

**Gestão escolar no Paraná: o processo
de formação e seleção na ótica de
diretores da escola pública**

**School management in Paraná state:
the process of formation and
selection considering the
directors of public schools**

Mariná Holzmann Ribas¹
Teresa Jussara Luporini²

RESUMO

A investigação realizada se debruça sobre aspectos da formação contínua dos gestores no estado do Paraná, por sua busca individual ou determinada/oferecida pelo sistema educacional, e desenha um quadro teórico a partir de sua percepção sobre o processo de seleção, especialmente o ocorrido nos anos 2001-2002, como parte de uma trajetória de mais de 20 anos, na busca de alternativas para profissionalizar a atuação de gestores educacionais. A pesquisa apresenta dois eixos distintos: 1) a formação de profissionais do magistério, no caso os gestores, apontando saberes e práticas adotados como indicativos para a sua ação cotidiana; 2) procedimentos determinados pelo Sistema de Educação do Paraná, relativos à seleção de profissionais para atuarem na gestão escolar. O conhecimento produzido analisa a realidade educativa pela percepção de seus profissionais. O presente trabalho explicita o resultado de pesquisa exploratória que investiga a percepção de diretores das unidades escolares estaduais da Região dos Campos Gerais, os quais correspondem a 10% do universo total dos atores sociais inseridos na atividade de gerir as ações pedagógicas e administrativas de estabelecimentos de ensino paranaenses. Para construir um panorama sobre o processo de seleção de diretores no Estado do Paraná, a partir da percepção dos gestores das escolas estaduais, um ano após a realização da votação, foram levantados dados, a partir de um questionário, instrumento de

¹ Doutora em Educação, atua na linha de pesquisa “Formação de educadores: práticas e saberes”, do Mestrado em Educação das Faculdades Integradas Católica de Palmas - FACIPAL.

² Doutora em Educação, atua na linha de pesquisa “Políticas e instituições educativas”, do Mestrado em Educação das Faculdades Integradas Católica de Palmas-FACIPAL.

coleta de dados constituído de questões abertas e fechadas, as quais versaram sobre os critérios e procedimentos adotados. O questionário foi enviado aos quarenta e sete (47) diretores selecionados e respondidos por quarenta e dois (42) deles.

Palavras-chave: gestão escolar, administração, eleição de diretores

ABSTRACT

The carried through inquiry if leans over on aspects of the continuous formation of the managers in the state of the Paraná, for its search individual or definitive/offered by the educational system, and draws a theoretical picture from its perception on the election process, especially the occurrence in years 2001-2002, as part of a trajectory of more than 20 years, in the search of alternatives to professionalize the performance of educational managers. The research presents two distinct axes: 1) the formation of professionals of the teaching, in the case the managers, pointing to know and practical adopted as indicative with respect to its daily action; 2) procedures determined for the System of Education of the Paraná, relative to the election of professionals to be acted in the pertaining to school management. The produced knowledge analyzes the educative reality for the perception of its professionals. The present detach work the result of to explore research that investigates the perception of directors of the state pertaining to school units of the Region of the General Fields, which corresponds 10 percent of the total universe of the inserted social actors in the activity to manage the pedagogical and administrative actions of paranaenses educational establishments. To construct a panorama on the process of election of directors in the State of the Paraná, from the perception of the managers of the state schools, after the accomplishment of the voting, had been one year raised given, from a questionnaire, instrument of collection of data constituted of open and closed questions, which had turned on the criteria and adopted procedures. The questionnaire was sent to the forty and seven (47) directors selected and answered for forty and two (42) of them.

Key words: school management, administration, election of directors

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (Ferreira, 2000, p.167).

A partir dos anos 80 o Estado do Paraná assumiu o pioneirismo nacional no processo de escolha de gestores para as unidades escolares do Sistema Estadual de Educação.

Nas duas décadas subseqüentes muitos foram os caminhos percorridos no sentido de valorizar/aperfeiçoar esse processo, ao mesmo tempo em que a preocupação com a formação e seleção desse profissional se ampliou, passando a ocorrer em mais da metade dos estados brasileiros.

