiano de reuniões para estudo e reflexão contínuo que inclua a avaliação do trabalho escolar, os problemas da escola e possíveis soluções?

Nestas reuniões extraordinárias é mesmo para resolução de problemas de caráter de urgência, relacionados aos problemas das escolas.

Quais assuntos mais discutidos durante as reuniões existentes do Conselho?

Por sermos iniciantes, a Presidente propôs discutirmos inicialmente um estudo sobre as funções de cada membro, e as Leis existentes que nos servirão de base para exercer as nossas funções. Então, ao sermos convidadas para participar do Conselho, já começamos com uma preparação.

Podemos perceber já de início que temos as Leis para serem seguidas e não devemos agir simplesmente por opiniões próprias.

V- RELAÇÕES ENTRE O GESTOR ESCOLAR, OUTROS ÓRGÃOS COLEGIADOS E O CONSELHO ESCOLAR.

Achas que o gestor escolar é comprometido com o Conselho Escolar? Por que?

É sim, como sabemos o Conselho Escolar é fiscalizador da Gestão Escolar, ou seja, somos responsáveis em analisar se a diretora não tem comprometimento com seu cargo, que pode ser comprovada por meio de uma gestão transparente durante suas

prestações de contas, caso venha a encontrar erros, devemos buscar as correções necessárias.

Existe outros órgãos colegiados na escola? Se houver, como funciona a interação do Conselho Escolar com estes órgãos?

Por enquanto temos apenas o Conselho Escolar, estamos em debate para a criação do Grêmio Estudantil, creio que para o seguinte ano. Devido a escola ter iniciado o Integral no ano passado, ainda estávamos em período de adaptação, por isso, ainda não foi implantado.

VI- FORMAÇÕES ATUAIS E FUTURAS

Possui conhecimento dos cursos existentes pra conselheiros escolares, ofertados pelo MEC?

Possuo conhecimento, logo somos informados dentro do próprio Conselho.

Participa ou já participou de algum destes cursos?

Participei de formação à distância, por curso on-line. **O Conselho Escolar tem acesso ao material do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares?**

A Presidente está a organizar este material para fazermos uma formação, mas ainda não temos data prevista.

Acredita que futuramente será obrigatório, uma formação específica para poder ser membro de um Conselho Escolar?

Com certeza, logo através da formação será possível desempenhar de forma efetiva as funções que nós membros dos conselhos devemos exercer, pois devemos ter comprometimento, participar de todas as reuniões, entender como funciona a gestão escolar, ter conhecimento das Leis e pensar no bem comum, então, com uma formação específica os membros não estariam a ocupar posições sem conhecimento.

VII- VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

Pretende acrescentar alguma informação sobre o assunto em análise?

Estou satisfeita com a Presidente e o funcionamento do Conselho, sempre temos reuniões para prestação de contas, e acredito ser milagre todos os benefícios que a gestora consegue para nossa escola, ela faz o possível. Já tivemos outros diretores em outras escolas e podemos ver a diferença do trabalho, o quanto ela é realmente comprometida com seu trabalho. Faz minicursos duas vezes ao ano para melhorar a aprendizagem dos alunos.

Anexo E. Edital de Processo Seletivo Simplificado nº 007/2017

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO – SEDUC

Estabelece normas para o processo seletivo interno de profissionais efetivos do sistema público estadual, na modalidade de cadastro de reserva, para as funções de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico nos Centros de Educação de Tempo Integral.

A Secretária de Estado da Educação, no uso das atribuições legais e com base no Decreto Estadual nº 13.457/2008 torna público pelo presente Edital, as normas para a realização do processo seletivo de profissionais efetivos para as funções de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico que compõem a equipe gestora dos Centros de Educação de Tempo Integral.

1. DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

1.1 - O Processo Seletivo Simplificado é de responsabilidade da Secretaria de Estado da Educação através de Comissão Geral, instituída pela Portaria GSE/ADM 0136/2017 e destina-se a composição das equipes gestoras dos Centros de Educação de Tempo Integral.