A investigação realizada se debruça sobre aspectos da formação contínua dos gestores, por sua busca individual ou determinada/oferecida pelo sistema educacional, e desenha um quadro teórico a partir de sua percepção sobre o processo de seleção, especialmente o ocorrido nos anos 2001-2002, como parte de uma trajetória de mais de 20 anos, na busca de alternativas para profissionalizar a atuação de gestores educacionais.

A pesquisa apresenta dois eixos distintos:

1. a formação de profissionais do magistério, no caso os gestores, apontando saberes e práticas adotados como indicativos para a sua ação cotidiana;

2. procedimentos determinados pelo Sistema de Educação do Paraná, relativos à seleção de profissionais para atuarem na gestão escolar. O conhecimento produzido analisa a realidade educativa pela percepção de seus profissionais.

O presente trabalho explicita o re-

sultado de pesquisa exploratória que investiga a percepção de diretores das unidades escolares estaduais da Região dos Campos Gerais, os quais correspondem a 10% do universo total dos atores sociais inseridos na atividade de gerir as ações pedagógicas e administrativas de estabelecimentos de ensino paranaenses.

Para construir um panorama sobre o processo de seleção de diretores no Estado do Paraná, a partir da percepção dos gestores das escolas estaduais, um ano após a realização da votação, foram levantados dados, a partir de um questionário, instrumento de coleta de dados constituído de questões abertas e fechadas, as quais versaram sobre os critérios e procedimentos adotados. O questionário foi enviado aos quarenta e sete (47) diretores selecionados e respondidos por quarenta e dois (42) deles.

O contexto da gestão escolar no Paraná

Ao longo das duas últimas décadas do século XX, os sistemas educacionais têm se dedicado a discutir e implementar medidas destinadas a organizar e gerir as unidades escolares, especialmente na transição da concepção de Administração Escolar (originária dos anos 30, com sua visão técnica, empresarial, burocrática, funcionalista) para a concepção de Gestão Escolar (originária dos anos 80, com sua visão crítica, a partir da

análise da escola e da organização do trabalho no sistema capitalista).*

Pensar e entender a escola como objeto de estudo implica visualizá-la como unidade inserida num sistema educacional que a conforma e determina, por suas concepções e práticas.

Na produção científica relacionada à organização e gestão da escola, de acordo com Libâneo (2000), é possível indicar as seguintes concepções de organização e gestão:

a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrática-participativa. A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando à racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares. (...) Atualmente (...) Conhecida como gestão da qualidade total. A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. (...) A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal. (...)

Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente (p.98-99).

Como se pode observar, na concepção funcionalista a ênfase se coloca no poder, na autoridade exercida de forma unilateral, valorizando rela-

ções de subordinação e a racionalização do trabalho, do que decorre o enfraquecimento da participação do pessoal envolvido. Já nas duas outras concepções – autogestionária e democrática-participativa – valoriza-se a participação dos profissionais no ambiente de trabalho, desde as decisões até o desenvolvimento de ações e sua avaliação, apesar de que entre elas existe diferente compreensão sobre as relações de poder no espaço escolar.

Qualquer que seja a concepção adotada, os sistemas de ensino têm valorizado, além da discussão sobre a estrutura organizacional da escola (prevista em legislação específica e nos próprios Regimentos Escolares), as funções administrativas que se referem ao cotidiano das atividades escolares, do planejamento à avaliação de seu funcionamento.

Nesse processo tem-se revelado uma especial atenção para com a atuação dos diretores de escola, em função de que a sua ação exige, na perspectiva da gestão democrática-participativa, articular os diferentes momentos do processo organizacional da escola com as atividades de esforço individual de cada elemento da equipe/grupo, visando atingir ações coletivas, autônomas, consequentes e coerentes com a realidade educacional em que se inserem.

Isto é, espera-se do diretor que seja capaz de liderar os processos organizativos (planejamento, organização e avaliação), além de: mobilizar pesso-

as; incentivar a participação; coordenar ações pedagógicas e administrativas; interagir em diferentes instâncias, especialmente com a comunidade; mediar situações e pessoas; garantir a aplicação de currículo básico; aplicar a legislação educacional vigente; controlar aplicações financeiras.

Logicamente que a consecução de tais tarefas exige a composição de uma equipe, além da sua motivação para agir sob a liderança do diretor da escola. Daí porque, para ocupar essa função de relevância, a maioria dos sistemas educacionais³, em definir procedimentos para selecionar profissionais que atuem como gestores.

A seleção, de modo geral, tem se valido dos seguintes procedimentos: indicação política, concursos público, eleição. O último, adotado a partir dos anos 80 no Paraná, acompanhou a primeira eleição democrática ao Governo do Estado do Paraná, no período da redemocratização do país. Na euforia da retomada de ações democráticas foram introduzidas as eleições para diretores nas escolas estaduais. A decisão do Poder Executivo e da Secretaria de Estado da Educação representou uma ruptura com o *status quo* vigente: a indicação política (que ainda permanece em alguns estados brasileiros).

Nos anos 90, decretada a inconsti-

tucionalidade das eleições, foram as mesmas substituídas por “consulta à comunidade”, desobrigando o Poder Executivo de nomear o candidato mais votado nos pleitos escolares.

Nos anos 2000 e 2001 preparouse o processo de seleção via prova, entrevista e eleição.

O decreto governamental e a determinação de procedimentos para a seleção de diretores: a percepção dos gestores

O Decreto nº 4313, que determinou os procedimentos quanto à escolha de diretores para as escolas estaduais do Paraná, seguiu uma longa trajetória iniciada no ano de 2000, com a participação de diferentes segmentos educacionais, a partir da Resolução Secretarial nº 2542, de 01 de agosto de 2000. A Resolução teve por finalidade constituir uma comissão especial destinada a proceder estudos para examinar a eficácia e a adequação do processo de seleção de diretores e vice-diretores dos estabelecimentos da rede estadual de Educação Básica do Estado do Paraná.

Os segmentos representados na Resolução - SEED, UNDIME, Consultoria Externa, Conselho Estadual de Educação, Chefes de Núcleo Regional, Associação de Diretores e APP-

³ A sistemática de eleição de diretores de escolas, tendo iniciado no Paraná em 1984, é atualmente adotada em 17 Estados Brasileiros (LÜCK, 2000)

Sindicato -, deveriam “ com base nos resultados desse trabalho (da comissão) recomendar e submeter à apreciação da Secretária, um sistema a ser adotado para a escolha de diretores e vice-diretores que assumirão em 2001” (PARANÁ, SEED, RESOLUÇÃO/2000).

Após várias reuniões de estudo, criou-se um impasse em virtude de que a APP-Sindicato apresentou uma minuta de regulamento para a eleição, procedimento esse que não foi aceito pelos demais segmentos representados. Assim, a SEED chamou para si a responsabilidade de gerir o processo de escolha de diretores, que culminou com a publicação do Decreto Nº 4313 e da Instrução Normativa da SEED nº 12/2001.

Dessa forma, os procedimentos para a seleção de gestores no Paraná, para o exercício da função no período de 01/01/2002 a 31/12/2004, foram definidos pelo Decreto nº 4313, de 27/06/2001.

Em seu artigo 1º, o Decreto indicava que:

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

No artigo 3º definiu-se que o processo de seleção seria realizado em

duas fases :

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

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

Portanto, só poderiam participar da segunda fase os candidatos aprovados na prova escrita, cuja realização teve a aprovação de 83,3% dos diretores pesquisados, que assim se manifestaram:

“Para assumir a função é necessário o máximo de verificação”.

“Procurou-se selecionar o professor com melhores condições de estar à frente da escola para gerenciar a parte administrativo-pedagógica”.

Os 16,7 % diretores que se mostraram contrários são da seguinte opinião :

“Uma prova escrita não mede muito a capacidade administrativa do candidato”.

“A prova é o resultado de um momento apenas, não podendo ser considerada como um instrumento principal do processo que já não permite diálogo”.

Pela diferença percentual (83,3 % representam 35 respostas afirmativas em a realização da prova escrita, de um total de 42 respondentes), nota-se que a prova foi considerada como

um dos procedimentos adequados para a seleção de gestores. Isso significa que constitui para os entrevistados um instrumento de avaliação fidedigno.

Os dados da pesquisa contam que, de aproximadamente 13 mil candidatos, 8 mil foram aprovados. As questões relativas à interpretação de textos consideradas como as mais difíceis de toda a prova, certamente contribuíram com índices significativos para o grande número de reprovações⁴. Corroborando essa afirmação, seis diretores pesquisados indicaram “as questões de interpretações de texto” como a maior dificuldade observada na prova escrita.