1.1.1 - As vagas para as funções gratificadas de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico serão destinadas aos municípios descritos no Anexo I deste Edital.

1.2 - Os candidatos selecionados estarão subordinados à Legislação Estadual vigente.

1.3 - A coordenação e execução de todas as etapas são de responsabilidade da Comissão Geral da SEDUC.

1.4 - Os custos do Processo Seletivo serão de Responsabilidade da Secretaria de Estado da Educação – SEDUC.

1.5 - O cronograma de todas as etapas deste processo seletivo consta no Anexo III deste Edital.

2. DAS FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

2.1 - O processo de seleção de que trata este Edital destina-se à seleção de profissionais efetivos do magistério público estadual para o exercício das seguintes funções gratificadas: Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico, cujas atribuições estão detalhadas no Anexo II deste Edital.

3. DOS REQUISITOS

3.1 - São requisitos para a inscrição neste processo de seleção:

I. Para a função de Diretor Escolar:

- a) Ser efetivo e ocupando cargo do quadro do Magistério Público Estadual do Estado do Piauí;
- b) Possuir licenciatura em qualquer área;
- c) Não estar inadimplente com a prestação de contas dos recursos financeiros da escola, no caso de já ter sido gestor de escola;
- d) Não registrar antecedentes criminais e estar em pleno gozo dos direitos políticos;
- e) Não ter sofrido penalidade por força de procedimento administrativo disciplinar, cível ou criminal nos últimos quatro anos.

II. Para a função de Coordenador Pedagógico:

- a) Ser efetivo, ocupando cargo do quadro do Magistério Público Estadual do Estado do Piauí;
- b) Possuir Licenciatura Plena em Pedagogia com Habilitação em Supervisão Escolar e/ou Coordenação Pedagógica, licenciatura em qualquer área com formação em nível de Pós-Graduação Lato Sensu em Supervisão Escolar e/ou Coordenação Pedagógica ou Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação;

4. DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS E DA JORNADA DE TRABALHO

4.1 - Todos os profissionais selecionados por meio deste edital terão carga horária de trabalho de 45 (quarenta e cinco) horas semanais, em período diurno.

4.2 - As funções de Diretor Escolar e Coordenador Pedagógico terão as gratificações fixadas, conforme quadro abaixo:

Função Gratificação

Direção Escolar do Centro de Educação de Tempo Integral. R\$ 1.500,00

Coordenador Pedagógico do Centro de Educação de Tempo Integral. R\$ 1.050,00

4.3 - É vedado o desempenho de qualquer outra atividade remunerada, pública ou privada, durante o turno diurno. Caso fique comprovado, a qualquer tempo, o exercício de outra atividade, será exigido o ressarcimento ao erário público, de valores recebidos referentes à gratificação.

5 - DAS INSCRIÇÕES

5.1 - As inscrições, obrigatoriamente *online*, serão realizadas no período de 17 a 26/04/2017, através do site www.seduc.pi.gov.br/concursos;

5.2 - No ato da inscrição o candidato deverá, obrigatoriamente, optar por um único cargo. Após a efetivação da inscrição não serão aceitos quaisquer pedidos de alteração na opção de cargo;

5.3 O currículo comprovado deverá ser endereçado à Comissão do Processo Seletivo, acompanhado da Ficha de inscrição (Anexo V) gerada após realização da inscrição online a ser impressa, assinada e enviada via SEDEX para a Unidade de Gestão de Pessoas – UGP – Sala de Reenquadramento, localizada na Secretaria da Educação do Estado do Piauí – SEDUC-PI, Av. Pedro Freitas s/n – Bairro São Pedro, Centro Administrativo, com postagem até o dia 26/04/2017.

5.4 - Os documentos constantes no conteúdo do envelope são de responsabilidade do candidato.

5.5 - A não comprovação, conforme previsto no subitem 5.3, do atendimento a todos os requisitos nas condições e prazo estabelecidos neste Edital, implicará na DESCLASSIFICAÇÃO do candidato deste Processo Seletivo.