Na segunda fase do processo de escolha de diretores ocorreria a votação direta pela comunidade escolar. A Instrução Normativa 12/2001 da SEED determinava que antes dessa votação, que seria secreta, os candidatos deveriam participar de entrevista com os membros do Colégio Eleitoral⁵, quando teriam oportunidade de

“expor suas idéias, propostas e visões sobre gestão administrativa, participativa, financeira, pedagógica, de patrimônio e de recursos humanos”.

Mostram-se favoráveis à realização da entrevista 90,4% dos diretores investigados, segundo os dados da pesquisa e que 9,6% posicionaram-se contrariamente. Dos que concordaram com a entrevista, 45% afirmaram que esse procedimento não apresentou nenhuma dificuldade; entretanto, os 45,4% restantes indicaram alguns óbices:

“Pouco tempo para responder as perguntas”.

“Pouco tempo para exposição das idéias e plano de ação para um mandato de três anos”.

“Ficar esperando a vez de falar sem saber o que estava acontecendo com o outro candidato”.

“Nervosismo”.

“Expectativa quanto às questões a responder”.

“Pouco interesse da comunidade no processo”.

⁴ A prova escrita foi elaborada pela Universidade Federal do Paraná (UFPr) ; no entanto, foi aplicada pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPe), uma vez que na véspera da realização da prova a UFPr entrou em greve ; entretanto, a UFPe atuou apenas como “fachada”, pois os funcionários da UFPr conduziram todo o processo (depoimento de Chefe de NRE).

⁵ O Colégio Eleitoral era composto por seis membros, sendo um representante dos alunos da Educação Básica, um representante dos alunos da Educação Profissional (quando fosse o caso), um representante dos professores da Educação Básica, um representante dos professores da Educação Profissional (quando fosse o caso), um representante do NRE. A entrevista foi conduzida pelos membros do Colégio Eleitoral, que tinham a liberdade de formular quantas perguntas julgassem necessárias para a sua avaliação pessoal sobre o candidato. A duração da entrevista era de, no máximo, 40 minutos, sendo aberta à comunidade escolar, incentivando-se a maior participação possível de pais, alunos, professores e funcionários.

“Não é fácil passar por um confronto desse nível, porém é necessário para que possamos enfrentar as novas situações e conquistarmos confiança para gerir”.

É interessante observar que a realização da entrevista - a qual não se configurou como procedimento inédito, uma vez que nos processos anteriores os candidatos já apresentavam o seu plano de gestão à comunidade escolar, que eram entrevistados pelos representantes do Colégio Eleitoral, a quem competia questioná-los sobre aspectos relacionados ao plano apresentado e à gestão propriamente dita - gerou ansiedade, desconforto, insegurança diante das características da situação de exame. Também é importante indicar que os 9,6% dos entrevistados que se posicionaram contrários à entrevista não manifestaram opinião negativa em relação a tal procedimento.

Nas alíneas do § 1º. do Art.3º do Decreto Governamental definiu-se a comunidade escolar representada por três segmentos que participariam da votação:

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

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

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

A participação do último segmento foi considerada a mais polêmica, segundo a visão da APP-Sindicato⁶, que não aceitava a participação dos NREs na eleição, por temer a interferência política (o que não ocorreu no universo pesquisado).

Sobre essa questão, 88% dos inquiridos se mostraram favoráveis à participação do NRE, sendo que as seguintes manifestações retratam o seu posicionamento:

“É muito viável a participação de elementos do NRE para garantir a lisura dos procedimentos”.

“É importante o apoio do NRE além da comunidade e dos funcionários”.

“Concordo, uma vez que o referido órgão conhece mais tecnicamente cada unidade escolar”.

Já os 12% dos entrevistados que resistiram à participação do NRE assim opinaram:

“O NRE não deve interferir na

⁶ A Associação de Professores do Paraná denunciou a participação dos Núcleos Regionais de Educação (unidade descentralizada da SEED / 32 unidades no Paraná, reunindo as escolas estaduais de 399 municípios), os quais, segundo sua ótica, não deveriam interferir nas eleições representando a mantenedora (SEED), embora com participação menor (20%) do que a do segmento família (50%) e do segmento profissionais da escola (30%), conforme a Instrução Normativa 12/2001.

votação”.

“Discordo, pois são personagens que desconhecem a realidade escolar”.

“Difícilmente nossos colegas do NRE poderão nos avaliar sem estar no cotidiano escolar”.

Das falas dos entrevistados pode-se inferir, por um lado, que as maiores dificuldades apontadas por parte dos que discordaram da participação do órgão de representação da mantenedora referem-se ao desconhecimento do cotidiano da realidade escolar, onde se manifestam as relações de poder, os problemas pedagógicos, administrativos, as dificuldades que minam planos e projetos. Por outro lado, os que concordaram com a participação indicaram o cerne da questão de um segmento externo à escola, quando afirmaram que o eixo da análise só poderia centrar-se no aspecto técnico, razão da ação de uma unidade descentralizada da SEED.

Ainda sobre os procedimentos adotados para a escolha de diretores, um dos entrevistados assim se posicionou, resumindo as diferenças entre as fases do processo a que se submetem:

“Prova é base para conhecimentos prévios. Entrevista é conhecer/divulgar as propostas. Eleição é escolher um projeto para a escola”.

Além desse aspecto, também foram indicados alguns empecilhos relativos ao processo de votação, como por exemplo :

“Pouca participação dos pais em alguns locais de votação”.

“Pouca informação que os pais tinham sobre os candidatos”

“Quem deve eleger o diretor são os alunos, professores e funcionários, pois estes são quem conhecem bem os candidatos. Os pais muitas vezes votam pela opinião dos filhos”.

Uma outra afirmação interessante refere-se à crença de que a votação é um espaço de avaliação pessoal e profissional :

“É um momento bastante instável, pois aí poderemos saber nosso nível de aceitação”.

Questionados sobre como ocorreu sua preparação para participar do processo de escolha de diretores das escolas estaduais, os depoentes indicaram que a principal opção recaiu no estudo individual (26 respostas), seguida do estudo em grupo com colegas (16 respostas) e curso promovido pela UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa - (15 respostas). Também foram citados, minoritariamente, palestras e cursos na Universidade do Professor, em Faxinal do Céu, e esclarecimento de dúvidas com diretores já atuantes ou mais experientes.

Uma das falas indica o nível de compreensão dos diretores sobre a sua formação contínua e a valorização do trabalho coletivo com outros profissionais que ocupam função gestora:

“Grupos de estudos com colegas

através do NRE, outros promovidos pela UEPG pois através destes trocamos experiências, idéias que em outras escolas estão dando certo, enfim, precisamos estar em constante aperfeiçoamento”.

Indagados sobre a continuidade da adoção de procedimentos para a sua formação contínua, após o processo de escolha, e sobre como esse conhecimento vindo sendo utilizado para a análise do seu plano de gestão e possível melhoria da educação no espaço escolar, os diretores assim se pronunciaram:

“São importantes cursos, estudo em grupo e individual, leitura de revistas e informativos. A melhoria da educação depende da continuidade dos estudos, que tem que ser constante”.

“Estou sempre procurando me atualizar em tudo que se refere à gestão, para melhorar sempre mais o funcionamento da escola”.

“Os cursos e palestras sempre contribuem para melhorar a atuação na gestão, por isso sempre que tenho oportunidade participo. E o estudo contínuo é fundamental”.

“Efetivamente a troca de experiências, as discussões em grupo são positivas para o desenvolvimento e qualidade da educação”.

“Com a avaliação os diretores puderam refletir um pouco mais sobre sua gestão e tornaram-se conscientes de seu papel no su-

cesso da escola”.

“Estudo em grupo promovido pelo NRE e também estudo individual da bibliografia fornecida para a prova de diretores contribui significativamente”.

“A atualização de estudos é importante, mas o aprimoramento das aptidões de relacionamento com todos na comunidade escolar é imprescindível”.