5.6 - Para fins de comprovação do pré-requisito para todas as funções serão considerados como comprovantes de habilitação acadêmica e/ou formação documentos, conforme descrito abaixo:

I. Cópia do Diploma ou Certidão de conclusão do curso com a cópia do respectivo histórico, compatível para o âmbito de atuação pleiteada;

II. Cópia do Certificado de curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”, Especialização com duração de no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas ou Certidão de conclusão do curso acrescida de cópia do respectivo histórico escolar.

5.7 - Exigir-se-á revalidação do documento pelo órgão competente, em se tratando dos incisos I e II do item 5.6, realizado no exterior, conforme dispõe o art.º 48 § 2º e §3º da Lei 9394/96.

5.8 - A Comissão não se responsabilizará por eventuais prejuízos causados pelo envio incompleto ou incorreto dos dados de inscrição, pela má qualidade das cópias documentos, nem pela inscrição não enviada por motivos de ordem técnica, falhas de comunicação ou congestionamento de linhas de comunicação que impossibilitem o recebimento dos documentos.

5.9 - Após o envio da documentação conforme previsto no item 5.3 não será possível a entrega de novos documentos, alteração dos documentos enviados ou alteração nas informações prestadas no requerimento de inscrição.

5.10 - Não serão aceitas inscrições via fax, presenciais ou enviadas após a data limite estabelecida no item 5.3.

6 - DAS ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO

6.1 – O processo seletivo para as funções de Diretor e Coordenador Pedagógico compreenderá as seguintes etapas:

a) 1ª ETAPA - Análise da Inscrição e de Títulos: de caráter eliminatório e classificatório;

b) 2ª ETAPA - Entrega de um Plano de Intervenção Pedagógica e entrevista: de caráter eliminatório e classificatório.

6.1.1 - Da 1ª Etapa: Análise de Inscrição e Análise de Títulos – Para fins de comprovação do pré-requisito serão considerados os documentos enviados conforme previsto neste edital (anexo IV);

6.1.2 – Da 2ª Etapa: Entrega do Plano de Intervenção Pedagógica com apresentação oral e entrevista.

6.1.2.1- O Plano de Intervenção Pedagógica deverá ser elaborado a partir dos resultados educacionais alcançados pela escola, versará sobre o tema “Defasagem de aprendizagem e nivelamento” devendo ser entregue ao entrevistador no momento da entrevista.

6.1.2.2- O Plano de Intervenção Pedagógica será apresentado oralmente à Banca Examinadora, entregue em formato escrito (digitado) antes do início da apresentação oral, em 03 (três) vias.

6.1.2.3- O texto deverá ter no máximo 3 (três) páginas, e estar escrito conforme as regras da ABNT.

6.1.2.4- O Plano de Intervenção Pedagógica deverá seguir a seguinte estrutura: parte introdutória contendo o problema ou o desafio a ser enfrentado, o(s) objetivo(s), os conteúdos, a metodologia de ensino-aprendizagem, a avaliação proposta para o assunto abordado e previsão de uso dos resultados da avaliação.

6.1.2.5 - O candidato deverá levar em conta o tempo disponível para sua apresentação, sendo 15 minutos para apresentação e 05 minutos para entrevista, totalizando 20 minutos.

6.1.2.6 - A entrevista será semiestruturada e versará sobre a experiência profissional do candidato, sua compatibilidade com as atribuições da função pleiteada e avaliará o candidato nas competências relacionadas às atribuições previstas para a função à qual o candidato concorre. Sendo elas:

a) Comprometimento

b) Comunicação

c) Foco em resultado

d) Solução de Conflitos

e) Visão Global

6.1.2.7 - Serão convocados para esta etapa todos os candidatos classificados na etapa anterior.

6.1.2.8 - A 2ª etapa terá valor de **40** (quarenta) pontos.

6.1.2.9 - A 2ª Etapa será realizada no município de Teresina, nas dependências do Centro de Formação de Profissionais de Educação Antonino Freire, em data e horários a serem divulgados no site da SEDUC: www.seduc.pi.gov.br.

6.1.2.10 - O não comparecimento do candidato na 2ª etapa, no horário e data marcados pela Comissão Geral, implicará na sua desclassificação automática do processo seletivo, exceto nos casos em que o candidato apresentar justificativa por escrito, e esta seja deferida pela Comissão.

6.1.2.11 - Serão considerados como critérios para avaliação de conhecimento: a qualidade do texto (clareza, objetividade, correção de linguagem, coerência, coesão textuais e adequação ao tema) e a qualidade da apresentação oral (domínio do conteúdo, capacidade de relacionar o projeto à situação problema e ao contexto geral da função, capacidade de comunicação clara, coerente e objetiva, postura, gestão do tempo).

6.1.2.12 - A ordem para a Entrega do Plano de Intervenção Pedagógica e entrevista, 2ª etapa, será sorteada no dia 08 de maio, às 15h, na sala de Reenquadramento, na Unidade de Gestão de Pessoas -UGP/ SEDUC, e divulgado no site da SEDUC.

6.1.2.13 - Não haverá segunda chamada ou repetição da entrevista.

7 - DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 - Este processo seletivo terá validade de 04 (quatro) anos a partir da data de divulgação da homologação do resultado final, ou enquanto durar a listagem de reserva técnica.

7.1.1 - A permanência dos profissionais nos Centros de Educação de Tempo Integral está condicionada à aprovação na Avaliação de Desempenho e ao atendimento às condições estabelecidas nos documentos legais da SEDUC.

7.1.2 - A insuficiência de desempenho, verificada por instrumento próprio, resultará na dispensa do profissional da função gratificada e retorno ao seu local de trabalho de origem ou nova lotação a critério da administração, respeitada a legislação vigente;

7.1.3 - Serão considerados como critérios imprescindíveis para a avaliação de desempenho: comprometimento, assiduidade, relacionamento interpessoal e cumprimento das atribuições pertinentes à função

7.1.4 - Durante a vigência deste edital as vagas decorrentes de desistência ou de implantação de novas Escolas poderão ser preenchidas por profissionais selecionados por este instrumento, com observância à ordem de classificação e habilitação acadêmica ao cargo.

7.1.5- O desempenho do Diretor e do Coordenador Pedagógico será avaliado anualmente, através de procedimento Institucional definido pela Secretaria de Educação do Estado, cujo resultado subsidiará a SEDUC/PI para exonerar gestores que não satisfaçam os critérios mínimos de avaliação exigidos.

7.2 - Os candidatos selecionados por meio deste edital comporão cadastro reserva e quando convocados integrarão as equipes dos Centros de Educação de Tempo Integral, de acordo com a necessidade e conveniência da Administração da SEDUC.

7.3 - Os profissionais convocados serão submetidos à formação específica, de participação obrigatória, para apropriação do modelo pedagógico e de gestão do Programa dos Centros de Educação de Tempo Integral.

7.3.1 - A formação será realizada no período a ser informado oportunamente pela SEDUC, no município de Teresina Piauí.

7.4 - Os profissionais convocados para atuação nos Centros de Educação de Tempo Integral deverão firmar Termo de Adesão ao regime de dedicação exclusiva que deverá ser renovado a cada ano.

7.5 - A classificação neste processo seletivo não assegura ao profissional sua designação mas apenas a expectativa de ser convocado, para atender às necessidades da rede escolar pública estadual, seguindo rigorosa ordem de classificação.

7.6 - Caberá ao candidato, se e quando convocado, apresentar todos os documentos exigidos, em formato original, para a autenticação das cópias.

7.7 - Nenhum candidato poderá alegar desconhecimento das normas contidas neste Edital.

7.8 - Os casos omissos serão decididos pela Comissão Geral do Processo Seletivo sempre ouvindo a Assessoria Jurídica da SEDUC.

Teresina (PI) 12 de abril de 2017

Rejane Ribeiro Sousa Dias
Secretária Estadual de Educação

Anexo F. Tabelas da caracterização dos entrevistados e análise dos dados

Caracterização dos Entrevistados				
Entrevista -dos	Habilitações Acadêmicas	Anos de Serviço Docente	Tempo de Exercício no Cargo e em Outras Funções	Redes que lecionou/a
DERME1	Licenciada em História Especialização em Gestão Escolar A frequentar - especialização em Tempo Integral	Professora desde 1995	Desde 2015 na escola como diretora Foi diretora em outra instituição escolar (3 anos) Supervisora de Lotação na Gerência Regional de Educação, na Rede Estadual de Ensino.	Rede Estadual (atualmente)
DERM2	Licenciada em Letras /Português Especialização em Psicopedagogia Clínica	Professora desde 1975	Cargo de gestora escolar há cinco anos (atualmente) Já foi diretora (Rede Estadual) Coordenadora e Supervisora (Rede Estadual)	Rede Estadual Rede Privada Rede Municipal (atualmente)
DERM3	Licenciado em Matemática Especialização em Matemática Financeira Especialização em Avaliações Externas	Professor desde 2008	Gestor da escola (2014 - 2016; 2018-...) Formador na Rede Estadual	Rede Privada Rede Municipal (atualmente)
GR	Licenciada em Letras/Português em Pedagogia Especialização em Letras, Arte e Educação Especialização em Administração Pública Municipal	Professora	Coordenadora Escolar Diretora Escolar Coordenadora da Universidade Pública (UESPI) Período Especial	Rede Estadual(atualmente)
DM1	Licenciado em Matemática Especialização em Administração Escolar	Professor (26 anos entre professor e gestor)	Gestor da Rede Municipal de Educação como Secretário de Educação (5 anos)	Rede Municipal(atualmente)

Caracterização dos Entrevistados				
Entrevista -dos	Habilitações Acadêmicas	Anos de Serviço Docente	Tempo de Exercício no Cargo e em Outras Funções	Redes que lecionou/a
DM2	Licenciada em Pedagogia, com habilitação em Supervisão Escolar Especialização em Tecnologia e Mídias Educacionais Especialização em Gestão Pública Municipal Especialização Gestão Pública em Semiárido	Professora (20 anos)	Coordenadora do Tempo Integral Diretora Diretora Adjunta	Rede Estadual Rede Municipal(atualmente)
CE A	Licenciado em Ciências Biológicas	Professor	Representante professores Conselho Escolar (desde 2015)	Rede Municipal(atualmente)
CE B	Frequenta o Ensino Médio (técnico em administração)	Estudante	Representante dos alunos Conselho Escolar (menos de 1 ano) Deputada Jovem Brasileira de 2018	

Formas de Provimento ao Cargo de Gestor Escolar

Tema	Subtemas	Diretores (D1, D2 e D3)	DM1, DM2 e GR
Formas de Provimento ao Cargo de Gestor Escolar	Por indicação - Forma do Processo de Seleção do Cargo	<p>“Em dois mil e quinze, fui indicada, por grupo político, que viram em mim o perfil para assumir o cargo de diretora desta escola” D1.</p> <p>“Pois os cargos de confiança, quem escolhe é o Gestor Municipal, o Prefeito Municipal, no caso. Eu fui escolhida por ele e o Sr. Secretário de Educação da época.” D2.</p> <p>“Passei de professor a diretor por meio de convite pela Gestão Municipal.” D3</p>	<p>“O processo de seleção dos diretores das escolas estaduais, antigamente era por indicação política, hoje não, é através de um processo democrático. para candidatar-se, é necessário participação de cursos voltado para a gestão, ter uma experiência de trabalho já algum tempo na escola que pretende concorrer para o cargo.” GR.</p> <p>“A escolha dos dirigentes municipais de educação é feita por indicação política. Sempre foi por escolha política” DM1.</p> <p>“Esse procedimento ainda é, infelizmente, até segurado pela Lei Municipal, por indicação” DM2.</p>
	Por concurso - Forma de Recrutamento	<p>“Em dois mil e dezessete, a escola passou por transformações, onde passou de tempo parcial para tempo integral. A seleção foi da seguinte forma: análise de currículo, onde encaminhei o meu currículo para a Seduc (Secretaria Estadual de Educação)... Só houve a minha inscrição para esta escola, depois fiz um projeto de intervenção, fui defendê-lo e então, selecionada” D1.</p> <p>“O Estado é que tem uma seleção de currículos para a gestão” D3.</p>	<p>“... A própria Lei de Diretrizes e Bases (LDB), diz que o Município pode organizar e fazer essa seleção. Pode ser um currículo, pode ser uma entrevista, pode ser a apresentação de um projeto” DM2.</p>

Tema	Subtemas	Diretores (D1, D2 e D3)	DM1, DM2 e GR
	Eleição	<p>“Passei anteriormente por eleição, em que a comunidade votou e isto também é bom e nesta seleção, eles realmente avaliavam se obtínhamos uma preparação para assumir o cargo” D1.</p>	<p>“Hoje não, é através de um processo democrático. Os alunos, pais de alunos, representantes de Conselhos, eles escolhem entre os candidatos, o seu diretor.” GR.</p> <p>“No plano de carreira dos servidores do Magistério consta que um dos critérios para ocupar o cargo de diretor, coordenador e supervisor escolar que seja do quadro de efetivo e que tenha passado pela seleção de uma escolha democrática da comunidade escolar” DM1.</p>

Perspetivas sobre os diferentes processos de provimento

Temas	Subtemas	Diretores (D1, D2 e D3)	DM1, DM2 e GR
<p>Perspetivas sobre os diferentes processos de provimento</p>	<p>Interferência na Execução do Cargo</p>	<p>E como influencia... Dependendo da indicação, cabe a comunidade confiar, pois quando parte de uma indicação, existem aquelas questões políticas. (D1)</p> <p>Influencia muito, pois quando o gestor tem experiência, quando ele está apto para exercer a função, saberá gerir a escola e os resultados poderão ser bem melhores (...). (D2)</p> <p>... Será sempre conivente com quem o colocou no cargo, nunca irá questionar... (D3)</p>	<p>Influencia pelo fato de o diretor ser eleito e tiver aquele compromisso, vai desejar mostrar um bom trabalho para concorrer uma futura eleição” (GR).</p> <p>Influencia muito, pois muitos não têm o perfil para a administração escolar e também eles prevalecem da indicação e faz do jeito a conveniência política e deixa de atuar na política educacional. Seguindo para o lado político-partidário e isto distorce todo o processo para um bom desenvolvimento da educação” (DM1).</p> <p>“Influencia e muito! Porque quando se trata de indicação, as pessoas às vezes se empoderam do poder.” DM2</p>
	<p>Avaliação do Procedimento</p>	<p>“Acredito que deveria ter outro tipo de seleção... Penso que deveria haver uma formação para quem desejasse assumir o cargo, depois uma seleção de currículos ou uma eleição” D3.</p> <p>“Para o Estado, um avanço, logo a indicação pode ser boa, pode fluir, mas ao mesmo tempo, trazer prejuízos a educação” D1.</p> <p>“Não é por estar aqui (escolhida) que vou dizer que é correto. Tudo teria que ser de forma democrática... Então é errado sim, a escolha deveria ser por meio de eleição, a comunidade escolar eleger seus dirigentes” D2.</p>	<p>“Muito boa, porém muitos alunos, não têm uma certa experiência para ver e analisar o perfil do gestor e às vezes votam por troca de favores” GR.</p> <p>“A indicação não exige formação, conhecimento, tempo de serviço do funcionário, então tudo isto prejudica o bom funcionamento/andamento da gestão” DM1.</p> <p>“Não acho o mais indicado, não concordo com o método de seleção do gestor escolar... A melhor forma de escolher o gestor é através do processo de seleção, porque tira muitas questões políticas de dentro da escola...” DM2</p>

Modalidade de Escolha para o Cargo de Gestor Escolar

Temas	Subtemas	Diretores (D1, D2 e D3)	DM1, DM2 e GR
<p>Modalidade de Escolha para o Cargo de Gestor Escolar</p>	<p>Legislação</p>	<p>“Por enquanto, o Município, continua a indicar os diretores escolares, mesmo com a Lei que exige eleições... Nosso Plano Municipal de Educação está caducado, tentamos reformular no ano passado, mas sem sucesso, não sei se por falta de interesse do próprio Secretário de Educação, acho que em convênio com o Prefeito Municipal, pois neste documento consta muitas melhorias para os profissionais da Educação” (D2).</p>	<p>“O edital que é elaborado pela Secretaria Estadual que determina esta escolha e também o Ministério da Educação já apontou o Plano Nacional de Educação que tem claro a questão da democratização da escola da escolha do gestor escolar, só que alguns Estados fizeram a adesão, outros não...” GR.</p> <p>A Lei Municipal prevê que é necessário o gestor ser concursado e com escolha baseado em termo de eleição, mas como o Município nunca fez a regulamentação da Lei para que seja feita esta escolha, a Lei é de 2003 até os dias atuais, a indicação é através da política.(...) A indicação política vai conforme a conveniência partidária.” DM1.</p> <p>O Plano Municipal que seria uma forma de suprir, obrigar a Lei mudar, ainda deixou essa “brecha”, pode ser seleção e/ou indicação (DM2).</p>

Evolução no Processo de Seleção do Diretor Escolar em Portugal

1ª Fase (1894-1910)	Nomeado pelo Governo de entre os professores do ensino superior ou secundário, também era admitido não professores, desde que titulares de um curso superior.
2ª Fase (1910-1928)	O gestor de topo passa a ser eleito pelo conselho de escolas, constituído apenas por professores, de entre os professores efetivos do Liceu.
3ª Fase (1928-1974)	Governo autoritário do Estado Novo, os dirigentes passam a ser livremente nomeados pelo governo de entre os professores efetivos do ensino secundário oficial, podendo também não pertencer ao quadro da escola.
4ª Fase (1974 – 1991)	A liderança unipessoal é substituída por uma liderança colegial (primeiro “comissão de gestão” e depois “conselho diretivo”. Integrando professores, alunos e pessoal não docente, eleitos em corpos separados.
5ª Fase (1991-1998)	Retorno à gestão unipessoal na figura do diretor executivo, eleito pelo conselho de escola, após procedimento concursal. Deverá ser um docente profissionalizado, pertencente ao nível de ensino ministrado na escola a que concorre, com pelo menos, cinco anos de bom e efetivo serviço, com especialização na área da Administração Educacional, pode até ser um docente de outra escola, embora tenha de ser profissionalizado no nível de ensino ministrado na escola a que se candidata.
6ª Fase (1998-2008)	A direção executiva podia ser colegial (conselho executivo) ou unipessoal (diretor executivo, cabe à escola o direito em optar entre as duas opções. O candidato a diretor (ou presidente do conselho executivo), deve ser um docente em exercício de funções na escola a que se candidata. Seleção por meio de eleição a cargo de uma assembleia eleitoral, composta por todos os professores, funcionários da escola, representante de pais e alunos.
7ª Fase (2008 até a atualidade)	Imperatividade de um órgão de administração e gestão unipessoal, com retorno ao processo de seleção que combina procedimento concursal com eleição, agora com a condição de eleitor limitada aos Membros do Conselho Geral. Podem candidatar professores em exercício de funções na escola a que se candidatam, para além dos professores do ensino público, também podem ser candidatos professores profissionalizados do ensino particular e cooperativo, com experiência de gestão nesses estabelecimentos de ensino. Admite a eleição de diretores sem qualificação para o exercício de cargos de gestão de topo se nenhum candidato com formação específica concorrer.