O Art.5º determinava os requisitos para inscrição ao processo de escolha para o exercício da função de diretor :

a) ter formação plena em nível superior ...;

b) ser servidor da rede estadual de educação básica, estatutário ou CLT...;

c) não ter recebido punição em qualquer processo administrativo ou criminal ...;

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

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

Ao considerar como requisito mínimo a licenciatura plena, a determinação governamental certamente levou em conta o índice de aproximadamente 80% de professores atuantes com curso *lato sensu* concluído.

Com relação à formação plena e à idoneidade no gerenciamento de recursos financeiros, 100% dos diretores inquiridos concordaram; porém, no que se refere ao requisito ser servidor da rede estadual de educação básica, 93,3% concordam com o critério, enquanto 6,7% discordam, por considerar que a função só deveria ser exercida por professor. Quanto a não ter recebido punição em processo administrativo disciplinar ou criminal, 98% concordam, enquanto 2% discordam do critério estabelecido. No que tange ao exercício do cargo eletivo nos poderes Legislativo ou Executivo, 93,3% concordaram e 6,7% discordaram.

Portanto, os dados levantados apontam para a concordância com os critérios determinados pelo Decreto Governamental, segundo a ótica dos diretores eleitos, sendo pequena a margem de discordância.

No que se refere à percepção sobre o contributo dos resultados alcançados para melhorar a gestão da escola, 93,3% dos pesquisados o consideraram positivo, como mostraram os depoimentos a seguir:

“Devido à preparação exigida aumentaram os conhecimentos e melhorou a prática”.

“Há muitas pessoas candidando-se à direção simplesmente por interesses particulares”.

“A união de todos os segmentos torna mais fácil alcançar os objetivos que traçamos”.

“Fizeram-nos pensar mais antes

de aceitar o cargo”.

“Com a participação da comunidade facilita a cobrança, a realização e o sucesso”.

Os entrevistados que discordaram da contribuição - 6,7% - justificaram a sua posição com as seguintes falas:

“Estamos buscando sempre o melhor para o bom andamento da escola”.

“O processo de escolha não altera em nada o trabalho diário dos diretores”.

“Pessoas comprometidas estão sempre preocupadas em melhorar, as eleições não mudam isso”.

O posicionamento dos inquiridos demonstra coerência com questões anteriormente explicitadas, apontando um percentual significativo de gestores que aproveitaram a medida imposta pelo sistema educacional paranaense para a escolha de diretores: utilizaram na e/ou vêm utilizando-a para seu auto-desenvolvimento e para melhoria da qualidade do trabalho realizado no interior da unidade escolar. A par dos depoimentos relacionados à análise do processo, com reflexões sobre o desenvolvimento pessoal e profissional, surgiu a preocupação quanto a ações articuladas com a comunidade, aperfeiçoamento das relações intra e extra-escolares, atenção ao plano de ação proposto e sua articulação com o projeto pedagógico da escola, assim como críticas, resistências e, ainda, sugestões para a melhoria do processo de esco-

lha de diretores.

O processo de seleção de gestores como política pública educacional

Poderia o processo de escolha de diretores, norteado pelo Decreto nº 4313, ser considerado parte integrante de uma política educacional pública no Paraná? Para responder essa questão é necessário indicar o que se entende por política pública. Segundo Höfling (2002, p. 30), “na análise e avaliação de políticas implementadas por um governo, fatores de diferentes natureza e determinação são importantes. Especialmente quando se focaliza as políticas sociais (usualmente entendidas como a de educação, saúde, previdência, habitação, saneamento, etc)”.

É aí que se coloca a complexidade da análise, tendo em vista que no Brasil, como na América Latina, as políticas são planejadas e executadas como ações de governo e não ações de Estado, o que exige “um processo de tomada de decisões que envolve órgãos públicos e diferentes organismo e agentes da sociedade relacionados à política implementada” (id., ibid., p.31).

Como já indicado anteriormente, ocorreu a tentativa da SEED, de trabalho coletivo, pela criação da Comissão Especial determinada pela Resolução Secretarial de Nº 2542/2000, para planejar e oferecer subsídios a serem adotados pelo órgão público, para o processo de escolha dos diretores das escolas estaduais. Entretanto, essa iniciativa morreu no nascedouro a partir do momento em que uma das representações da Comissão abandonou o fórum criado, ao apresentar uma proposta que não considerava as contribuições coletivas. A SEED, a partir daí, tomou para si a direção do processo, discutindo-a, na seqüência, apenas com Associações de Diretores, oficialmente constituídas, sem a participação do órgão de classe⁷.

Apesar das circunstâncias que possam ser desfavoráveis à constituição de uma política pública e educacional, esse contexto não deixou de expressar possibilidades educativas para todos os segmentos sociais envolvidos: professores, pais, alunos, funcionários, gestores do sistema educacional, órgãos de classe. Quando se reflete sobre política pública educacional e, em decorrência sobre gestão, duas considerações precisam ainda ser feitas: por um lado, é histó-

⁷ A APP-Sindicato nunca reconheceu os resultados da eleição de 2001. Tentou, sem resultado, criar um processo paralelo de eleições, centrado apenas na votação direta. O Decreto n. 4313 foi revogado pelo governo atual do Paraná, a pedido da APP-Sindicato, devendo ocorrer novas eleições em 2003, desconsiderando-se assim o último ano do mandato previsto quando das eleições de 2001.

rica a tensão entre governo e educadores, que parecem sempre colocados em trincheiras, posições opostas, uma vez que “a natureza da prática da gestão é contraditória e ambivalente - ora é mais desafiadora, ora mais legitimadora de grupos de interesses, ora, as duas coisas” (ROSSI, 2001, p. 94); por outro lado, a partir da percepção dos atores sociais, ganha menor importância definir o tipo de gestão (funcionalista, autogestionária ou democrática-participativa) que se pratica no interior das unidades escolares do sistema estadual paranaense, pois o próprio sistema ainda não legitima as práticas e saberes que ocorrem na escola, a partir da indefinição de procedimentos para selecionar profissionais capazes de liderar o processo pedagógico e administrativo. Com a ascensão de cada novo governo, nas últimas duas décadas, mudaram-se as regras do jogo de escolha de diretores, mas, as bandeiras da “gestão democrática”, da “gestão participativa”, das “decisões colegiadas”, da “autogestão”, etc. continuam a ser objeto muito mais do que se proclama político-partidariamente do que objeto de análise no próprio espaço em que atuam os profissionais da educação.

Centrar a atenção apenas na escolha de dirigentes, sem pensar na atuação da equipe gestora como um todo, com as respectivas infra-estruturas material e financeira, é visualizar apenas um lado da questão. Valorizar a memória das experiências produzidas coletivamente, de forma a consi-

derar a trajetória de determinado grupo de profissionais, pode ser uma alternativa para a inconstância das políticas educacionais. Estas, em seu caráter contraditório, porém educativo, podem articular “interesses externos, reguladores de suas funções, e internos, próprios da vida escolar, remetendo os educadores a outros âmbitos mais amplos de pensamento e de ação política” (ROSSI, 2001, p. 94), o que não deixa de configurar uma ação política, inserida na sociedade política, na qual vicejam interesses diversos, de classes, de partidos, de grupos, que se traduzem em tensões e/ou alavancas para a ação e/ou imobilidade. Na clareza/desconhecimento desse jogo cotidiano, a escola e seus gestores se movem/imobilizam, resistem/acomodam, ao compasso das políticas (públicas?). Daí porque a gestão passa a ser entendida como uma fonte de humanização da política educacional (FERREIRA, 2000), na medida em que se visualiza a possibilidade de mover diferentes atores na direção de abraçar a escola, com extremo sentimento de pertença e com clara percepção dos valores político-culturais presentes.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. et all. **Formação de gestores para utilização de tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: Takano Editora e Gráfica, 2002.

Em Aberto, Brasília. V.17. n.72, fev/

jun.2000.

FERREIRA, N. S.C. **Gestão democrática da educação para uma formação humana:** conceitos e possibilidades. In: **Em Aberto**, Brasília. V.17. n.72, fev/jun.2000.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

HÖFLING, E. de M. Estado e políticas (públicas) sociais. In: Políticas públicas e educação. **Cadernos CEDES**, n.55, nov.2001. p.30-41.

Marília Miranda Lindinger(coord.) **Políticas públicas de qualidade na educação básica.** Conselho Nacional de Secretários de Educação-CONSED. Brasília: CONSED; UNICEF, 1996

ROSSI, Vera Lúcia S. Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. In: