

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE HUMANIDADES E DIREITO - FAHUD
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

**ELEIÇÃO PARA DIRETORES EM DIADEMA: ENTRAVES
E AVANÇOS**

SIMONE DE OLIVEIRA ALMEIDA

São Bernardo do Campo

2013

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE HUMANIDADES E DIREITO - FAHUD
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

**ELEIÇÃO PARA DIRETORES EM DIADEMA: ENTRAVES
E AVANÇOS**

SIMONE DE OLIVEIRA ALMEIDA

Dissertação apresentada em
cumprimento às exigências do
Programa de Pós Graduação em
Educação da Universidade Metodista de
São Paulo, para obtenção do grau de
Mestre – Linha de Pesquisa: Políticas e
Gestão Educacional – Orientadora: Prof.
Dr. Maria Leila Alves.

São Bernardo do Campo

2013

A dissertação de mestrado sob o título “Eleições para diretores em Diadema: entraves e avanços”, elaborado por Simone de Oliveira Almeida, foi apresentada e aprovada em 21 de Maio de 2013, perante a banca examinadora composta pela professora Dra. Maria Leila Alves, pelo professor Dr. Décio Saes e pela professora Dra. Laurinda Ramalho.

Profa. Dra. Maria Leila Alves

Orientadora e Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Roseli Fischmann

Coordenadora do Programa de Pós Graduação

Programa: Pós Graduação.

Área de Concentração: Educação.

Linha de pesquisa: Política e Gestão Educacional

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi investigar a trajetória da eleição para diretores no município de Diadema, sendo que o mesmo não é efetivado por Concurso Público. Pretendeu também investigar os avanços e os possíveis entraves que ocorrem neste processo, considerado democrático. Pais, alunos, comunidade, funcionários e outros são envolvidos de forma participativa no momento da eleição, pois é com o voto dos atores sociais da escola que se elege aquele que irá representar a unidade escolar por três anos ou mais. Será que este processo garante realmente a democracia dentro dos espaços escolares? Essa foi a problemática levantada em nosso trabalho. Para tanto, foi feita uma pesquisa documental, com os documentos oficiais, pautados nas legislações que tratam a respeito do assunto, bem como outros documentos existentes. Também realizamos uma pesquisa de campo, entrevistando diretores eleitos em Diadema para que esses dados levantados nas categorias analisadas dessem respaldo ao corpo teórico do trabalho. Foram usados trabalhos anteriores sobre o tema, associado a autores tais como Vitor Paro (1997), Heloisa Luck (1996), Juan Bordenave (2011), Maria Leila Alves e Décio Saes (2004).

Palavras chave: eleição de diretores, escola democrática, Diadema, avanços, entraves.

ABSTRACT

The goal of this research is to investigate the trajectory of the election for directors in the city of Diadema, being that it is not effected by Public Contest. Also investigate the successes and the possible obstacles that occur in this process, considered democratic. Parents, students, community, employees and others are involved in a participative manner at the time of the election, as it is with the vote of the social actors of the school that if you elect those who will represent the school unit for three years or more. Will this process ensures really democracy within the school spaces? To do so, will be made a documentary research, with official documents, based on the laws that deal with the subject, as well as the Pedagogic political project of schools and other existing documents. Use previous work on the topic, together with authors such as Vitor Paro, Heloisa Luck, Juan Bordenave, Maria Leila Alves and Décio Saes.

Keywords: election of Directors, democratic school, Diadema, success, obstacles.

LISTA DE SIGLAS

CEFAM – Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola.

HTPC- Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo.

PPP – Projeto Político Pedagógico.

OP- Orçamento Participativo.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

SEPS – Secretaria de Primeiro e Segundo Graus.

SDE – Subsecretaria do Desenvolvimento Educacional.

COES – Coordenadoria de Ensino de Segundo Grau.

DEDICATÓRIA

A Laura, por seu sorriso inocente e feliz!

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me ajudado a enfrentar essa fase tão difícil com saúde e paciência.

A minha querida professora e orientadora, prof. Dra. Maria Leila Alves, sempre carinhosa, disposta e atenta as minhas visitas de orientação. Meu eterno carinho, minha eterna gratidão pela aprendizagem adquirida neste processo.

A todo corpo docente do Mestrado da Universidade Metodista, pelo carinho, humildade em nos ouvir, sabedoria para pontuar nossos erros e nos fazer avançar nesta trajetória acadêmica, em especial ao Prof. Dr. Décio Saes, sempre disposto a auxiliar nosso crescimento intelectual.

As minhas queridas companheiras de trabalho Solange Ferreira e Vera Cardoso, por me ajudarem sempre que precisei, em todos os momentos desse trajeto.

A minha companheira de trabalho Adriana de Oliveira, pela disponibilidade em me ajudar a terminar os meus créditos, ficando disposta a me auxiliar na minha sala de aula.

Aos meus amigos de trajetória acadêmica, Janderson Lacerda, Paulo de Tarso, últimos cavalheiros existentes no mundo, pelo ombro amigo, amizade sincera e auxílio nos momentos de dificuldades.

Aos meus companheiros de mestrado, Ana Carla, Claude, Olegário, Osmar, Leticia, Helton, Sonia Tatiane, pelos momentos de diversão, conversas à mesa, discussões acadêmicas, que fizeram com que esta fase se tornasse mais leve em nossas vidas.

Ao meu psicólogo Dr Sandro Tubini, pela sua compreensão em me ouvir sempre, paciência e imensa dedicação. Eternamente grata.

A Márcia, sempre solícita na Secretaria do Mestrado. Obrigada pela atenção e dedicação aos docentes.

“A tarefa não é tanto aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”. Arthur Schopenhauer.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	p.12.
Capitulo 1: Democracia – um conceito em disputa.....	p.18.
1.1: Democracia e/ou Democratização.....	p.22.
1.2: Democracia Representativa e Democracia Participativa.....	p.23.
1.3: Sistema democrático representativo e participativo.....	p.24.
1.4: Democracia nos espaços escolares.....	p.26.
1.5: A participação como forma de democratização do ensino.....	p.32.
1.6: Micro e macro participação.....	p.33.
1.7: A dinâmica participativa.....	p.37.
1.8- A participação na escola, na comunidade e no município.....	p.38.
1.9- Centralização e descentralização da escola.....	p.40.
Capitulo 2: O Municipio de Diadema e seu histórico na Educação.....	p.46.
2.1- Um pouco sobre o Municipio de Diadema.....	p.46.
2.2- Emancipação do Municipio de Diadema.....	p.48.
2.3- As primeiras escolas de Diadema.....	p.49.
2.4- Histórico sobre o processo de eleição para diretores em Diadema.....	p.49.
2.5- Das atribuições do diretor de escola em Diadema.....	p.52.
2.6- Proposta Curricular Educacional do Municipio de Diadema.....	p.55.
2.7- Por que a eleição de diretores?.....	p.60.
Capitulo 3: Pesquisa sobre os dados coletados nas entrevistas com diretores.....	p.63.
Considerações finais.....	p.80.
Referencias Bibliográficas.....	p.83.
Anexos.....	p.86.

INTRODUÇÃO

Falar em democracia na escola nem sempre é fácil, uma vez que a própria palavra gera alguns significados diferentes, até mesmo antagônicos. A busca pela tão sonhada democracia, que faz com que todos possam usufruir de todos os direitos conquistados por lei, ter o direito de se manifestar, e com essas idéias transformarem o ambiente em que estão inseridos, é o que almejam todos os cidadãos livres. Portanto, a escola precisa garantir o direito à participação pelos seus representantes.

E qual o papel do diretor escolar nessa questão? Qual o modelo de líder que a escola precisa para que realmente ocorra uma troca satisfatória de idéias? Como garantir que o poder não esteja tão centralizado em apenas uma figura dentro da unidade escolar? Fazer uma eleição para diretores em um Município garante a democracia dos espaços escolares

Por existirem outras formas de contratação do diretor, como por exemplo, indicação política, concurso publico, contratação por provas em regime CLT, a eleição de diretores para muitos é considerada a forma mais democrática, pois se elege através do voto alguém para representar aquele grupo. Ele não é imposto por concurso ou indicação de alguém, mas fica com essa vaga através dos votos e do seu Projeto para a escola. Vemos na literatura pesquisada neste trabalho, que existem entraves e avanços nesse processo, por isso, a necessidade que de se realizar este trabalho pautado na eleição para diretores em Diadema.

A gestão por eleição é um processo que envolve pais, alunos, funcionários e comunidade em geral. Faz com que estes envolvidos reconheçam, num primeiro momento que a escola é um bem público comum. Partindo dessa concepção, o trabalho justifica-se na medida em que mostrará aspectos que envolvem este processo, seus possíveis entraves e sucessos.

Chamou-me a atenção nesse aspecto, a eleição para diretores no Município de Diadema, único Município no Estado de São Paulo em que a indicação para diretor é feita através da eleição. Por isso, me propus a realizar esta pesquisa, pois Diadema, sendo um pequeno Município e com uma história de lutas populares imensas e com pouca visibilidade dentro do Grande ABC,

tem entre conquistas educacionais, a eleição para diretores no Município, onde a participação dos pais, da comunidade, dos professores, dos agentes de serviços e de tantos outros que fazem as relações escolares é de suma importância para o processo. Mas voltando a minha questão inicial, será que com essa participação de todos, existe o efetivo diálogo democrático dentro das instituições escolares que passam por este processo? A eleição realmente favorece a democratização dentro da escola? O que é, de fato, democratizar a escola? Que aspectos envolvem?

Quando ingressei na Prefeitura de Diadema em 2002, já existia o processo de eleição para diretores. Percebi que para alguns, grosso modo, esse procedimento é algo muito justo, democrático, correto; para outros, não faz diferença o concurso público para escolha do diretor ou a eleição, pois, tudo continua sempre do mesmo jeito.

Como vim de uma vertente da Educação do Magistério (antigo CEFAM-Centro Especifico de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério) onde os modelos eram pautados na democracia e na liberdade de expressão, trabalhar no Município de Diadema, onde os ideais de Educação também se pautavam nesses modelos, deixou-me imensamente feliz, pois eu poderia observar melhor a teoria aliada á prática cotidiana. O CEFAM em que estudei era no próprio Município de Diadema, uma escola modelo que até hoje sinto saudade de tudo que aprendi lá e das amizades que fiz. Mas, o que era o CEFAM?

O CEFAM – Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério visava habilitar professores, atendendo não só em quantidade, mas também em qualidade a demanda do ensino de primeiro grau e da educação pré-escolar. Estudei durante quatro anos nesta maravilhosa escola, em período integral, com professores extremamente capacitados e com uma visão de mundo, homem e sociedade muito peculiares, o que aumentava ainda mais o meu desejo em lecionar e realizar, de fato, um trabalho de qualidade nas escolas em que eu fosse trabalhar.

O Vestibulinho para o ingresso no CEFAM consistia numa dissertação acerca de um tema específico. Lembro-me claramente que o tema proposto naquele final de 1992 foi o tema “Democracia”. Eu tinha apenas 13 anos e meu maior sonho naquele momento era fazer uma excelente dissertação e ingressar

no CEFAM. Mas eu sabia também que não seria fácil. Os estudos, como já disse, eram feitos em período integral, havia bastante teoria a ser aprendida, mas também tínhamos a prática didática quase sempre aplicada. Lá também recebíamos um auxílio em forma de salário mínimo, para custear as despesas com livros. Livros, muitos livros. O perfil exigido ao longo do curso, ao menos na minha turma (de 1993 a final de 1996) era de um aluno leitor e pesquisador. Líamos mais que os outros magistérios particulares e discutíamos os temas dos livros, sempre em forma de mesa redonda, debates, etc. Não fazíamos “prova” para decorar os livros, mas tínhamos de conhecer o processo educacional e as demandas que precisariam ser supridas nas escolas, entendendo os autores da educação e suas contribuições para a prática.

Cavalcante (1994) a respeito do CEFAM ressalta que:

O centro deverá atualizar e aperfeiçoar o seu egresso, criando as condições para motivá-lo a perseverar na busca do saber, associando teoria á pratica requisito fundamental para o exercício consciente de sua profissão. (p. 61)

No CEFAM, o planejamento era interdisciplinar, ou seja, o currículo era totalmente voltado para a revisão curricular dos cursos de formação de professores, visando redimensionar a habilitação do magistério para que respondesse adequadamente às necessidades de ensino das séries iniciais da escola básica.

O Projeto CEFAM tinha uma preocupação com um conteúdo que fundamentasse a pratica e não apenas esta como um fim em si mesmo. A abordagem do conteúdo deveria estar baseada na observação direta da pratica educativa. A relação teoria e pratica, bem como situações problema eram os focos da nossa aprendizagem.

Sobre isso, a autora ainda ressalta (1994):

O CEFAM, portanto, deverá contribuir para a qualificação de um profissional com competência técnica e politica, comprometido com o social, capaz de responder adequadamente as necessidades da escola de 1º grau e do

pré-escolar, para que essas escolas possam atender satisfatoriamente as novas demandas exigidas pelas camadas populares, em sua maioria, clientela da escola pública. (p. 62)

Além das questões de cunho pedagógico, o CEFAM tinha a preocupação num planejamento voltado às questões sócio-econômico-culturais em que estivesse situado. Ele deveria estar aberto aos anseios e às necessidades da comunidade e atento às questões estruturais nele observadas (MEC/SEPS/SDE/COES). E para a sua implantação, havia algumas condições que deveriam fazer parte da criação do mesmo.

Segundo Cavalcante (1994):

Para a implantação de cada CEFAM, foi recomendada a observação dos seguintes critérios: corpo docente habilitado, condição de articulação com instituição de ensino superior; escola bem localizada em relação às outras escolas, escola mobilizada (professores sensíveis as mudanças) e escola cuja história relacionada a formação de professores é reconhecida pela comunidade. (p.64).

Discutir Paulo Freire, Frei Betto e tantos outros nas formações realizadas do Município só vieram a confirmar a minha paixão por uma educação participativa, uma educação que realmente transforme a sociedade. Atuando no Município de Diadema é que pude ampliar ainda mais as minhas idéias sobre Educação, sobre as relações homem-escola e sobre como o papel do dirigente escolar que ouve, pondera e colhe opiniões diversas é fundamental para que realmente haja um trabalho voltado aos ideais democráticos.

Acredito na importância da democracia por causa da relação dialógica que ela se propõe aos homens: o modo de interação entre as pessoas quando discutem democraticamente não deve ser o mesmo de uma relação puramente vertical, onde apenas um decide por todos, o tempo todo.

Nesse aspecto do diálogo, Freire ressalta que o homem é um ser cultural que ao transformar o mundo através do trabalho, transforma a si e aos seus semelhantes. Essa relação homem-mundo e homem-homem se dá por

meio da troca, do diálogo. E é na coletividade e na ação dialógica que se sonha construir uma sociedade menos injusta.

E é pensando nessa ação coletiva, nessa troca dialógica que acreditei na importância de realizar esta pesquisa, que inicialmente versaria sobre a omissão do Estado diante de algumas questões fundamentais da Educação. Repensando o tema, e estando dentro de um locus possível de observação, pensei em investigar esta experiência educacional dentro do Estado de São Paulo e da qual também sou participante: a eleição de diretores de escola em Diadema: entraves e avanços.

Apesar da busca pela escola democrática, as limitações impostas pelo Estado capitalista e uma política neoliberal de Educação por vezes descontrói a ideia que temos sobre uma prática democrática. Citando Alves e Garcia (2006), muitas vezes a gestão democrática da escola não avança justamente por conta dessas políticas neoliberais de Educação:

Nesta perspectiva, deve fazer parte da agenda dos diretores progressistas, cuidar que a administração escolar seja marcada pelo compromisso político da transformação social. Para tanto, é necessário que contribuam na democratização do ensino e das relações escola/comunidade escolar. (ALVES e GARCIA, 2006, p.3).

A discussão sobre uma gestão democrática na Educação também está atrelada a própria luta pela democratização da sociedade, encontrando nela o seu fundamento mais amplo, sentido este que foge a uma gestão democrática atrelada a um paradigma de “qualidade total”, termo da gestão empresarial, que busca por resultados eficientes e eficazes, usando a competitividade como método e a busca individual pelo sucesso como regra. A gestão educacional, fundamentada nas teses neoliberais das leis de mercado tem chegado ao seio da escola e ao cotidiano das comunidades de maneira sutil, valendo-se de diversas estratégias para se consolidar, por isso se faz necessário o debate da democracia dentro dos espaços escolares.

Pensando nessa possibilidade, levantamos alguns aspectos que têm feito com que as escolas Municipais de Diadema escolham seus diretores dentro do espaço escolar, ou seja, o diretor e o vice, eleitos pela comunidade, pelos funcionários e por todos os que estão envolvidos no processo educacional. Não temos a pretensão de afirmar que não existem entraves nesse processo. Em uma análise superficial há afirmações de que essa medida traz avanços para a administração da unidade. Ao mesmo tempo, se fazem críticas ao processo. Pesquisando documentos sobre a criação do Município de Diadema, pode-se afirmar que:

Estudar, ensinar e aprender, na perspectiva da ampliação e consolidação da cidadania ativa e do desenvolvimento global de todos (as) envolvidos nesse processo, são, ao mesmo tempo, objetivos e conquistas oriundas dos esforços e compromissos construídos na especificidade de diferentes segmentos articulados: estudantes, gestores, educadores, famílias, parceiros. (s/p).

Entendo que nestes procedimentos de participação e cidadania que se buscam os caminhos para uma Educação democrática e para a formação do cidadão. Nesse sentido, entendo que aprofundar as reflexões sobre os avanços e retrocessos da escolha de diretores por meio de eleição direta, poderá levar ao entendimento sobre o acerto ou desacerto na utilização desse procedimento, e, em caso negativo, que outros procedimentos se fazem necessários para a instauração da gestão democrática.

Os caminhos da Pesquisa.

A pesquisa tem como principal objetivo responder algumas questões referentes à eleição para diretores no Município de Diadema: a eleição favorece a democratização da escola que participa desse processo? O que é realmente democratizar a escola? Qual o papel do diretor eleito por todos neste processo? É aprovado e apoiado por todos este processo de escolha?

Diante dos limites inerentes a uma dissertação de mestrado, optamos pelo desenvolvimento de dois instrumentos: bibliográfico e documental e uma pesquisa de campo com entrevistas realizadas com diretores eleitos em

Diadema, que teve por objetivo analisar as contribuições que consideramos relevantes à eleição para diretor e o seu aspecto democrático. Partindo das idéias de Paro (2008), (1996), (2004), (1986), Luck (2006), Saes & Alves (2004), Demo (2005), Libâneo (2006) e outros, procuramos entender como é vista a questão da democracia nos espaços escolares e como se configura este processo.

Através de dados coletados em entrevistas realizadas e de análise bibliográfica e documental, foi proposto buscar respostas ao problema de pesquisa por nós estabelecidos neste trabalho.

Segue-se a esta introdução o primeiro capítulo “**Democracia**”, onde discutiremos sobre o que é a Democracia, onde se busca definir um conceito sobre a mesma. Falaremos também sobre a **Democratização nos Espaços Escolares**, que é a ideia mais próxima de diálogo construtivo quando se pensa numa escola voltada aos ideais democráticos. No segundo capítulo, “**O Município de Diadema e seu histórico na Educação**”, discutiremos a eleição de diretores em Diadema, a Proposta Curricular do Município em Educação e como iniciou a eleição dentro dessa Proposta Curricular, seu Plano Municipal de Educação entre outros documentos vigentes, além de obras dos autores como Paro (2008), Luck (2006) Saes & Alves (2004). E qual foi a trajetória do Município até chegar a eleição para diretores. Com as idéias destes pensadores, procuraremos traçar um diálogo entre democracia e eleição, pautados numa perspectiva apoiada pelas concepções de Educação vigente no Município de Diadema.

No terceiro e último capítulo, que se inicia com os procedimentos metodológicos, transcreveremos e analisaremos os dados coletados na pesquisa de campo que se compõe de entrevistas realizadas com os diretores escolares eleitos pela comunidade. Concluiremos este mesmo capítulo com a discussão sobre as categorias que emergiram dos dados da pesquisa.

Capítulo 1

Democracia

Na atual sociedade, as diferentes forças sociais buscam de uma maneira sólida definir, o que é, de fato, democracia. Até um tempo atrás, a democracia era combatida abertamente através de regimes totalitários. Até mesmo o liberalismo em boa parte de sua história não se apresentou favorável a democracia como alternativa de regime que realmente fizesse uma diferença na sociedade.

Segundo Coutinho (2006):

(...) a partir dos anos 1930, o liberalismo assumiu a democracia e passou a defendê-la, ainda que não sem antes minimizá-la, empobrecendo suas determinações, concebendo-a de modo claramente redutivo. (p.6).

Atualmente, todos se dizem “democratas”, mas não por acreditarem efetivamente na democracia, mas por um pensamento global de que democracia é uma virtude.

No século XVII, não era discutida a questão democrática, pois era assunto não vivido por aquela sociedade. John Locke, considerado o Pai do Liberalismo não apresentou a ascensão histórica da burguesia como nova classe dominante pautados nos ideais democráticos. Buscava-se o fim do Estado absolutista onde o poder fosse limitado pelos direitos individuais, considerados direitos naturais.

Já em meados do século XVIII, Rousseau apresentou a proposta de uma sociedade democrática e popular. Estas idéias fizeram com que surgisse no cenário político os revolucionários. Estas mesmas idéias deram origem aos primeiros pensadores comunistas. Desse momento, citamos aqui a Conjuração dos Iguais, ocorrida no final do século XVIII e que foi duramente reprimida por um governo que se dizia liberal.

Rousseau (1712 a 1778) mostra a democracia como a melhor forma de governo, pois para ele, no governo de um, que é a monarquia, ou no governo de alguns, que é a aristocracia, é possível que ocorra a corrupção e a vontade geral seja suprimida pela vontade particular. Rousseau coloca nas mãos do povo o poder, pois na sua concepção, todo poder e lei devem emanar do povo, pois assim, com a vontade soberana do povo, surge a igualdade de condições:

Sobre isso, Lima (2006) afirma:

Quando Rousseau se refere a igualdade como uma condição fundamental para o bom funcionamento da República, proposta no Contrato Social, é necessária a existência da homogeneidade devido aos perigos das inúmeras diferenças na sociedade, que impossibilitam a participação equitativa de todos os membros nas decisões da sociedade política. Para Rousseau, a política passa a ser a esfera privilegiada da atividade humana, o que não significa que não está subordinada a nenhuma instância (economia, religião, etc.), sendo o interesse público o valor supremo da sociedade. (p.86).

Com este pensamento, podemos perceber em Rousseau que a vontade de uma comunidade só se efetiva mediante a permanente manifestação da vontade comum. Para ele, os cidadãos devem intervir diretamente nas decisões da comunidade, ao contrário disso, pode ocorrer a usurpação do poder público pelos interesses particulares.

Essa ideia de caráter democrático do pensamento político surge em toda obra de Rousseau. Ele contesta o progresso de uma civilização que só beneficia uma minoria poderosa. Para Rousseau, virtude e valor, simplicidade e retidão de juízo são alguns dos requisitos subjetivos para o cidadão de uma boa democracia. A liberdade e a igualdade são requisitos objetivos, ou seja, as metas a alcançar.

Retomando o conceito de vontade, vemos em Rousseau três níveis de vontade. Segundo Lima (2006), existe:

(...) a **vontade geral**, que se trata da vontade do corpo formado por toda a comunidade política (por todos os cidadãos); a **vontade particular**, de um indivíduo ou um grupo formado apenas por uma pequena parcela dos indivíduos da sociedade; e a **vontade detodos**, que é a soma de todas as vontades particulares e que não deve ser confundida com a vontade geral. A vontade geral, somente pode existir e ser estabelecida por uma comunidade política legítima, dentro de uma República. (p.41).

No século XIX, com o surgimento do socialismo, o proletariado começa a se expressar numa busca de “afirmação popular”, e de busca de direitos que pudessem ser garantidos a todos, numa espécie de liberdade moderna, diferente das formas de participação das décadas anteriores.

E o que seria essa liberdade moderna? Coutinho (2006) apresenta a seguinte assertiva sobre essa questão:

(...) consistiria em usufruir na esfera privada os bens que os indivíduos obtêm graças a seus méritos pessoais; para tanto, os indivíduos “livres” nomeiam “representantes” que se ocupam do governo e, desse modo, são tanto mais livres quanto menos participam da esfera pública. (p.15).

Coutinho citando o pensamento de Tocqueville, (pensador que havia compreendido que a democracia é algo irreversível), afirma que a democracia é a igualdade de condições; os indivíduos precisam ser equalizados em suas condições materiais de vidas e que se sintam iguais. Em contrapartida a esse pensamento, o pensamento de Tocqueville, citado por Coutinho nos realmente nos faz enxergar realmente uma ideia de democracia como algo inevitável, **mas é algo em si negativo**. Coutinho ainda cita sobre as idéias de Tocqueville:

(...) essa tendência igualitária leva também a fragmentação social, à perda de consciência cívica, e em consequência disso, ao despotismo. Quando todos são equalizados (...) cria-se uma “tirania da maioria”, que esmaga a liberdade individual. (p.17).

O pensamento de Tocqueville é que o modo de se impedir a transformação da democracia em despotismo é fortalecer as liberdades formais, os direitos privados. Em suma, o pensamento dele, citado por Coutinho é que a democracia é um fenômeno irreversível no mundo moderno, mas é necessário que se crie controles para que a mesma não se transforme em “tirania da maioria”.

Entre os séculos XIX, indo para o século XX, surge outro pensador liberal, Gaetano Mosca, que inova com seu pensamento acerca da democracia e acerca das idéias apresentadas anteriormente por Tocqueville.

Coutinho (2006) afirma que:

(...) Mosca já não teme a “tirania da maioria”, uma vez que, em sua opinião, as maiorias jamais existem como sujeitos políticos. A política é feita sempre por elites, por minorias, que ele chama de “classes dirigentes”. Assim, a ideia democrática de uma soberania popular não passaria de uma “fórmula política”, ou seja, traduzindo em linguagem marxista, “soberania popular” seria apenas uma ideologia que a elite dirigente usa para se legitimar, dizendo agir em nome do povo.(p.18).

Voltemos então ao pensamento de Mosca de que, na verdade, a democracia não passaria de um mito, uma fórmula política que as elites modernas usam para se legitimarem no poder. Até mesmo os primeiros regimes liberais eram elitistas, pois a participação das pessoas era muito restrita. Mesmo assim, ao longo das décadas, a conquista das massas foi surgindo através dos movimentos que deram respaldo ao direito democrático dos cidadãos: na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, surgiu o primeiro movimento operário de massa, visando à redução da jornada de trabalho, pois se trabalhava o quanto o patrão quisesse. O direito das mulheres ao voto também foi uma conquista, através dos movimentos feministas.

Outros direitos políticos e sociais como o direito à greve e o direito à organização sindical foram conquistados aos poucos, num processo longo, conquistado através dos tempos e com as mudanças sociais vigentes.

1.1- Democracia e/ou Democratização?

Coutinho (2006) cita George Luckács que afirma que a democracia deve ser entendida não como algo estático, mas como um processo. Por isso, ele julga adequado o termo “democratização”.

Sobre essa ideia acerca de democratização, ele afirma que:

(...) o que tem valor universal não são as formas concretas que a democracia adquire em determinados contextos históricos (...) mas o que tem valor universal é esse processo de democratização, que se expressa essencialmente numa crescente socialização da participação política. (p.15).

Por isso, a democratização vai ocorrendo na sociedade na medida em que se amplia a participação popular, quando a socialização da política se faz presente nos contextos de luta nas quais a grande massa da população vai tendo voz ativa e politicamente se organiza em torno desses direitos.

Apesar de todo processo de democratização, surge a contradição entre um número crescente de pessoas nesta participação política, chocando-se com a permanência de um Estado constituído por um pequeno número de pessoas, os membros da classe economicamente dominante. E é justamente o processo de democratização que vai superar essa contradição.

Sobre isso, Coutinho (2006), nos alerta que:

Essa contradição só pode ser superada – superação que é precisamente o processo de democratização – na medida em que a socialização da participação política se expresse numa crescente socialização do poder, o que significa que a plena realização da democracia implica a superação da ordem social capitalista. (p.15)

Percebemos que a democratização se torna mais importante que a própria democracia em si. A democracia resulta de lutas e conquistas realizadas num dado momento em que se fizeram necessárias às mudanças. A democratização, seja dos espaços escolares, seja no seio da nossa sociedade é um processo continuo inacabado, está sempre em construção através do diálogo, da reflexão e da resolução dos conflitos com a participação de todos que possam contribuir decisivamente para as mudanças.

Em nossa sociedade, tudo que se faz é pautado na democracia e/democratização. Os grupos minoritários exigem a participação nos espaços públicos de nossa sociedade, sem sofrerem qualquer tipo de constrangimento que vete a democracia e o direito de ir e vir nos espaços. Com a escola, esse processo não é diferente: pensa-se numa escola em que a participação de todos seja efetivamente conquistada, não apenas por uma eleição de diretores, mas que através disso, seja ampliado o diálogo com todos, pois é a partir disso que se pode pensar numa sociedade voltada para os verdadeiros ideais de cidadania, e conseqüentemente, de liberdade de expressão e diálogo entre todos.

1.2. Democracia Representativa e Democracia Participativa.

Na democracia, existe uma luta travada no plano macro político (no plano de regime político) e a luta travada no plano micro político (no plano das micro instituições sociais). Para Saes (2006), existem três conceitos diversos de tomada de decisões, e tais conceitos são aplicáveis na análise dos processos decisórios estatais quanto na análise dos processos decisórios que transcorrem em instituições sociais específicas.

No sistema de tomada de decisões, os gestores não são escolhidos livremente pela comunidade que governam. Pelo contrário, eles, segundo Saes se autoneomaram ou foram impostos por um grupo que é minoritário dentro da comunidade em questão. Ele pode também assumir um caráter democrático representativo.

Segundo Saes (2006):

Nessa modalidade de processo decisório, os gestores são livremente escolhidos pela comunidade. Nada cedem porem, de sua capacidade de gestores, à comunidade. Esta só pode comunicar aos gestores que aprova ou desaprova os seus atos de modo intermitente, através do processo eleitoral. (p. 49).

As eleições, nesse tipo de sistema decisório, assume o caráter de um verdadeiro plebiscito sobre a gestão anterior. O sistema de tomada de decisões pode, segundo Saes, assumir um caráter democrático-participativo. No processo decisório, a comunidade se encarrega diretamente da gestão.

1.3. Sistema democrático representativo e participativo.

O sistema democrático representativo e participativo é diferente e não complementar, pois é possível que um agente social, defensor de um desses tipos de sistema democrático, entre em conflito com o agente social que esteja eventualmente defendendo o outro tipo de sistema democrático.

Essa diferença entre os sistemas emerge das diferenças entre as classes sociais, ao longo do processo histórico. Para Saes (2006), os sistemas socioeconômicos pré-capitalistas (escravismo, feudalismo, sistema asiático), puderam oscilar entre o apoio a uma autocracia, à adesão a democracia representativa e a implementação de uma democracia participativa. Para Saes (2006):

Se as classes dominantes pré-capitalistas podiam, em certas condições históricas, inclinar-se para a democracia representativa ou para a democracia participativa, isso ocorria porque, nesses tipos históricos de sociedade, as classes dominadas não gozavam de qualquer direito civil elementar (o direito de ir e vir); e conseqüentemente não desfrutavam de qualquer direito político como o de votar ou ser votado. (p. 49).

Cabe salientar que a democracia representativa ou participativa nessas sociedades é sempre uma democracia explícita e restrita às classes

dominantes. Os órgãos como o Parlamento, Assembleias ou Conselhos não trazem nenhum risco político para a dominação de classes.

Na era do Capitalismo, com a burguesia comercial-manufatureira e depois com a burguesia industrial, as classes dominantes se inclinam para sistemas eleitorais censitários (Parlamento inglês, século XIX) ou para regimes políticos autocráticos (como as monarquias pré-parlamentaristas da Europa Ocidental). Para Saes (2006):

Tais classes sociais se opõem inicialmente tanto a democracia representativa (sufrágio universal) quanto à democracia participativa (qualquer forma de conselhismo): a presença do povo no novo parlamento ou o controle da gestão estatal por conselhos populares são vistos, tanto um quanto outro como um prelúdio a revolução social. (p.50).

Com isso, no século XIX, não é a burguesia que luta pela democracia política e sim as classes trabalhadoras. As classes trabalhadoras se inclinam para a democracia participativa, isto, segundo Saes (2006):

(...) por perceberem, com maior clareza conforme o país, o período histórico ou a conjuntura política, que na democracia representativa o Parlamento acaba sempre se subordinando à alta burocracia estatal, habitualmente conectada com os mais altos interesses da classe capitalista. Inversamente, as classes dominantes, quando acuadas pela movimentação das classes dominadas em prol de uma democracia participativa, tenderam a conceder a estas, como melhor saída possível para a crise política, a democracia representativa. (p.50).

Esta postura surgiu fundada na esperança de vir a controlar o processo eleitoral e conseqüentemente a composição do parlamento independentemente de já exercerem um controle externo sobre o parlamento por intermédio da alta burocracia estatal.

A democracia representativa, que surgiu como subproduto das lutas populares do século XIX não correspondeu, portanto, nem às intenções iniciais das classes trabalhadoras (democracia revolucionária) nem às intenções

iniciais das classes dominantes (autocracia burguesa); ela foi o produto final de um processo onde esses diferentes propósitos políticos se entrecruzaram e se limitaram reciprocamente.

Já no século XX, com a democracia representativa tomando forças em grande parte dos países capitalistas centrais, começam a surgir as lutas pela participação popular nas diversas instituições sociais. Mesmo não sendo um risco a democracia participativa, nas micro instituições, as práticas democrático-partidárias é vista como um “problema” por capitalistas e altos funcionários, pois a participação da comunidade entraria em conflitos com a lógica burocrática capitalista. A classe capitalista e a alta burguesia estatal procuram, até a instauração da participação popular, deturpar a aplicação do princípio democrático-participativo.

Saes (2006) acrescenta as seguintes situações nas micro instituições das sociedades capitalistas atuais, onde a participação é adotada:

- a) O princípio da participação da comunidade na gestão é adotado pela lei que rege a instituição (regulamento, estatuto, regimento, etc.)
- b) Na prática, esse princípio deixa de ser aplicado, ou então é deturpado.

Segundo o autor, também existe, excepcionalmente a possibilidade de que a participação da comunidade na gestão esteja de fato ocorrendo, mas tudo leva a supor que tal possibilidade se concretiza apenas em situações isoladas, relacionadas com experiências de vanguarda.

1.4. Democracia nos Espaços Escolares.

Como havíamos dito na introdução deste trabalho, nem sempre é fácil conceituar o que é de fato, democracia. E nos espaços escolares ela é tão sonhada e almejada que poderíamos conceituá-la, neste contexto, num sentido estritamente grego, que quer dizer literalmente “o governo dos povos”.

E se falamos em povo, associamos a um conjunto de pessoas que agem e pensam numa determinada sociedade e que, por consequência disso, podem

escolher livremente, seja o regime vigente, sejam os seus representantes e seja o seu modo de vida.

Pensando nesse aspecto da democracia e do povo, pensamos também numa representatividade, alguém que é eleito pelo povo numa espécie de voto livre, voto escolhido e não imposto. Isso impede até mesmo uma ditadura e a dominação de uma única pessoa na sociedade.

Luck (2006) afirma que:

No geral, em toda sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, o conservadorismo, a fragmentação e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à divisão de poder (...). (p.77).

E como se configura o papel do diretor eleito numa perspectiva de uma escola democrática? Ainda citando Luck (2006):

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola que se observava como predominante era centralizado na figura do diretor, que agira como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. (p.77).

E como surgiu a ideia de eleição para diretores numa perspectiva pautada na participação de todos?

Para Alves & Saes (2002):

A adoção do princípio eletivo nas escolas públicas de vários Estados do Brasil na década de 80, resultou do movimento democrático-geral que se orientava por dois objetivos diferenciados, porém articulados: a) a redemocratizar o Estado brasileiro, ou seja, derrubar o regime militar; b) democratizar as instituições sociais particulares, como escolas, hospitais, igrejas, centros culturais, etc.. (p.6).

Com tudo isso, buscava-se um movimento de democratização da sociedade civil, buscando a construção de um Estado democrático e conseqüentemente a democratização das micro instituições, entre essas, a escola brasileira.

Sobre a eleição de diretores, Vitor Paro (2002) afirma que:

Embora algumas experiências localizadas remontem à década de 60, a reivindicação da escolha de diretores escolares por meio de processo eletivo, em âmbito nacional, é fenômeno que se inicia nos começos da década de 80, no contexto da redemocratização política do país. Em vários estados, iniciam-se processos de eleição de diretores escolares na primeira metade dessa década, com a ascensão dos primeiros governadores estaduais eleitos após a ditadura iniciada em 1964. Em 1989, vários estados inscrevem em suas constituições a obrigatoriedade da eleição como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas. Entretanto, já ao final da década de 80 e início da de 90, verifica-se certo refluxo das eleições em alguns estados, produto da ação de governos pouco comprometidos com a democracia, que entram com Ações Diretas de Inconstitucionalidade contra as eleições, com a clara intenção de proteger seus interesses político-partidários identificados com práticas clientelistas. (p.60).

Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional faz referência à gestão democrática quando no seu artigo 3 afirma que o ensino será ministrado em princípios democráticos, e no seu artigo 14 comenta-se o fato de se oferecer autonomia aos sistemas de ensino a fim de os mesmos definir as normas da gestão democrática no ensino público na Educação Básica, fazendo com que todos os profissionais da Educação e as comunidades participem da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola.

Alves & Saes (2002), nas questões referentes à C.F. de 1988, nos deixam a seguinte assertiva:

(...) sabe-se qual foi o resultado institucional obtido pelo movimento democrático brasileiro no

terreno da educação: a introdução, na CF 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, o princípio da gestão democrática da escola pública. (p7).

Mesmo com a ressalva de se oferecer a educação numa perspectiva democrática, a mesma ainda vigora aos moldes do tecnicismo educacional.

Segundo Paro (2001):

Herdeira do tecnicismo educacional, esta concepção, no que se refere ao diretor escolar, insiste em propugnar por uma formação diferenciada para ocupante desse posto como se todos os educadores escolares não devessem ser candidatos a uma eventual função diretiva da escola. Ao mesmo tempo, ignora a especificidade, a complexidade e a importância do caráter político pedagógico das funções exercidas pelo dirigente escolar, reduzindo-as ao tecnicismo presente nos chamados princípios e métodos da administração empresarial capitalista. (p. 61).

Apesar de toda tecnocracia ainda existente nas classes dominantes, contrários ao princípio da gestão democrática em serviços públicos (educação, saúde, habitação), o processo constituinte de 1988 e as leis subsequentes, em especial a LDB/1996, puderam consolidar o princípio da gestão democrática da escola pública, fazendo certos governos estaduais introduzir a eleição de diretor nas suas redes de ensino. É claro que isto se pautou ainda pela democracia representativa (eleição do diretor) na escola pública para evitar uma implantação de fato de uma democracia participativa (gestão escolar diretamente a favor de toda comunidade escolar).

A democracia representativa é uma espécie de concessão ao movimento popular, onde a participação política do povo tem valor apenas simbólico, como já vimos neste trabalho no pensamento de Gaetano Mosca.

O diretor escolar só poderá se apresentar perante o Estado capitalista apoiado por sua comunidade, caso o envolvimento dele na gestão escolar não seja fictício, entendendo por fictício a impossibilidade de tomar todas as decisões em relação a escola que dirige. Em relação a este fato, Alves & Saes, (2002), que contrariamente a alguns autores citados neste trabalho lembram:

os diretores que queiram se envolver no esforço coletivo em prol da transformação social tem de ir além das meras referências protocolares a participação dos pais, alunos, funcionários e professores na gestão escolar; e passar a luta ideológica – de resultados obviamente incertos no quadro da sociedade capitalista – em prol da instauração da democracia participativa no espaço escolar público (...). A adoção de uma atitude política desse nível exigirá (...) do diretor um alto grau de politização, um grande desprendimento profissional e uma forte disposição a abdicar do seu status de autoridade máxima dentro do espaço escolar. Para os diretores já convencidos de que, fora da luta pela transformação social, a sua vida profissional não mais sentido, não parece haver outra escolha possível. (p.8).

Falando em gestão democrática e eleição para diretores, cabe ressaltar que não é a eleição em si, como evento que garante a democratização dos espaços escolares, mas o que ela representa como processo participativo global, um momento que culmina num processo significativo para a escola. Ao se fazer a eleição para diretores, define-se um modelo compromissado com os ideais coletivos, tornando possível um maior diálogo entre a educação e seus pares. Em suma, a democratização dos espaços escolares contaria com a realização de um trabalho escolar orientado pela competência de todos, trabalhando em conjunto a fim de seus ideais de melhoria educacional.

Reforço este pensamento, citando novamente Saes & Alves (2004), que afirmam que:

(...) o diretor de escola pública é um personagem político-burocrático, encarregado de cumprir as diretrizes emanadas do topo do aparelho de Estado, e tais diretrizes estão em última instância vinculadas à ideologia dominante (o modo capitalista de pensar), tal qual ela se exprime no plano educacional. (p.5).

Para estes autores, o diretor escolar, querendo ou não, faz parte do aparelho de Estado capitalista, e para desempenhar bem este papel, ele acaba absorvendo outros ingredientes ideológicos, que se tornam compatíveis com as ideologias burguesas, que muitas vezes fogem aos ideais de democracia.

Para que este quadro seja revertido, o diretor deve resistir ao papel de cumpridor de ordens administrativas, vindas do topo do aparelho de Estado capitalista e resistir também a toda forma de reprodução da hegemonia burguesa.

Sobre estes diretores, Alves & Saes (2004) afirmam que:

(...) eles deverão, sobretudo promover uma *pequena subversão cotidiana* da sua função de agentes subalternos da reprodução (expansão da hegemonia burguesa). Essa atividade subversiva se desenvolverá não nas ruas ou nas organizações políticas, e sim no próprio local de trabalho. Mais claramente: cabe ao diretor de escola pública imbuído de propósitos transformadores, abrir novos horizontes dentro do espaço escolar que ele mesmo dirige, em matéria de gestão, currículo e mobilização da comunidade. (p.6).

Alves e Saes (2004) ainda apontam que, mesmo com todas as lutas democráticas, as disposições corporativas dos grupos profissionais interessados em levantar suas bandeiras, usam o movimento democrático para seus interesses. Algumas reivindicações se tornam uma espécie de “politicagem”, que favorece a alguns e não a um todo coletivo, como se pensa num processo de democratização dos espaços escolares.

Paro (apud Alves & Saes, 2004), ressaltam uma experiência onde surge a “politicagem” como favorecimento de alguns, confundindo a democratização do processo de eleição para diretores como troca de favores:

O empenho de muitos docentes em contar com diretores que fossem sensíveis as suas aspirações específicas e não as aspirações da comunidade escolar como um todo, contribui para o reforço do movimento em prol da eleição para diretores de escolas públicas; tais docentes supunham que a escolha dos diretores através de eleições na comunidade escolar, tornaria mais fácil atraí-los para o seu campo, fazendo-os atender pequenas reivindicações individuais ou então reivindicações corporativas sem qualquer

relevância ou interesse para o conjunto da comunidade escolar. (p.7).

1.5 – A participação como forma de democratização do ensino.

Quando falamos em gestão democrática, democratização e outros temas que nos remetem a ideia de um **fazer coletivo**, não podemos deixar de associar os mesmos termos a ideia de participação.

Para Alves e Oliveira, a participação é uma estratégia central da melhoria da qualidade do ensino, entendendo que a questão do pertencimento gerado por ela, cria e consolida o envolvimento e o compromisso dos educadores e demais segmentos da comunidade escolar.

As autoras (2004) reforçam esta idéia quando apontam que:

A participação deve ocorrer desde a elaboração dos projetos, o dimensionamento e o detalhamento das metas até a tomada de decisões, execução, avaliação e redirecionamento quando necessário. (p.5).

Na sociedade atual, o uso frequente da palavra participação tem causado em diversos setores da população o anseio de fazer parte dos processos sociais que envolvem o homem e suas tomadas de decisões. Apesar de esse interesse se fazer presente, contrariando algumas ideias dos regimes totalitários de que o “o homem tinha medo da liberdade” e por isso, trocava sua autonomia pela segurança do autoritarismo, esse interesse em participar precisa estar acompanhado de um conhecimento a respeito da participação, seus graus e níveis, suas condições, sua dinâmica e suas ferramentas operativas.

Bordenave (1994), a respeito da participação, aborda aspectos que esclarecem a participação. Segundo ele (1994):

A participação está na ordem do dia devido ao descontentamento geral com a marginalização do povo dos assuntos que interessam a todos e que são decididos por poucos. O entusiasmo pela participação vem das contribuições positivas que ela oferece. (p.12)

Para Bordenave (1994) estão a favor da participação tanto os setores progressistas, que desejam uma democracia mais autêntica quanto os setores que tradicionalmente não são muito favoráveis a participação popular. A participação nestes casos oferece vantagem para ambos. Ela pode servir de deliberação e igualdade, também como manutenção de uma situação de controle de muitos por alguns. Ressalta-se aqui que a participação não é somente um instrumento para a solução de problemas, mas uma necessidade do ser humano.

Sobre isso, o autor afirma:

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (p.16).

Para o autor, participação é uma espécie de inclusão e quem se encontra fora desse contexto está vivendo uma espécie de “marginalização”, no sentido de “estar fora de algo”, “à margem” e não no sentido da palavra “marginal” relacionada a criminosos.

1.6- Micro e macro participação.

Bordenave (1994) faz um paralelo sobre o que é micro participação e macro participação. Para o autor, a micro participação ocorre quando voluntariamente, duas ou mais pessoas participam de uma atividade comum, sem tirar proveitos próprios. A macro participação é a intervenção das pessoas nos processos dinâmicos que constituem ou modificam a sociedade, quer dizer, na história da sociedade. Com isso, todas as camadas sociais e não apenas um privilegiado grupo de elite teria parte na gestão da sociedade.

Reforçando esta ideia, ele cita que:

Uma sociedade participativa seria, então, aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerencia e usufruto dos bens da sociedade, de maneira equitativa. Toda estrutura social e todas as instituições estariam organizadas para tornar isso possível. Assim, a construção de uma *sociedade participativa* converte-se na utopia força que dá sentido a todas as micro participações. Nesse sentido, a participação na família, na escola, no trabalho, no esporte, na comunidade, constituiria a aprendizagem e o caminho para a participação em nível macro numa sociedade onde não existam mais setores ou pessoas marginalizadas. Aos sistemas educativos, formais e não formais, caberia desenvolver *mentalidades participativas* pela prática constante e refletida da participação. (p.25)

Para Bordenave, existem diversos tipos de participação e estes precisam ser esclarecidos nas suas diferentes formas dentro da sociedade. Vejamos:

1. **Participação de fato:** o primeiro tipo de participação da humanidade quer no seio da família, nas tarefas de sobrevivência, defesa dos inimigos, no culto religioso, etc.
2. **Participação espontânea:** formação de grupos de amigos, vizinhos, etc. São grupos sem organização estável ou propósitos claros e definidos, apenas por pertencimento de receber e dar afeto, obter reconhecimento e prestígio.
3. **Participação imposta:** os indivíduos são obrigados a fazer parte do grupo e realizar certas tarefas que são consideradas indispensáveis, por exemplo, voto obrigatório nas eleições.
4. **Participação voluntária:** o grupo é criado pelos próprios participantes, estes definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho (sindicatos livres, cooperativas e partidos políticos, por exemplo). Nem sempre essa participação surge como uma iniciativa dos membros do grupo, as vezes, segundo Bordenave, trata-se de uma *participação provocada* por agentes externos, que ajudam outros a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingir seus próprios

objetivos, primeiramente estabelecidos (participação dirigida ou manipulada).

5. **Participação concedida:** a parte de poder ou influencia exercida pelos subordinados e considerada como legítima por eles mesmos e seus superiores. Ex: participação nos lucros de uma empresa.
6. **Informação:** neste caso, os dirigentes informam os membros da organização sobre as decisões já tomadas. Em alguns casos, as informações recebidas são tomadas em conta pelos superiores, outras vezes, o direito de reação não é tolerado.
7. **Elaboração/recomendação:** um grau mais avançado de participação, onde os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, sempre se obrigando a justificar sua posição.
8. **Cogestão:** a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de codecisão e colegialidade. Os administrados exercem uma influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisões.
9. **Delegação:** é um grau de participação onde os administrados tem autonomia em certos campos ou jurisdições antes reservados aos administradores. Para que haja delegação real, os delegados devem possuir completa autoridade, sem precisar consultar seus superiores para tomarem decisões.
10. **Autogestão:** é o grau mais alto de participação, onde o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece controles pertinentes sem referência a uma autoridade externa.

Bordenave (1994) cita que existe uma questão-chave na participação, que é a importância das decisões a cuja formulação os membros tem acesso. Existem decisões de muita importância e outras de menor importância e segundo sua importância, essas decisões podem ser organizadas em **níveis**, do mais alto ao mais baixo:

N1: Formulação da doutrina e da política da instituição.

N2: Determinação de objetivos e estabelecimentos de estratégias.

N3: Elaboração de planos, programas e projetos.

N4: Alocação de recursos e administração de operações.

N5: Execução das ações.

N6: Avaliação dos resultados.

Geralmente os níveis 5 e 6, que é a execução das ações e constatação dos resultados fica permitida aos membros da instituição e nos níveis de formulação política, a participação fica restrita a uns poucos, geralmente “burocratas”, “tecnocratas” ou “lideranças”.

A guisa de conclusão, o autor deixa como reflexão a seguinte assertiva:

A democracia participativa promove a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima e os que executam e sofrem as consequências das decisões cá embaixo. (p.34).

1.7. A dinâmica participativa.

Ainda sobre a participação, Bordenave (1994) afirma que a mesma é uma habilidade que se aprende e que se aperfeiçoa. As diversas forças e operações que constituem a dinâmica da participação devem ser compreendidas e dominadas pelas pessoas.

Para tanto, ele enumera algumas questões que são essenciais e relevantes e que podem ajudar na participação:

1: a força das instituições sociais é a primeira, pois sendo o homem um ser institucionalizado, ele vive organizado pela cultura e tradição que o cerca.

2: As pessoas que se encontram em contato frequente, como num grupo de trabalho, de vizinhança ou de amizade, tendem a desenvolver uma *organização social informal*, bem como *comportamentos padronizados* e *códigos de comunicação* que distinguem os membros dos não membros. Sabe-se também que os membros de um grupo participam mais intensamente quando percebem que o objetivo da ação é relevante para seus próprios objetivos.

3: Dentro de todo grupo existem *diferenças individuais* no comportamento participativo. Cada membro participa de uma maneira diferente. A variedade de

maneiras de participar é uma força positiva para a dinâmica do grupo, mas ao mesmo tempo, exige uma tarefa de coordenação e complementação, que é função de todo grupo e especialmente de suas lideranças.

4: A atmosfera geral de um grupo deriva em parte do estilo de liderança existente e que pode ser autoritário, democrático ou permissivo.

5: A participação é mais genuína e produtiva quando o grupo se conhece bem a si mesmo e se mantém bem informado sobre o que acontece dentro e fora de si.

6: Uma força atuante sobre a participação é um bom mecanismo de realimentação, no sentido de os membros reconhecerem as consequências de seus atos e os resultados da ação coletiva.

7: A maior força para a participação é o diálogo, que não significa apenas uma conversa, mas colocar-se no lugar do outro para compreender o seu ponto de vista, respeitar a opinião alheia e aceitar a vitória da maioria.

8: O padrão de comunicação de um grupo é, ao menos em parte, determinado pelas personalidades individuais dos membros.

9: Os membros que muito contribuem para as discussões, intervindo com frequência útilmente, tendem a converter-se em elementos focais da comunicação. Em grupos grandes, os participantes tendem a dirigir suas comunicações a pessoas semelhantes a eles mesmos. Isto explica a tendência para a formação de grupinhos e eventualmente para o surgimento de antagonismos.

10: O tamanho dos grupos influi sobre o grau de participação. Um grupo grande conta com mais recursos que um grupo pequeno, mas o nível de participação de cada membro tende a baixar.

1.8- A participação na escola, na comunidade e no município.

Antes que aconteça a macro participação por parte dos cidadãos, é necessário que ocorra a micro participação. Em um novo modelo de democracia, é fundamental a participação que se dá nas comunidades, nos grêmios estudantis, sindicatos e outros.

Na comunidade, na escola e no município, onde pode ocorrer a micro participação, acontecem os objetivos imediatos de elevada relevância social, assim, prepara-se também o cidadão para a macro participação.

Para Bordenave (1994):

A participação comunitária consiste num microcosmos político social suficientemente complexo e dinâmico de forma a representar a própria sociedade ou nação. Quer dizer que a participação das pessoas na sua comunidade é a melhor preparação para sua participação como cidadãos na sociedade global. (p.58).

Sobre a participação na escola, o autor ressalta que ela (a escola) está procurando ser mais participativa em dois sentidos: o da participação da comunidade na escola e o da participação da escola na comunidade. Bordenave acrescenta que se os pais tivessem mais participação na vida escolar, reduziria a existência da escola e o mundo do trabalho. A participação escola-comunidade seria uma espécie de “laboratório vivo” onde os futuros cidadãos aprenderiam a convivência democrática. A participação nasce da necessidade do homem de estar incluído, fazendo parte de algo para a construção de uma cidadania. Não se trata apenas de executar uma ação, mas fazer parte do planejamento da mesma.

A guisa de conclusão do tema, Bordenave (1994) afirma que:

A participação não tem, pois, somente uma função instrumental na codireção do desenvolvimento pelo povo e o governo, mas também exerce uma função educativa da maior importância, que consiste em preparar o povo para assumir o governo como algo próprio de sua soberania, tal como está escrito na Constituição. (p. 56 – 57)

Percebemos que muitas vezes, mesmo com a tentativa de participação, surgem as dificuldades postas pelas estruturas vigentes, mas percebe-se uma vontade política grande em concretizar os ideais de participação no âmbito escolar. Às vezes surgem fatores político-sociais, que refletem interesses dos grupos, fatores materiais, que se referem às condições em que desenvolvem as práticas e relações no interior da escola, institucionais, que estabelecem a ação coletiva com um caráter burocratizador, e os fatores ideológicos, que refletem a concepção de participação das pessoas que trabalham na escola.

Esses fatores criam entraves nesse processo de participação, levando a escola muitas vezes a estagnação que, se ocorrida, precisa ser discutida e dialogada com todos para que realmente haja a participação coletiva, mesmo com todos entraves surgidos, a eleição ainda aponta caminhos voltados a democratização do espaço escolar.

Sobre isso, Paro (1996) nos traz a ideia de eleição como sendo beneficiária à participação:

Essa maior possibilidade de opinar, característica de um ambiente democrático, acaba levando os sujeitos envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa. A abertura para um diálogo mais franco certamente possibilita o surgimento de conflitos de opiniões e interesses. O que não se deve, porém, é tomar isso como algo negativo, mas considerar o que verdadeiramente se passa, isto é: a eleição de diretores, ao supor um processo de discussão e de exame crítico da realidade e dos interesses em jogo, está apenas fazendo vir a tona conflitos que permaneciam latentes e que só se resolverão de modo positivo pelo exercício do diálogo e da democracia. (p.7).

Partindo dessas concepções, vemos que não é mais possível um paradigma educacional voltado a um modelo de gestão centralizada numa única pessoa. Uma consciência política mais desenvolvida só pode se desenvolver quando todos os sujeitos possam perceber-se como atuantes num processo que afeta a vida de todos na escola. Na medida em que se envolve com outros sujeitos, o participante da comunidade escolar exercita sua

cidadania, contribuindo para um dialogo que supere a omissão de problemas existentes na escola publica brasileira.

1.9. Centralização e descentralização da escola.

Falando também em democratização da escola, e pensando na eleição para diretor em Diadema, não poderíamos deixar de falar em centralização e descentralização da escola.

A descentralização é uma tendência mundial e recebe vários nomes: autonomia, autogestão, delegação de poderes, etc. Para a escola, descentralizar sugere a responsabilidade de conduzir, em conjunto com o Governo e outros setores da sociedade, os destinos da Educação.

A escola que busca o processo de descentralização é uma escola aberta, flexível, democrática e participativa.

Para Machado, (2000):

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade na medida em que se envolvem muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado, cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação de que a Educação vai mal porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. (p.4).

É importante também ressaltar que quando falamos em descentralização, não significa, de modo algum, que a escola deve ficar a mercê de si mesma, sem apoio, abandonada a própria sorte. Autonomia não significa abandono, autofinanciamento por parte das famílias e da escola; ao contrário disso, deve haver cobranças para que a burocracia do sistema não esmague a qualidade do ensino. Sem isso, não é possível haver realmente uma descentralização de poderes.

Segundo Lima (2006), apud Oliveira e Rosar (2002):

A descentralização para a escola por meio da política da autonomia escolar vai centrar sua atenção no governo da escola. Esse olhar para a gestão da escola e sua autonomia não é novo no Brasil. Na década de 1980, no quadro de luta pela consolidação pelo sistema democrático, havia uma clara preocupação pela construção de relações sociais democráticas de governo nas escolas, por meio da institucionalização da participação dos diferentes sujeitos coletivos. Dessa forma, a atenção na gestão escolar voltou a cena como parte de um debate político mais amplo em torno do direito de participação da sociedade civil como condição de uma cidadania ativa (p.64).

Apesar de ser uma questão antiga com algumas experiências remotas nos anos 1960, a descentralização é tratada como se fosse nova. Temas ligados à democracia e a participação das pessoas não são novos nas discussões da escola pública, mas sobre a escolha para diretores por meio de um processo eletivo, é um fenômeno que se inicia na década de 1980, no contexto da redemocratização do país, ou seja, com o fim da ditadura militar, a sociedade começou a pensar em formas mais democráticas de organização dos espaços.

Sobre isso, Paro (2001), afirma que:

Em vários estados iniciam-se processos de eleição de diretores escolares na primeira metade dessa década, com a ascensão dos primeiros governadores estaduais eleitos após a ditadura iniciada em 1964. Em 1989, vários estados inscrevem em suas constituições a obrigatoriedade da eleição como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas. (p.60).

Percebemos claramente que o assunto não era tão novo assim nas discussões acadêmicas sobre a gestão democrática. Na década de 1990, a administração escolar voltou-se a modelos da indústria moderna, ou seja, a tônica dessa administração era pautada num modelo de eficiência, visando resultados rápidos e com qualidade. As formas de “gerenciamento empresarial”

para o campo educacional não contempla as necessidades transformadoras exigidas pela escola.

As formas capitalistas pelas quais a sociedade se organizou não ofereceu respostas nas questões de democratização das escolas, e o discurso sobre gestão democrática volta à tona nos anos de 1990 e com isso, diversas políticas surgiram para torna-lo efetivo. A política de descentralização para a escola, que teve seu início lá na década de 1980, coloca novamente a escola e o Estado na produção político-educacional.

Lima (apud Oliveira e Rosar, 2002), afirma:

“as reformas educacionais dos anos 1990 trarão, então, a marca da descentralização que resultou em maior autonomia das escolas, porém, teve como contrapartida uma sobrecarga de trabalho administrativo sem a real correspondência em termos de condições de infraestrutura nos estabelecimentos de ensino” (p.130).

A sobrecarga de trabalho administrativo não levou, de fato, a uma descentralização da escola, uma vez que as práticas vividas não condiziam com os discursos democráticos que eram esperados no seio escolar. Os sistemas das secretarias de educação apresentam-se extremamente autoritários e centralizadores, tornando decisões não democráticas e muitas vezes o diretor tinha de responder por problemas internos e externos da escola.

Sobre isso, Machado (2000) levanta a seguinte questão:

É preciso ficar bem claro para os órgãos governamentais que, com a descentralização, não há real perda de poder. Na verdade, há apenas mudança do tipo de trabalho que realizam: deixam de fazer um trabalho que é administrativo, “politiqueiro”, para fazer um trabalho que é técnico e Político com P maiúsculo, ou seja, um trabalho muito mais nobre e gratificante em termos de resultado. (...) Com a descentralização, há algum aumento da carga de trabalho para as escolas. São necessárias mais reuniões internas para planejar o trabalho de forma coletiva e compartilhar experiências, gerenciamentos de verbas,

prestações de contas, interação com a comunidade, gerenciamento de recursos humanos. (p.13).

Sem uma nova maneira de executar as tarefas cabíveis ao processo de descentralização, também se torna impossível a mudança de papel e o êxito da autonomia da escola, ficando apenas nos discursos teóricos a vontade de fazer a tão sonhada autonomia acontecer.

E qual seria o papel do diretor da escola quando se fala em descentralização? De acordo com Machado (2000):

Um dos papéis principais desse diretor seria empenhar-se na capacitação dos seus docentes, melhorando assim o trabalho em equipe, em lugar de esperar medidas verticalizadas para a formação continuada. Os professores precisariam estar permanentemente atualizados, como novos métodos pedagógicos, novas tecnologias e todas as habilidades necessárias para que o ensino acontecesse de forma plena.

Outra questão seria a de trocar experiências com outros diretores, comunicando-se permanentemente tanto com o governo, com pais de alunos e demais membros da comunidade. O diálogo com os professores e demais funcionários da escola devem ser constantes, para que a execução do planejamento pretendido seja uma realidade.

Estabelecer políticas bem definidas com todo o conjunto de professores e a comunidade escolar. Essas políticas devem ter metas claras a serem alcançadas e que todos devem perseguir essas metas construídas em conjunto. Tirar as metas do papel é condição essencial para o avanço da escola como um todo.

Interagir com a comunidade não apenas no âmbito educacional, mas também nas questões sociais e culturais, para que assim haja uma promoção verdadeira da gestão democrática. Administrar os recursos materiais e financeiros também fica por conta desse diretor, que precisa ter, além do conhecimento pedagógico, ferramentas que possam subsidiá-lo no planejamento desses recursos disponíveis.

Ficaria também a cargo desse diretor, gerenciar a entrega do currículo básico nacional. Precisa liderar o processo coletivo de definição da parte do currículo, que é de interesse da escola, do enriquecimento curricular a partir das necessidades locais definidas de forma participativa.

Com tudo isso, percebemos que o papel de um diretor de escola não se restringe a apenas um tipo de atividade, ele responde por diversas questões que fazem do cotidiano escolar um *lócus* privilegiado de ideias e discussões que favoreçam o crescimento da educação. Como havia citado anteriormente em Alves & Saes, muitas vezes é preciso que ele cometa “*pequenas subversões*”, no bom sentido para que tudo caminhe no melhor propósito possível. Este novo paradigma de gestor voltado à coletividade e não mais a um modelo centralizador, busca ações conjuntas, onde todos os participantes do contexto escolar devem estar presentes.

Segundo Luck (1996), de acordo com esse pressuposto, o diretor escolar é:

(...) um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade. (...) Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstancia e ato, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que “pense grande e aja no pequeno”. (...) Implica ter uma visão de escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos. (p. 6).

Como discutido anteriormente por Saes e Alves, pode-se afirmar que o diretor de escola é pressionado pela comunidade a tomar iniciativas sobre questões em que o sistema verticalizado decide centralizadamente, colocando em leis e decretos e orientações que são emanadas para as escolas e sobre as quais não tem o menor poder de decisão.

No caso do diretor eleito, apesar de ele seguir certas diretrizes vindas do sistema educacional vigente, pode-se esperar uma tomada de decisões coletivamente, pois, uma vez eleito, precisa dividir as ideias e pontuar as

decisões do grupo, pois fazer com que todos participem do processo de decisões é uma das diretrizes de um processo de democratização do ensino. A verticalização das decisões não mais existirá, e caso aconteça, será questionada do próprio grupo que elegeu o mesmo com a perspectiva de ser ouvinte e participante das decisões no sistema educativo.

Saviani (1996) reforça o pensamento de democratização das relações internas da escola quando diz que a democracia supõe condições de igualdade entre os diferentes agentes sociais. Mas também faz um alerta de que nem sempre a democratização das relações internas da escola é condição suficiente para a democratização da sociedade. Para que isso ocorra, ele, assim como Coutinho, já citado nesse trabalho percebe a democracia dos espaços educativos como um ponto de partida para a igualdade. Sobre isso ele afirma que:

(...) o processo educativo é passagem da desigualdade a igualdade. Portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto como democrático sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade no ponto de chegada. (p.80).

Pensando nessas concepções, o trabalho do diretor escolar volta-se para o coletivo, quando se pensa nele como um indivíduo que pode trabalhar num grupo numa perspectiva democrática. Essas relações internas pelas quais a escola passa é de suma importância para que se construa um diálogo entre todos, e favorecer o diálogo entre os pares na educação é uma das tarefas do diretor escolar.

Almeida (2004) afirma que o trabalho administrativo educacional tomado pelo caráter da racionalidade e organização capitalista torna-se incompatível com o processo pedagógico escolar compreendido a partir de uma concepção histórica de transformação.

CAPITULO 2

O MUNICÍPIO DE DIADEMA E SEU HISTÓRICO NA EDUCAÇÃO

2.1- Um pouco sobre o Município de Diadema.

Até a década de 1940, a região de Diadema era constituída de quatro povoados pertencentes a São Bernardo do Campo: Piraporinha, Eldorado, Taboão e Vila Conceição. Em 1925, com a criação da Represa Billings, a região do Eldorado passou a despertar um interesse de moradores de São Paulo. A proximidade com a capital, a criação da Represa e a paisagem rural atraíram esses negociantes que compraram a maioria das terras de Vila Conceição, do Eldorado e da região da Serraria e lotearam-nas em pequenas chácaras. A ideia é que se transformassem esses lugares em área de lazer e turismo. Esse foi o primeiro reordenamento espacial dessa região. Somente no final da década de 50 é que teve início o processo de industrialização que moldou a atual configuração socioeconômica da cidade.

Para reordenar o espaço em Diadema, foram criadas diversas estradas, estas representavam não somente uma reordenação do espaço, mas a necessidade e interesses locais de expansão geográfica e também de industrialização.

Com a criação da Via Anchieta, inaugurada em 1947, a industrialização paulista ganhou novas forças e o Capitalismo fortaleceu-se no Brasil. São Bernardo e Diadema foram os municípios da grande São Paulo que apresentaram maior crescimento industrial na década de 60.

Com a força do Capitalismo e da indústria, as primeiras indústrias de Diadema instalaram-se nos locais mais próximos à Via Anchieta. No início da década de 60, alguns bairros de Diadema também começaram a receber suas primeiras indústrias, como foi o caso do Bairro Serraria, que se tornou área industrial. A paisagem de Diadema foi modificada e organizada a partir da estrutura e do relacionamento entre indústria e urbanização. Essa urbanização e industrialização tornaram-se cada vez mais velozes, impulsionadas também pela quantidade de migrantes que aqui chegaram. O que antes era uma cidade

fragmentária viu a movimentação e a circulação de produtos como um propulsor de molas que impulsionou o mercado.

O crescimento da economia foi entendido como um fim em si mesmo, ou seja, subtraiu os interesses, as necessidades e a qualidade de vida da maioria das pessoas que para cá vieram. As áreas de moradias para a população migrante e de baixa renda não foram definidas. A prioridade foi a implantação de indústrias e os trabalhadores que aqui estavam passaram a habitar loteamentos sem qualquer infraestrutura. E esse processo gerou interesses e tensões sociais, fazendo com que homens e mulheres buscassem novos caminhos, humanizando a cidade através dos tempos.

Complemento esse pensamento com uma ideia de Milton Santos (1988):

Em cada momento histórico os modos de fazer são diferentes, o trabalho humano vai tornando-se cada vez mais complexo exigindo mudanças correspondentes às inovações. Através das novas técnicas vemos a substituição de uma forma de trabalho por outra, de uma configuração territorial por outra. Por isso, o entendimento do fato geográfico depende tanto do conhecimento dos sistemas técnicos. O homem vai construindo novas maneiras de fazer coisas, novos modos de produção que reúnem sistemas de objetos e sistemas sociais. Cada período se caracteriza por um dado conjunto de técnicas. Em cada período histórico temos um conjunto próprio de técnicas e de objetos correspondentes. Num momento B, muitos elementos do momento A permanecem; e surgem novos. É a inovação triunfante _que permite sair de um período e entrar em um outro. A inovação traz a modificação da paisagem, que passa a ter objetos dos momentos A e B. A paisagem não é dada para todo o sempre, é objeto de mudança. É um resultado de adições e subtrações sucessivas. É uma espécie de marca da história do trabalho, das técnicas. Por isso, ela própria é parcialmente trabalho morto, já que é formada por elementos naturais e artificiais. A natureza natural não é trabalho. Já o seu oposto, a natureza artificial, resulta de trabalho vivo sobre trabalho morto. Quando a quantidade de técnica é grande sobre a natureza, o trabalho se dá sobre o trabalho. É o caso das cidades, sobretudo as grandes. As casas, a rua, os rios

canalizados, o metrô etc., são resultados do trabalho corporificado em objetos culturais. Não faz mal repetir: suscetível a mudanças irregulares ao longo do tempo, a paisagem é um conjunto de formas heterogêneas, de idades diferentes, pedaços de tempos históricos representativos das diversas maneiras de produzir as coisas, de construir o espaço. (p.24).

2.2- Emancipação do Município de Diadema.

Como já havíamos dito, com o crescimento da indústria, migrações, estradas e novos loteamentos, criou-se a ideia de que a criação de um novo Município favorecesse o desenvolvimento econômico e do lugar. Lideranças políticas mais interessadas na questão organizavam movimentos de emancipação político administrativa do Município. Alguns fatores foram decisivos nesta questão:

- A expansão urbana e industrial paulista em direção ao ABC.
- A articulação de políticos da localidade, como o prof. Evandro Caiaffa Esquivel, com lideranças de influência no âmbito estadual, como o jurista Miguel Reale, ligado ao PSP, (Partido Socialista Popular), do então Governador Adhemar de Barros.
- A intensa participação dos moradores de Vila Conceição na Campanha da Emancipação.

Com isso, em 1948, criou-se o Distrito de Diadema. Aprovado o processo de emancipação pela Assembleia Legislativa, ocorreu o plebiscito no dia 24/12/1958: as pessoas residentes há mais de dois anos no local votaram a favor ou contra a emancipação. Participaram cerca de 300 eleitores e a emancipação venceu por uma pequena margem de 36 votos. Em 1959 realizaram-se as primeiras eleições para os Poderes Executivo e Legislativo do Município de Diadema.

E no dia 1/1/1960, com a posse do primeiro prefeito, vice-prefeito e vereadores, instalou-se oficialmente o Município de Diadema.

2.3- As primeiras escolas de Diadema.

Foi apenas em 1960, com as novas exigências e demandas sociais decorrentes do processo de industrialização de Diadema e com sua emancipação e urbanização, o Poder Público passou a realizar investimentos em Educação.

As primeiras escolas surgiram a partir da iniciativa das pequenas comunidades existentes na Vila Conceição, Taboão, Piraporinha e Eldorado.

O Anuário do ensino do Estado de São Paulo registra a existência de salas destinadas ao ensino primário no bairro Piraporinha. De acordo com o depoimento de antigos moradores, após o falecimento de uma única professora, Dona Altina de Campos Rodrigues, o lugar teria ficado sem escola durante cerca de 20 anos, obrigando os moradores a deslocar as crianças até São Bernardo do Campo.

No bairro Taboão, a primeira escola foi iniciativa de Alfredo Bernardo Leite, próspero comerciante que a instalou na casa que fora sua primeira residência na atual Avenida Francisco Prestes Maia, uma das principais avenidas do Município, que faz ligação com a Rodovia dos Imigrantes.

Atualmente, Diadema possui 57 escolas de Ensino Fundamental e 39 creches para atendimento das crianças de zero a três anos. O Município tem investido em ações para a melhoria da Educação, organizando o Currículo e criando diretrizes político-pedagógicas que busquem uma democratização dos espaços escolares e o acesso total a educação.

2.4 – Histórico sobre o processo de eleição para diretores em Diadema.

Em 1998, o Departamento de Educação realizou a primeira eleição para professor coordenador de unidade escolar (hoje diretor), nos termos da Lei Complementar 071/97, de 19/12/1997, o Estatuto do Magistério do Município.

Para o cargo de Professor Coordenador, era exigido o curso superior em Pedagogia com Licenciatura Plena com Habilitação em Administração Escolar

e cinco anos de experiência no Magistério, sendo que dois destes atuando na Prefeitura de Diadema.

Segundo a Revista Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação (2001), os interessados na eleição deveriam apresentar os seguintes documentos: (p.114).

- cédula de identidade;
- comprovante de votação da última eleição;
- comprovante do tempo de serviço na rede municipal ou fora dela;
- Diploma e/ou certificado de conclusão de curso autenticado;
- Projeto, em duas vias, para as escolas pretendidas;
- Curriculum Vitae.

Os professores interessados no processo poderiam concorrer em no máximo três escolas. Sobre o Projeto apresentado, o mesmo deveria conter:

- Página de rosto (fornecida pelo Departamento de Educação).
- Introdução;
- Justificativa;
- Objetivo geral;
- Proposta de atuação;
- Currículo.

Outro requisito para o cargo é que os concorrentes pudessem ter disponibilidade de horário, para que houvesse um revezamento da coordenação durante todo o período de funcionamento da Unidade Escolar, cumprindo assim os eleitos uma jornada de 40 horas semanais.

Neste processo eletivo, o Projeto deveria estar acessível a todos da escola, pois a eleição é participativa a todos os membros.

Segundo a Revista Pedagógica (1999):

Para o procedimento de escolha, os candidatos fizeram apresentação do Projeto para todos os

funcionários da escola, bem como pais, alunos e membros de entidades cadastradas na escola, possibilitando a conhecimento a todos os períodos de funcionamento da escola, seguido por votação. (p.115).

Esses votos foram proporcionais e paritários, uma vez que votaram funcionários, pais, alunos, maiores de 14 anos e representantes de entidades regularmente constituídas da comunidade e devidamente cadastradas até 30/09/1998. Com relação aos pais, foi considerado um voto por família.

E como era feito o cálculo para a soma de votos? De acordo com a Revista Pedagógica (1997):

Para se fazer o cálculo da paridade, os votos dos pais, alunos e entidades da comunidade somados deveriam corresponder a 50% do total de votantes, sendo no máximo 5% das entidades; os 50% restantes corresponderiam ao total de votos do corpo de funcionários da escola. (p.116).

Um exemplo dessa contagem é a seguinte: 330 (votos de pais, alunos e entidades cadastradas): 30 (votos de funcionários) =11. Neste caso, o voto de cada funcionário equivalia a 11 votos dos primeiros.

Os votos foram apurados ao término da eleição, havendo contagem pela comissão eleitoral, acompanhada pelos representantes da comunidade escolar e dos candidatos, sendo registrada em ata.

Segundo os documentos, neste período 41 escolas do Município de Diadema tiveram membros da coordenação eleitos em 1998. Esse processo de escolha envolveu 10.522 membros da comunidade escolar (pais e alunos maiores de 14 anos) e funcionários, sendo 9172 membros da comunidade escolar e 1350 funcionários. Foram eleitos 25 professores coordenadores e 46 Professores Assistentes de Coordenação.

Pelos dados desse mesmo documento, afirma-se que:

Os membros da coordenação eleitos tomaram posse em 29 de Janeiro de 1999, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Edital de Procedimento de escolha para os cargos de Professor Coordenador de Unidade Escolar e

Professor Assistente de Coordenação, de 26/10/1998, em cumprimento a Lei Complementar numero 071, de 19/12/1997 (Estatuto do Magistério) e foram nomeados a partir de 01/02/1999.

2.5- Das atribuições do diretor de escola em Diadema.

Segundo o Novo Estatuto do Magistério Publico Oficial de Diadema (Lei Complementar n. 353 de 26 de Março de 2012, no seu artigo 90), afirma-se que:

Ao diretor de escola compete assegurar a implementação eficaz da politica educacional, estabelecendo a construção do projeto politico pedagógico da unidade escolar, sua aplicação e acompanhamento em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação e atendimento as atribuições estabelecidas no Anexo VI, da presente Lei.

Ainda neste mesmo documento, no Anexo VI, das competências e atribuições dos cargos, o diretor de escola terá como atribuições:

- **Gestar sobre as questões pedagógicas, administrativas, financeiras, de pessoas, de processos, de resultados, em consonância com as politicas da Secretaria Municipal de Educação e com as legislações, federal, estadual e municipal vigentes:**
 - Delegando e evocando as atribuições e competências dos servidores de escola
 - Socializando as informações e favorecendo o dialogo igualitário entre os diversos segmentos da escola;
 - Organizando as atividades de planejamento no âmbito da escola, a elaboração do projeto politico pedagógico, acompanhando, avaliando e gerenciando a respectiva execução dos projetos a eles vinculados;
 - Subsidiando o planejamento educacional, responsabilizando-se pela atualização, exatidão, sistematização e fluxo dos dados necessários a sua elaboração, prevendo recursos físicos,

materiais e humanos para atender as necessidades da escola a curto, médio e longo prazo.

- Criando condições para promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;
- Estimulando experiências para a inovação e o aprimoramento do processo educativo;
- Acompanhando os profissionais de sua unidade escolar, nas práticas pedagógicas nas diferentes áreas do conhecimento e o processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais no espaço escolar;
- Acompanhando a movimentação da demanda escolar da região, propondo acréscimo ou redução do número de classes, quando necessário;

Participar de (a/o/os):

- Programas, projetos, reuniões, cursos, debates, seminários e grupos de trabalho que buscam o aperfeiçoamento, a atualização e a capacitação profissional, bem como a qualidade de ensino, no âmbito de sua atuação;
- Eventos voltados à formação do profissional;
- Projetos de inclusão escolar, reforço de aprendizagem e outras formas de apoio pedagógico aos alunos da rede de escolas públicas municipais;
- Projetos de conscientização das famílias no tocante a obrigação constitucional em relação a matrícula e frequência escolar das crianças e dos adolescentes do Município;
- Censo populacional, na chamada e na efetivação das matrículas em escolas da rede de escolas públicas municipais;
- Realização de pesquisas na área da Educação;
- Organização de festividades, feiras e outros eventos destinados a divulgar a arte, a ciência e a cultura local, regional e nacional, no âmbito de sua atuação;
- Reuniões do Conselho de Escola e outros comunitários, grupos de trabalho e mobilizações outras destinadas a assegurar o pleno

desenvolvimento da criança, do adolescente, do jovem e do adulto, a proteção integral aos seus direitos, o seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho;

- Atividades de articulação da escola com outras famílias e a comunidade, instituir ou dar procedimento a APM – Associação de Pais e Mestres.

Promover:

- A integração escola/família/comunidade, proporcionando condições para a participação dos membros da comunidade nas programações da escola e assegurando a participação da escola em atividades cívicas, culturais, sociais e desportivas da comunidade;
- Os diferentes segmentos da comunidade escolar, incluindo o Conselho de Escola na busca de soluções e melhorias do processo educativo;
- Reuniões de Pais, visando mobilizar e integrar a comunidade no universo da escolar e atender demandas educacionais mais específicas;
- Solenidades, cerimônias e representar a escola em atos oficiais e atividades da comunidade;
- As reuniões dos conselhos de classe/ano/ciclo/termo, subsidiando e mediando as respectivas decisões.

Mediar:

- Situações de conflitos prejudiciais ao desenvolvimento do processo educativo na unidade escolar, adotando:
- Procedimentos administrativos legais cabíveis aos servidores da escola, representando administrativamente os funcionários da unidade escolar junto à instâncias competentes, em caso de condutas inadequadas;
- Procedimento junto aos alunos, em conformidade com o regimento escolar da unidade escolar.

Oficializar:

- Documentos relativos à vida escolar do aluno e demais documentos administrativos da unidade escolar;

- Deferimento de matrícula, transferência e reclassificação dos alunos, conferência e expedição de certificados de ciclo/ano/classe/termo;
- Convocação e realização de reuniões de professores e funcionários;
- Controle de frequência diária da equipe escolar e ao deferimento das faltas abonadas, de modo a garantir o atendimento aos alunos;
- Decisão sobre petições e recursos em sua área de competência legal;
- Declarações e documentos para diferentes fins, sempre que necessário, obedecendo às determinações, a exatidão e os prazos estipulados.
- Cumprindo e divulgando as portarias estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação, bem como as normatizações educacionais específicas;
- Nota: comparecer ao local de trabalho com assiduidade e pontualidade, participando integralmente do período de trabalho. Prestar assistência, suporte, informações ou denúncias, quando couber, aos órgãos encarregados do cumprimento do Estatuto da Criança e do Adolescente.

2.6- Proposta Curricular Educacional do Município de Diadema.

A Proposta Curricular do Município de Diadema nasceu da necessidade de mapear e diagnosticar a real situação das escolas do Município. Foi criado um Plano Emergencial, que levantou os problemas de ordem física, material, conceitual e humana das escolas municipais, cujo objetivo foi organizar um plano de ação que atendesse as necessidades de funcionamento das escolas, chegando ao Plano de Ações Pedagógicas (PAP), que foi sendo construído, junto aos profissionais da Educação e comunidade, indicando diretrizes e metas para melhorar as condições do ensino.

De acordo com o Caderno Introdutório – O movimento de reorientação curricular de Diadema (2007) foi organizado as seguintes etapas para a criação da Nova Proposta Curricular:

- 1) Dialogando com os protagonistas: foram elaboradas, pelo Departamento de Educação, planilhas para a descrição de toda a

situação das unidades escolares. Nessas planilhas, as equipes escolares deveriam descrever, detalhadamente todos os problemas que interferissem no cotidiano do trabalho desenvolvido pelas escolas. Deveriam ainda, indicar como a execução se daria: a curto, médio ou longo prazo.

- 2) Elaborando estratégias: foi realizada, pela equipe do Departamento, uma sistematização regional das planilhas. Em plenárias regionais com representantes de pais, alunos, professores e funcionários, foram elencados as principais prioridades de cada região para a elaboração de um Plano Emergencial que seria executado em caráter de urgência. A intenção era solucionar as principais crises, para criar uma situação mais confortável para a elaboração do Plano Plurianual a ser entregue na rede no ano subsequente.
- 3) Acompanhando e aprofundando o conhecimento dos problemas: foi eleita, nas plenárias, uma comissão, com representantes por região, para acompanhamento desse Plano Emergencial. Durante todo o ano de 2001, foram realizadas diversas ações de aprofundamento do diagnóstico que subsidiava, permanentemente, a elaboração da proposta do PAP. Foram sistematizadas várias metas e objetivos referentes a democratização da gestão, do acesso e permanência de jovens e adultos em sala de aula, da qualidade social da educação, incluindo a reorientação curricular no PAP.

A Proposta Curricular do Município de Diadema segue o conceito de gestão democrática como um dos eixos norteadores do trabalho educacional.

Segundo o Caderno Introdutório, a democratização da gestão, como uma das diretrizes da Secretaria de Educação está diretamente ligada a qualidade da educação e tem como princípio:

A participação de mais pessoas na construção do Projeto Pedagógico da escola e políticas públicas para a educação da cidade, favorecendo a democratização dos saberes, o respeito às identidades, o desenvolvimento das pessoas, a formação das lideranças e a

consolidação de uma cultura democrática” (p.16).

Neste mesmo documento, que foi construído com a participação de todos os envolvidos no processo educacional do Município, é afirmado que a participação é um processo de construção diária, porque mais que o discurso ideológico, é necessário que se tenha a prática democrática no maior número de espaços possíveis, incluindo nisso a escola e mesmo a criança na mais tenra idade, para que ela já cresça sabendo-se participante de uma sociedade mais justa e igualitária.

Segundo Demo (1988):

Educação que não leva a participação já nisto é deseducação, porque consagra estruturas impositivas e imperialistas, transformando o educador manipulador em figura central do fenômeno, em vez de elevar o educando ao centro de referência. (p.53).

A Proposta Curricular de Diadema baseia-se também nos eixos curriculares, divididos em: ***Dignidade e Humanismo, Cultura, Democratização da Gestão, Diferentes Linguagens, Meio Ambiente, Educar e Cuidar e Formação de Formadores.***

Por estarmos dialogando sobre Gestão Democrática/Democratização da Escola, vamos nos pautar especificamente no Eixo Democratização da Gestão, que segundo a Proposta Curricular, possibilita:

Construir participativamente um Projeto de Educação de qualidade social, transformador e libertador, no qual a escola, em seus diversos espaços e tempos contribua efetivamente para o exercício dos direitos, a formação de sujeitos como cidadãos plenos, reafirmando os princípios da democracia, da solidariedade, da justiça, da liberdade, da tolerância e equidade, na direção de uma nova sociedade mais justa, igualitária, fraterna e democrática.(p.14).

Neste eixo, as concepções de sociedade, de homem, de educação, de conhecimento, tanto de professores como estudantes, estão em jogo a todo o momento, tanto nas relações quanto nas práticas pedagógicas, pois a partir delas é que se constrói a identidade individual e coletiva dos indivíduos, valorizando assim as decisões nos diversos segmentos e proporcionando uma ação capaz de explicar as contradições existentes em nosso cotidiano. Sobre isso, o documento ainda afirma que:

Para garantir a democratização da gestão, deve-se ter uma organização em que predominem as decisões coletivas, pensadas à luz de um contexto mais amplo, que extrapole os muros da escola. (...) Essa participação não acontece de forma espontânea, mas sim se realiza a partir da conscientização e perseverança de todos, bem como na criação de mecanismos de participação que valorizem as intenções coletivas. (p.15).

Essa visão de escola participativa é determinante para que se alcancem os objetivos propostos pela Secretaria de Educação, que é o de garantir a construção de aprendizagens significativas a todos: alunos, professores, coordenadores, equipes de apoio, pais, comunidade, entre outros. Os pressupostos básicos de que na escola devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista é negado nesse modelo em que se pesa a participação de todos.

A transformação social esperada só pode acontecer na medida em que se foge ao modelo conservador da Administração Escolar, realizado em nossa sociedade. Esse caráter conservador coloca os problemas da Educação sendo de natureza apenas administrativa, o que de fato, não é o único fator determinante para que estes mesmos problemas apareçam.

Sobre a administração escolar, Paro (1986) afirma:

(...) a administração se constitui num instrumento que, como tal, pode articular-se tanto com a conservação do *status quo* quanto com a transformação social, dependendo dos objetivos aos quais ela é posta a servir". (p.125).

Paro (1986) destaca duas tendências históricas sobre o problema da administração escolar no Brasil:

Segundo Almeida (apud Paro, 1986):

A primeira defende a adesão e o emprego de procedimentos administrativos na escola sob os princípios e métodos gerenciais desenvolvidos e utilizados na empresa privada capitalista. A segunda trabalha no sentido de criticar a concepção administrativa empresarial presente na escola pública. (p.47).

Paro (1986) levanta a questão de que o objetivo dessa primeira tendência visa a produtividade da escola, como uma empresa privada, sendo assim, os princípios da Administração geral são considerados necessários para a escola. Nessa concepção, reproduzem-se os mecanismos de exploração do trabalho pelo Capital.

A segunda tendência induz a escola a um caráter puramente burocrático, dessa maneira, a escola não se constitui numa organização humana e democrática, mas de relações autoritárias e hierarquizadas Paro (1986) considera que as duas tendências cometem o mesmo erro, que é o de desconsiderar o contexto histórico, social, político e econômico da escola na problemática da administração escolar.

Almeida (2004) ressalta essa ideia quando afirma:

Desta forma, nenhuma das tendências toma a administração escolar na perspectiva da transformação social. A primeira, ao defender a aplicação na escola de uma administração capitalista empresarial, visa atender os interesses da classe social hegemônica na sociedade. A segunda, ao não considerar as verdadeiras causas da dominação na sociedade capitalista, apresenta-se impotente para apontar as condições concretas que dão suporte à dominação. (p.48).

Paro (1986) tem como propósito examinar as condições e possibilidades da administração escolar voltada para a transformação social. Examinando a

maneira como está organizada a sociedade e as forças econômicas, políticas e sociais nela presentes.

Com essas ideias, podemos perceber que o trabalho do diretor escolar começa a partir da superação da ideia de poder, presentes nas tendências hierarquizantes da nossa sociedade.

Saviani (1984) considera que antes de o diretor de escola ser um administrador ou gestor, ele é um educador. Por isso, ele deve preservar no seu trabalho o caráter educativo da instituição escolar. Ao diretor cabe então o papel de garantir o cumprimento da função educativa, que é a razão de ser da escola (Saviani, 1984, p.54).

Voltando ao pensamento de Coutinho (2002), citado no primeiro capítulo deste trabalho:

A democratização só se realiza plenamente na medida em que combina a socialização da participação política com a socialização do poder, o que significa que a plena realização da democracia implica na superação da ordem social capitalista, da apropriação privada não só dos meios de produção, mas também do poder do Estado, com a conseqüente construção de uma nova ordem social socialista. De uma ordem onde não haja apenas a socialização dos meios de produção, mas também a socialização do poder. (p.17).

A luta pela democratização da escola situa-se no bojo da própria luta pela democratização da sociedade e para que isso ocorra, os esforços devem ser somados para que os objetivos identificados com a transformação social possam ocorrer; objetivos não vindos apenas do diretor de escola eleito, mas de todos que queiram modificar o pensamento vertical de autoridade.

2.7- Por que a eleição de diretor?

No capítulo 3 deste trabalho, aprofundaremos as questões referentes a percepção que tem esse diretor eleito em Diadema atualmente, sobre o seu papel e sobre a visão que ele tem sobre a condição de ser eleito por todos,

uma vez que o Município mantém a prática de eleição para diretores como um dos pilares que julgam democráticos para a participação escolar.

Por ora, pautados nas ideias de Paro (1996), abordaremos sobre algumas questões sobre o diretor eleito. Para o autor, um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença da capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas, calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que inibem as posturas universalistas reforçadas da cidadania. Paro (1986) percebe em seus estudos que a eleição para diretores tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, da sistemática influência de agentes políticos (caso de indicação política, já comentada no início deste trabalho). Isso não significa que os favorecimentos não aconteçam mesmo no sistema de eleição. Nos seus estudos, ele levanta a seguinte questão:

No seu artigo *Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática*, ele faz a seguinte ressalva:

Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer no exercício do seu mandato. P.2.

Outra expectativa gerada nas pessoas em relação à eleição era de que a mesma conseguiria eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação dos professores, alunos, funcionários e pais nas decisões. Com a eleição, espera-se que a escola caminhe rapidamente para uma convivência democrática e para uma maior participação de todos na gestão. Muitas pessoas pensam que com as eleições, o diretor mudaria seu comportamento, mas segundo Paro (1996), as características de chefe autoritário persiste mesmo sendo ele eleito de uma forma democrática.

Paro (1996) ressalta:

(...) as causas do autoritarismo existente nas unidades escolares não advêm exclusivamente do provimento do diretor pela via da nomeação política. (...) Tal autoritarismo é resultado da conjunção de uma série de fatores internos e externos à unidade escolar e que se sintetizam na forma como se estrutura a própria escola e no tipo de relações ali estabelecidas. (...) Não se trata em absoluto de culpar a eleição, mas de reconhecer que ela tem limites que só podem ser superados quando se conjuguem, ao processo eletivo, outras medidas que toquem na própria organização do trabalho e na distribuição da autoridade e do poder na escola. (p.3).

Paro (1996) também levanta uma questão que acontece sobre a eleição de diretores: o corporativismo por parte de alguns grupos que integram a escola. Alguns professores supõem que o eleito, embora seja escolhido pela maioria deve favorecer alguns em troca de apoios, tirando até mesmo proveito dessa situação.

Outra importante característica levantada por Paro (1996) no que tange as eleições é que, como todo processo democrático, a participação e o envolvimento das pessoas é apenas uma possibilidade e não uma garantia. Sem uma cultura de participação social fica difícil, segundo o autor, romper as barreiras tradicionalistas. Ao contrário de uma participação social, pode acontecer o oposto: o grupo escolher um líder democraticamente, mas jogar sobre os ombros do mesmo toda a responsabilidade que envolve a prática escolar. Com isso, o diretor de escola publica mesmo eleito é um indivíduo que tende a ser “desacompanhado, desprotegido, solitário”. (Paro, 1996).

É com a insistência de mecanismos de participação e de exercício da democracia que se conseguirá maior envolvimento de todos. Uma maior possibilidade de opinar, característica de um ambiente mais democrático acaba levando os sujeitos envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa.

CAPITULO 3

DISCUSSÃO SOBRE OS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS COM DIRETORES

Neste capítulo, pretendemos levantar as questões relacionadas à pesquisa de campo realizada no Município de Diadema, com diretores eleitos pela comunidade.

Foram realizadas quatro entrevistas gravadas, com perguntas acerca dos seguintes temas abordados dentro do trabalho: funções do diretor, eleição como fator de democratização das escolas, a participação da comunidade nas questões relacionadas à escola, uma avaliação sobre o processo eletivo em Diadema, formação que consideram fundamental para o trabalho de diretor escolar entre outras que abordaremos neste capítulo.

Este trabalho ressalta o cotidiano escolar, pois o mesmo não deixa de ser uma fonte de inspiração. Para Gatti (1993):

Os estudos do cotidiano escolar, sob variadas inspirações, tem tido um papel interessante na pesquisa em educação, em concepção interacionista complexa (...) questiona-se o “já sei o que vou encontrar lá”, a visão desencantada do tudo ruim, da anulação das pessoas que constroem o dia a dia da educação. (p.23).

Gatti apud André (1993), alerta também que é preciso romper com uma visão do cotidiano escolar estático, repetitivo, disforme, homogêneo, para tentar enxergar nele as suas dimensões contraditórias, as suas histórias.

Usaremos os termos: Entrevistada A, B, C e D, por se tratarem apenas de mulheres. Os nomes das escolas foram preservados nesta pesquisa, bem como os nomes das entrevistadas. Busca-se uma interlocução das perspectivas teóricas com vivências e práticas desses profissionais envolvidos no processo de gestão da escola.

A investigação empírica compreendeu as seguintes etapas:

- Seleção dos sujeitos.
- Realização dos encontros.
- Transcrição das entrevistas.

Segundo Szymanski (2010) a transcrição é a primeira versão escrita do texto da fala do entrevistado, que deve ser registrada, tanto quanto possível, tal como ela se deu. E numa segunda versão, faz-se a limpeza dos vícios de linguagem, mas sem substituição de seus termos. É durante a transcrição que ocorre a compreensão de um aspecto reflexivo das entrevistas, que gera as categorias.

Referente às categorias, Szymanski (2010) ressalta:

Na relação com o texto de referencia, emergem novas articulações conceituais. Leituras e releituras do texto completo das entrevistas, com anotações às margens, permitem ao longo do tempo a elaboração de sínteses provisórias, de pequenos insights e a visualização de falas dos participantes, referindo-se aos mesmos assuntos. Estes, nomeados pelo aspecto do fenômeno a que se referem, constituem uma categoria. (p.75).

A escolha desses diretores se deu pelo fato de serem diretores eleitos recentemente e também por já terem sido eleitos em outra época, sendo eleitos novamente. Das quatro entrevistas, uma já foi diretora eleita, estando no segundo mandato, outra está eleita recentemente, nunca sendo diretora escolar, outra está sendo eleita novamente depois de muitos anos na sala de aula, retomando recentemente a vaga de diretora e a outra foi diretora eleita deixando o cargo recentemente para voltar à sala de aula.

De posse dos dados dessas entrevistas, podemos levantar algumas categorias pertinentes ao trabalho.

1. Em sua opinião, qual a função do diretor de escola?

RELATOS/DEPOIMENTOS DESCRIÇÃO I	UNIDADES DE SIGNIFICADOS DESCRIÇÃO II	CATEGORIA
A:Além de coordenar o trabalho da escola, tem o	O diretor escolar eleito possui muitas tarefas, pois além de	Natureza da gestão

<p>trabalho que faz o elo entre o Departamento de Educação. Tudo que a gente faz aqui dentro a comunidade tem que fazer parte.</p>	<p>coordenar o trabalho como diretor precisa acompanhar o trabalho com os professores.</p>	<p>escolar</p>
<p>B: Na rede de Diadema, ele tem o papel tanto administrativo, cuidando desde a gestão de material de limpeza e cozinha, tanto a parte pedagógica, acompanhando professores e intervenções com a família.</p>	<p>A depoente enfatiza a função burocrática do diretor eleito e destaca também o papel pedagógico a exercer.</p>	<p>Responsabilidade administrativa do diretor eleito</p>
<p>C: Teoricamente, deveria ser cuidar da parte burocrática administrativa da escola.</p>	<p>A depoente afirma a responsabilidade administrativa do diretor eleito, enfatizando principalmente a função burocrática a ele atribuída.</p>	<p>Função burocrática do diretor</p>
<p>D: Tem a parte administrativa, folha de pagamento, funcionários, matrícula. Tem a parte pedagógica e a construção do PPP, que é algo dolorido.</p>	<p>O depoimento destaca a parte administrativa, mas indica sobretudo a dificuldade que existe no trabalho coletivo</p>	<p>Democracia é conflito</p>

2) Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores em Diadema?

RELATOS/DEPOIMENTOS DESCRIÇÃO I	UNIDADES DE SIGNIFICADOS DESCRIÇÃO II	CATEGORIA
A: Vários fatores precisam ser analisados dentro da eleição para julgar se o processo é bom. Mas quando é bem feito, considero democrático.	A depoente entende que o processo de escolha é bem democrático, embora vários fatores devam ser analisados para definir se o processo é bom.	Participar é democracia
B: Acho que tudo tem o lado positivo e o lado negativo. É positivo porque a cada três ou quatro anos existe a possibilidade de mudança, que vá se adequando aos novos tempos da escola. Mas tem o seu lado negativo, um deles é a “politicagem” que fazem na campanha por parte de pequenos grupos.	A depoente afirma que a eleição tem o lado negativo e positivo, e mesmo sendo um processo democrático, ocorrem politicagens por parte de alguns grupos.	Politicagem por parte de pequenos grupos
C: Por ser um processo democrático eu acho interessante, mas eu ainda considero que precisamos caminhar um pouco mais, porque as pessoas às vezes não tem noção do que é um processo democrático.	A depoente acha interessante o processo de escolha, mas afirma também que as pessoas não tem noção do que pode vir a ser um processo democrático.	Democracia como consciência política
D: Eu acho um processo muito bom, apesar das falhas que tem, como em toda eleição. Mas eu	A depoente, apesar de perceber falhas no processo de eleição para diretor, considera a eleição melhor que o concurso.	Eleição versus concurso publico

<p>ainda acredito mais nesse processo do que no concurso, pois o concurso muitas vezes traz acomodação por anos e anos.</p>		
---	--	--

3) Em sua opinião, a eleição para diretor pode ser um fator para a democratização da escola? Por quê?

RELATOS/DEPOIMENTOS DESCRIÇÃO I	UNIDADES DE SIGNIFICADOS DESCRIÇÃO II	CATEGORIA
<p>A: Sim, porque você está ali eleito pela comunidade, pelo grupo de funcionários e todos sabem do processo eletivo, todos sabem do Projeto que será feito ali (...). Se não se reeleger, é porque o trabalho não estava bom.</p>	<p>A depoente alega que a eleição democratiza a escola na medida em que todos participam e estão cientes do que será feito ali.</p>	<p>Eleição como fator de democratização</p>
<p>B: Pode ser um fator de democratização e tudo vai depender do modo como se trabalha e desde que as pessoas que votam sejam esclarecidas do que está acontecendo. (...) Tem o Conselho Escolar que</p>	<p>A depoente afirma que a eleição pode ser um fator de democratização desde que haja esclarecimento do processo e cita o Conselho Escolar como elo entre a escola e a Comunidade.</p>	<p>Importância do conselho escolar</p>

ajuda muito na democratização da escola.		
C: Só pode ser considerado um fator de democratização a partir do momento em que as pessoas que estão dentro da escola entendam o que é democracia, porque uma grande parte não tem essa noção.	A depoente afirma que a eleição só pode ser considerada um fator de democratização a partir do momento em que as pessoas entendam o que é democracia.	Democracia como consciência política
D: Eu acredito que democratiza muito, pois todos votam, mas a comunidade as vezes é a que menos conhece o processo. Os que estão dentro da escola conhecem mais.	A depoente afirma que a eleição democratiza, mas a comunidade nem sempre conhece tão bem o processo em relação ao professorado e os funcionários da escola.	Nível de participação da comunidade

4) Você considera que o fato de ser eleito pela comunidade escolar confere mais autonomia ao diretor do que o concurso publico? E a indicação politica, confere autonomia?

RELATOS/DEPOIMENTOS DESCRIÇÃO I	UNIDADES DE SIGNIFICADOS DESCRIÇÃO II	CATEGORIA
A: Acredito que sim, porque um professor concursado está lá por uma competência técnica e responde por tudo. O diretor eleito não se torna	A depoente alega que a eleição favorece mais a autonomia porque todos estão envolvidos nas questões a serem resolvidas. O concurso publico ou indicação politica fazem com	Autonomia do diretor escolar

<p>refém nem da comunidade, nem dos professores, ou seja, tudo é respondido em conjunto. Na indicação política, o diretor se torna um refém do sistema.</p>	<p>que o diretor se torne mais refém do sistema.</p>	
<p>B: Acredito que não pelo fato de você ser eleita e as pessoas cobrarem coisas que nem sempre estão ao seu alcance. A autonomia é muito restrita, limitada, porque você tem uma Secretaria de Educação que rege tudo. A indicação política é pior ainda, às vezes indicam gente sem competência para a área.</p>	<p>A depoente afirma que a eleição não garante mais autonomia do que o concurso público, pois essa suposta autonomia é restrita, pois o diretor eleito recebe ordens que são vindas de uma Secretaria que rege tudo.</p>	<p>Ordens vindas de cima para baixo</p>
<p>C: Não. A cobrança na eleição é maior do que quando você presta um concurso. Na eleição, você não toma decisões unilaterais. Às vezes a democratização não é o caminho mais fácil e nem o mais viável.</p>	<p>A depoente afirma que a eleição não garante a autonomia porque a cobrança por parte de todos é muito grande. Cita que nem sempre democratizar o espaço escolar é tarefa fácil.</p>	<p>Eleição não garante autonomia do diretor</p>
<p>D: O diretor concursado às vezes não faz, porque ele tem tempo, pode deixar para depois. No eleito, as questões a serem resolvidas tem um prazo</p>	<p>A depoente diz que o diretor concursado não demonstra pressa ao trabalhar em prol de algo, pois ele tem tempo suficiente no cargo. Já o diretor eleito, tudo precisa ser resolvido</p>	<p>Tempo de permanência no cargo influencia o trabalho do diretor</p>

<p>imediatamente se você quiser se reeleger. O indicado político num primeiro momento tem autonomia por que está indicado por uma secretaria.</p>	<p>num prazo mais curto, pois existe a questão da reeleição.</p>	
---	--	--

5) Você considera que o último processo eleitoral para a escolha de diretores foi adequado? Foi democrático? Por quê?

RELATOS/DEPOIMENTOS DESCRIÇÃO I	UNIDADES DE SIGNIFICADOS DESCRIÇÃO II	CATEGORIA
<p>A:Eu participei do processo e considerei tranquilo. Participei de cada fase, mostrei o Projeto a todos. Todos puderam participar e saber do que se tratava.</p>	<p>A depoente considerou o processo adequado, pois todos participaram da exposição do Projeto.</p>	<p>Eleição como fator de democratização</p>
<p>B:Democrático ele é, pois foi feita uma eleição (...). Agora adequado, ao menos este ano não foi, foi tumultuado, não foi tão adequado como em alguns anos. Prazos curtos demais para a entrega do Projeto.</p>	<p>A depoente afirma que o processo em si é democrático, mas existem limitações na sua realização.</p>	<p>Limitações no processo de eleição para diretor</p>
<p>C: Justo é o processo, pois quem quer participar cria um Projeto e apresenta. Mas não considerei um processo “maduro” porque</p>	<p>A depoente aponta problemas na eleição. Um deles é a falta de legitimação que alguns grupos impõem ao diretor eleito, caso</p>	<p>Limitações no processo de eleição para diretor</p>

existem “pequenos grupos” que não te legitimam quando perdem, não reconhecem que perderam.	ele seja da chapa adversária.	
D: Foi sim, todos tiveram a oportunidade de expor seus projetos e idéias, mas eu achei que faltaram candidatos e acredito que isso se deve ao baixo salário. Com mais candidatos seria mais democrático.	A depoente afirma que foi democrático, pois todos que quisessem puderam expor seus projetos e idéias, porém, o baixo salário oferecido é um entrave, causando falta de candidatos ao processo.	Baixos salários para o diretor

6) Como a comunidade tem participado da gestão escolar? Apenas nas eleições ou também em outros momentos? Quais momentos?

RELATOS/DEPOIMENTOS DESCRIÇÃO I	UNIDADES DE SIGNIFICADOS DESCRIÇÃO II	CATEGORIA
A: Aqui eles participam não só em reuniões. A escola tem as portas abertas para a comunidade. Tem as reuniões do conselho onde os pais fazem parte, estão cientes quando fazemos o uso do dinheiro do PDDE, eles discutem o uso desse dinheiro para a escola.	A depoente afirma que a escola tem as portas abertas para a comunidade, que participam das reuniões e também de algumas decisões, como o uso da verba vinda em dinheiro (Programa Dinheiro Direto na Escola).	Nível de participação da comunidade
B: Aqui os pais participam de todos os eventos da escola, colaboram muito,	A depoente afirma que os pais participam de eventos, mas o Conselho de Escola ainda é o	Conselho escolar como forte indicador

<p>mas o Conselho de Escola que faz o elo da participação. O trabalho às vezes impede que os pais participem mais.</p>	<p>fator de maior indicação de participação.</p>	<p>de participação</p>
<p>C: A participação da comunidade aqui se dá mais diretamente através do Conselho de Escola, pois os pais trabalham e não tem muito tempo de ficar vindo à escola.</p>	<p>A depoente descreve que o Conselho de Escola é o caminho mais participativo da comunidade.</p>	<p>Conselho escolar como forte indicador de participação</p>
<p>D: Aqui a comunidade participa pouco. Quando chamamos para alguma coisa, eles não comparecem. Aqui os pais não colaboram. A comunidade aqui está fora da escola.</p>	<p>A depoente afirma que a comunidade na qual está inserida está ausente das questões escolares.</p>	<p>Comunidade ausente das questões escolares</p>

Pode-se verificar abaixo reunidas, as categorias extraídas dos depoimentos das diretoras entrevistadas que, no computo geral, podem ser classificadas como indicadoras de entraves e avanços no processo de democratização da gestão escolar. Optamos por reunir as categorias semelhantes de alguns depoimentos que se mostraram de certa forma, repetitivos ou em polos opostos.

São elas:

- **Responsabilidade administrativa do diretor eleito / Ordens vindas de cima para baixo**

Por mais que seja pensado numa administração político pedagógica democrática, mesmo numa eleição para diretor, persiste o papel administrativo e burocrático do diretor, pois percebemos nos depoimentos apontados nestas pesquisas, que as diretoras eleitas são encarregadas da parte administrativa da escola, no que se refere à parte burocrática.

A função burocrática do diretor de escola muitas vezes acaba sobressaindo a questões mais importantes, pois ele se torna um cumpridor das **ordens vindas de cima para baixo**. Neste caso, o Estado procura controlar com um sistema hierárquico, para que todo o poder não seja colocado nas mãos do diretor. E esse diretor, quando cobrado pelos participantes da escola a tomar medidas que fujam do sistema burocrático legal estabelecido, vê-se coagido de ambas as partes: a resultante do processo legal e a que emana das decisões das diferentes instâncias participativas. E esse diretor, considerado autoridade máxima, vive uma dupla contradição, pois sendo considerado autoridade máxima no interior da escola, também é responsável solitariamente pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, e nas palavras de Paro (1997), ele se torna um mero preposto do Estado. Outra questão é de que ele precisa deter uma competência técnica para administrar os recursos escolares, e por outro lado, não tem autonomia em relação a escalões superiores, que cobra essa mesma competência técnica para administrar esses recursos escolares.

Paro (1997) ressalta que:

Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. (p.11).

Na medida em que o diretor deixa de ser um “preposto” do Estado, haverá mais possibilidades de participação e conquistas, conseqüentemente mudanças na maneira de enxergar a função desse diretor.

- **Democracia é conflito / Participar é democracia**

Pensar que a democracia não gera conflitos é uma ideia equivocada, pois quando falamos em democracia nos espaços escolares, estamos também remetendo a ideia de participação e onde existe a participação, existem também as opiniões diversas e que necessariamente não precisam ser iguais.

A esse respeito, Bordenave (2011) ressalta que é um erro esperar que a participação traga necessariamente a paz e a ausência de conflitos. Em se tratando de democracia e participação, as mesmas trazem inseridas em seu bojo uma maneira mais correta de se resolverem os conflitos. Dentro de um mesmo grupo, haverá pessoas que, mesmo admitindo que todos são iguais, vão considerar-se mais iguais que os demais, nas palavras de Bordenave (2011).

Contudo, tratando-se da eleição para diretores, surgirão diversos conflitos para serem resolvidos pelo diretor eleito, pois uma das características de um ambiente democrático é justamente a possibilidade de opinar, levando os envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa.

Paro (1997), alerta sobre a questão dessa participação e do surgimento de conflitos como algo positivo. Ele afirma:

(...) A abertura para um dialogo mais franco certamente possibilita o surgimento de conflitos de opiniões e interesses. O que não deve porem, é tomar isso como algo negativo, mas considerar o que verdadeiramente se passa, isto é: a eleição de diretores, ao supor um processo de discussão e de exame critico da realidade e dos interesses em jogo, está apenas fazendo vir a tona conflitos que permaneciam latentes e que só se resolverão de modo positivo pelo exercício do dialogo e da democracia. (p.7).

Nas entrevistas citadas neste trabalho, percebemos que mesmo o diretor sendo eleito, existe conflitos e até mesmo “politicagens” por parte de pequenos grupos, pois democracia é conflito e nem todos estarão plenamente satisfeitos com certas decisões tomadas num grupo, mas se faz necessário a compreensão do que é a democracia para que se aceite opiniões diversas.

- **Politicagem por parte de pequenos grupos**

Em alguns depoimentos elencados neste trabalho, percebemos que a eleição para diretor guarda consigo entraves que fazem com que o processo não avance para uma real democratização da escola: a politicagem por parte de pequenos grupos que, dentro da própria escola, transformam o processo da eleição em práticas antidemocráticas, existem “panelinhas” e também surge uma espécie de clientelismo em virtude do apoio dado as eleições.

Isso demonstra que nem sempre os que estão fazendo parte do processo de eleição tem consciência do que seja democracia. Nem sempre a democracia vem acompanhada com uma consciência política, como elencamos numa das categorias deste trabalho, intitulada **Democracia como consciência política.**

A eleição não elimina por completo o paradigma de favorecimento que alguns professores esperam receber do diretor eleito, buscando benefícios próprios. Alguns professores, segundo os depoimentos das entrevistadas, supõem que devam receber “favores” pelo fato de terem elegido aquela diretora em questão.

Outra característica levantada por Paro(1997) no que tange a questão da politicagem é que o grupo pode escolher um líder democraticamente, mas jogar sobre os ombros do mesmo toda a responsabilidade que envolve a prática escolar. Assim, a consciência política de que todos votaram e todos são responsáveis pelos acontecimentos, sejam bons ou ruins, não existirá e o processo não será visto como democrático. Esse é um dos aspectos negativos que aparecem na eleição.

- **Eleição e Concurso Público e Eleição como fator de democratização**

Como vimos em Paro (1997), a eleição favorece alguns aspectos da participação, mas segundo alguns depoimentos, ela também gera conflitos, politicagens e até mesmo a falta de consciência política de alguns grupos.

Em contrapartida, o Concurso Público para diretor escolar é uma maneira mais viável de se organizar as opiniões e conflitos dentro do sistema escolar, pois sendo concursado, esse diretor tem liberdade de tomar decisões sem consulta de opiniões a grupos que estão dentro da escola. Numa eleição,

o diretor precisa tomar as decisões em conjunto. Se assim não for, possivelmente não estará a contento do grupo votante e automaticamente, esses mesmos grupos já pensam em não reeleger-lo numa próxima gestão. Apesar das falhas em seu processo, os entrevistados consideram a eleição um exercício democrático, um instrumento de democratização da escola. Paro (1997) acredita ser um caminho para que, junto ao diretor eleito, a comunidade possa pressionar o Poder Público e com isso encontrar caminhos para melhorar a educação.

- **Democracia como consciência política**

Como já citado neste trabalho, percebemos nesta categoria, através dos depoimentos apontados pelas diretoras que falta uma consciência de quem vota do que realmente seja democracia, mesmo envolvidos num processo eletivo considerado democrático.

Bordenave (2011) afirma que a participação gera democracia, mas o processo de participação precisa vir munido dessa consciência política, que precisa estar associada a uma maneira correta de participar.

Para que seja criada essa consciência política, os envolvidos precisam entender que num processo democrático, não existe possibilidade de atender apenas interesses individuais, pois pessoas com consciência do verdadeiro espírito democrático precisa possuir condições para representar o desejo da coletividade.

- **Tempo de permanência no cargo influencia o trabalho do diretor**

Uma das categorias pertinentes neste trabalho diz respeito ao tempo de permanência do diretor eleito. Segundo as entrevistadas, o pouco tempo para apresentar um trabalho de qualidade reflete nas eleições para diretor, pois o seu mandato, ao contrário do diretor concursado, é de três a quatro anos no máximo, um tempo curto para mudanças tão significativas. Com isso, o diretor eleito corre contra o tempo, pois terá de mostrar eficiência se quiser candidatar-se novamente ao cargo, pois os grupos votantes esperam desse diretor mudanças significativas. Neste aspecto, o diretor concursado sai em vantagem,

pois ele não precisa mostrar em um pouco espaço de tempo que está realizando melhoras naquela escola, pois ele não precisa mostrar esse tipo de eficiência, pois seu cargo é vitalício.

- **Limitações no processo eleitoral**

Embora seja um processo que a priori pauta-se pela democracia e participação de todos, existem limitações no processo de eleição para diretores que criam entraves na sua realização.

Uma delas, citada pelas entrevistas realizadas é a questão do baixo salário que um diretor recebe. A valorização deste profissional em termos financeiros deixa a desejar, se comparada à de um diretor de uma empresa, por exemplo, especialmente tratando-se da escola pública, onde este salário se torna menor do que o diretor de uma entidade particular. Com o diretor eleito, a situação não é diferente. Uma das diretoras entrevistadas alega que gasta muito com problemas externos, precisa sair e gastar gasolina para resolver problemas da escola com o dinheiro do seu próprio bolso.

Outra questão relacionada às limitações do processo eletivo diz respeito à certa falta de consciência política de alguns grupos, dentro da própria escola, que agem com interesses próprios, tirando totalmente do processo eletivo a sua essência original de participação, quando querem que o diretor eleito “satisfaça” suas vontades pessoais e não as necessidades do grupo, alegando que se votou em tal candidato, precisa ser contemplado em suas necessidades. A participação não pode ser feita com chantagens, tanto da parte do diretor quanto da parte daqueles que agem neste processo. Esse é um entrave que precisa ser superado através da consciência política, como já havíamos comentado neste trabalho.

Bordenave (2011) afirma que ninguém nasce aprendendo a participar, isso se constitui numa aprendizagem. Para o autor, a participação na escola (de forma política e consciente) constituiria a aprendizagem e o caminho para uma participação maior em outras esferas sociais. Os comportamentos clientelistas, de favorecimentos, devem ser substituídos por comprometimento com as questões emergenciais.

- **Participação da comunidade**

A participação da comunidade também gera limitações no processo eleitoral, uma vez que a participação da mesma às vezes é pouca ou nula, segundo alguns depoimentos apontados neste trabalho. Em um dos desses depoimentos, a diretora eleita afirma que a comunidade está totalmente ausente das questões escolares, mesmo alguns aparecendo para o voto no dia da eleição para diretor.

Mesmo nas comunidades que participam ativamente, segundo os depoimentos das entrevistadas, o Conselho Escolar foi um forte indicador de participação. O Conselho Escolar é o representante da comunidade local e escolar, define caminhos para que as ações e tomadas de decisões sejam realizadas. O Conselho Escolar precisa ser fortalecido, pois delibera sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito escolar. Erroneamente, muitos afirmam que o Conselho Escolar serve apenas para fiscalizar, conduzir e aplicar recursos que chegam às escolas. Mas o Conselho Escolar, se bem organizado dentro da unidade escolar, abre espaços para que realmente a participação seja praticada, mostrando, se bem organizado, que é com o empenho de todos que a participação se torna fortalecida. A respeito dos Conselhos Escolares, Antunes (2005), afirma:

Experiências vividas através deles podem ser levadas para outras esferas da sociedade capacitando nossos educandos a serem cidadãos mais conscientes e em melhores condições de agir sobre a realidade em que estão inseridos, transformando-as para melhor. Precisamos reinventar o poder. Entender que ele não é vivido apenas no Congresso, na Câmara Municipal, na Assembleia Legislativa, no Senado (...) eleição dos membros do Conselho de Escola, eleições diretas para diretor, escolha do livro didático (...) também criam poder de mudança. (p.29).

O Conselho Escolar é uma ferramenta que traz o cidadão para a construção de um discurso concreto de cidadania. Ele só terá sentido quando proporcionar a comunidade escolar uma oportunidade de viver a cidadania e a participação.

Reforçando a ideia de Bordenave (2011), de que a participação precisa ser aprendida, Antunes (2005), afirma:

Esse cidadão não se constrói com discursos, com conhecimentos organizados alheios a realidade vivida pela maioria da população, não se constrói com a indiferença, com a passividade individual e desorganizada, com a falta de crítica. Ele se constrói quando se criam oportunidades de vivências de relações sociais em que haja espaço para a participação, em que se destruam as relações de autoritarismo, burocratismo e centralismo. (p.32).

A participação da comunidade nos espaços escolares não é algo tão simples, e como todo processo democrático, segundo Paro (2002), é um caminho que se faz ao caminhar. Existem obstáculos a serem superados. Se vivemos numa sociedade autoritária, com tradição autoritária e articulada também com interesses autoritários, podemos perceber que a maioria não caminha para práticas cotidianas voltadas a participação. Mas são nessas práticas cotidianas que podem ser superados os conflitos, pois fingir que eles não existem também não é solução, ao contrário, conhece-los de forma realista é uma maneira positiva de superar os entraves de participação e da consciência política democrática que precisa existir na construção dos espaços escolares.

Considerações finais

De posse desse conjunto de categorias, podemos deduzir que a eleição para diretores é um processo que pode acelerar a democratização da gestão escolar, mas que também apresenta diversos entraves para que seja realmente consolidada.

O processo esbarra em diversas tramitações burocráticas, falta de incentivo financeiro quanto ao salário desse gestor, que provoca a falta de mais candidatos para a eleição. Falta também uma consciência política por parte de quem vota do que é realmente democratização escolar.

Porém, de acordo com alguns depoimentos levantados, é um caminho para a democratização, pois como afirma Bordenave (1994), o homem não nasce sabendo participar, ele aprende e aperfeiçoa essa habilidade.

Paro (1996) ressalta que:

(...) a eleição de diretores não apenas traz novas determinações ao papel do diretor, mas em muitos casos, possibilita o acesso ao cargo a um novo contingente de professores, que, pelo critério da nomeação clientelista, dificilmente viriam a se tornar dirigentes escolares. (p.6).

Partindo dessa premissa, a eleição para diretor escolar oferece uma oportunidade ao professor que está inserido neste sistema, de perceber a dimensão entre a direção e a sala de aula.

Os avanços pontuados em alguns depoimentos e categorias levantadas, tais como a participação nas decisões coletivas, é um ganho significativo nesse processo. Mas existem também questões que causam entraves. Um deles é o baixo salário oferecido ao diretor escolar. No caso de Diadema, isso torna-se um entrave, pois há poucos candidatos ao processo.

Outra questão levantada nas categorias elencadas é a falta de participação de certas comunidades. Alguns diretores eleitos ressaltam que, de certa maneira, ficam com uma autonomia restrita, pois as ordens maiores são vindas da Secretaria de Educação.

O processo em si é bom quando garante que todos participem dessa eleição, conheça o Projeto apresentado e as questões concernentes à participação na escola; existem construções dentro dessa participação que se tornam entraves, por exemplo, a construção do Projeto Político Pedagógico, como afirma uma das depoentes, que a construção do mesmo é algo “dolorido”. Democracia é conflito, como aparece em uma das categorias deste trabalho, por isso, pensar coletivamente é tarefa difícil, pois as opiniões serão sempre divergentes em alguns pontos. Nos casos em que as divergências impedem a continuidade dos trabalhos, é necessário ter a clareza de que a maioria vence, para isso, faz-se necessário a consciência política da participação.

A capacidade de tomar decisões coletivas é um dos postulados para se ensinar e exercitar a cidadania. As dificuldades e as resistências são apenas parte do exercício dialógico que é estar vivendo numa coletividade, pois conforme aponta Bordenave (2011) a participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los. A participação não traz apenas a paz e a ausência de conflitos, antes, num mesmo grupo existirão pessoas que mesmo admitindo a igualdade, vão considerar-se “mais iguais” que as demais.

Ademais, com todos esses conflitos, participar se torna bem democrático, pois, citando Bordenave (2011), a participação é o caminho natural do homem de expressar sua tendência a realizar e fazer coisas. Com a eleição, oferece-se a oportunidade de todos os envolvidos na comunidade escolar de assumirem um papel participativo, mesmo que seja uma pequena tentativa. A eleição, segundo Paro (1996) cria uma maior possibilidade de opinar, característica de um ambiente mais democrático e que leva os sujeitos envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa. Ele ressalta que a abertura de um diálogo mais franco certamente possibilita o surgimento de conflitos de opiniões e interesses. O que não se deve, porém, é tomar isso como algo negativo.

Quando falamos sobre as responsabilidades desse diretor eleito, Alves e Saes, afirmam que o diretor de escola pública é um personagem político burocrático, encarregado de cumprir as diretrizes emanadas do topo do aparelho do Estado. Em Diadema, o diretor eleito também fica atrelado às

decisões vindas de cima, e por mais que seja eleito, ele também precisa seguir diretrizes. Nesse caso, muitas vezes a autonomia tão supostamente esperada se torna restrita. Para que o diretor eleito fuja das questões puramente burocráticas e faça um trabalho de participação com todos e para todos, eles deverão, conforme aponta Alves e Saes, promover uma pequena subversão cotidiana da sua função de agentes subalternos da reprodução.

O diretor eleito não pode estar ligado a atos de “politicagem”, favorecendo um grupo que deseja apenas que suas aspirações pessoais (e não as aspirações coletivas) sejam cumpridas. Este também é um dos entraves que muitas vezes fazem com que o trabalho não seja realizado com mais seriedade. Essas “pequenas reivindicações”, segundo Alves e Saes não têm relevância ou interesse para a comunidade escolar, portanto, devem ser superadas através do diálogo e do entendimento do que é verdadeiramente uma eleição e seus mecanismos de participação. No caso de Diadema, surgem alguns depoimentos relacionados a estas “politicagens”.

O processo de escolha de diretores em Diadema guarda em si um histórico de lutas, vontade política e consciência de que a participação pode levar a democratização dos espaços escolares na medida em que todos consigam superar modelos enraizados na reprodução do sistema.

A questão final para refletirmos acerca do quanto é importante a participação popular nas decisões e nas questões referentes ao que diz respeito à cidadania e democracia é o que faz essas considerações finais. Atualmente, busca-se no seio da sociedade um diálogo entre democracia e participação popular, pois através dela o cidadão comum consegue alcançar, por diversas vezes, maiores resultados nas suas lutas diárias. Com a educação também não é diferente. Se fizermos da escola um passaporte para o pensamento crítico, e se pensarmos que a escola é um dos pilares que sustenta a sociedade, possivelmente teremos cidadãos aptos a realizarem mudanças sociais que trarão melhoria e qualidade de vida para todos. À guisa de (in) conclusão, fica a pergunta para uma reflexão final: a escola está mesmo interessada em preparar indivíduos para a mudança?

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, José Luciano Ferreira. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná**. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. 2010.

ALVES, Maria Leila. SAES, Décio. **Conflitos ideológicos em torno da eleição de diretores de escolas públicas**. IN: 27^a Reunião Anual da ANPED – Democracia e Educação: Qual Universidade? Caxambu: ANPED, 2004- v.1. P.1-15.

ANDRADE, Margarida Maria. **Diadema, uma área de expansão da metrópole paulista**. Dissertação de mestrado. USP, 1979.

ANTUNES, Ângela (org.). **Conselhos de Escola**. Formação para e pela participação. São Paulo: Cortez, 2005.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 2011.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Intervenções. O marxismo na batalha das idéias**. São Paulo: Cortez, 2006.

GATTI, Bernadete Angelina. **A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios**. RBPAE – v.28, n.1, p.13-34, jan/abril. 2012.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 2009.

LIBANEO, Jose Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Reinaldo Inácio de. **O diretor escolar e a ideia de democracia: um olhar a partir da formação.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Educação. Universidade Metodista de São Paulo. UMESP: 2006. 132p.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicação quanto à formação de seus gestores.** Revista Em Aberto, Brasília, v. 17, no 72/Fevereiro/Junho 2000.

OLIVEIRA, I.B. **Sobre a democracia.** In: OLIVEIRA, I. B. A democracia no cotidiano da escola. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

PARO Vitor H. **Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática.** Revista de Estudos Pedagógicos. Brasília, v.77, no. 186. Maio/Agosto, 1996.

PARO Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** Campinas: Papyrus Editora, 1996.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar. Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2002.

Plano de Desenvolvimento integrado de Diadema: Diagnóstico, plano de diretrizes, plano de ação. Serviço Federal de Habitação e urbanismo. 1971.

Proposta Curricular do Município de Diadema. Secretaria de Educação de Diadema. São Paulo. 2007.

RODRIGUES, Rosa Maria. (org.). Estado **Desenvolvimento, Democracia & Políticas Sociais**. IN: SAES, Décio. Democracia Representativa e Democracia Participativa. Cascavel: Edunioeste, 2006.

SAES, Décio Azevedo M. de. ALVES, Maria Leila. **O diretor eleito e a gestão participativa na escola pública**. Programa de Pós Graduação – Mestrado em Educação. Eixo temático 15. Políticas Públicas em Educação.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses dos espaços habitados**. São Paulo: Hucitec, 1998.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. São Paulo: Cortez, 2002.

SZYMANSKI, Heloisa (org.). ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. PRANDINI, Regina Célia Almeida Rego. **A entrevista na educação: a prática reflexiva**. Brasília: Líber Livro Editora, 2004.

ANEXOS

Entrevistas realizadas com os diretores eleitos em Diadema.

Entrevistada A:

Simone: Há quanto tempo está na escola?

A: Estou nessa escola há dois anos, e na Prefeitura de Diadema estou há 26 anos.

Simone: Qual o tempo de trabalho como diretor? Ocupou outros cargos além de diretor?

A: Tempo de diretor eu já vou para 4 anos. Até hoje só ocupei o cargo de professora.

Simone: Em sua opinião, qual a função do diretor de escola?

A: Ah, eu acho que além de coordenar, porque tem um trabalho de coordenação, o trabalho da escola, o trabalho que faz o elo entre o Departamento de Educação... eu acho que a comunidade também tem um elo de ligação, com a Prefeitura, tudo que a gente faz aqui dentro a comunidade tem que fazer parte. Eu acho que a maior função do diretor é essa: fazer esse elo entre professores, comunidade, pais e também a parte pedagógica com certeza.

Simone: Qual a formação que você considera fundamental para o trabalho do diretor escolar?

A: Para mim, o mínimo é a Pedagogia.

Simone: Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores escolares em Diadema?

A: Então...meu primeiro processo que foi numa escola, foi muito difícil...Eu não fazia parte daquela escola e não foi fácil. Eu não conhecia o grupo, eu fui pra lá

porque dava aula à noite, na EJA, mas não conhecia o grupo do dia e aí, assim... as pessoas faziam um julgamento a mim como pessoa, como profissional, sem me conhecer direito... Foi um processo difícil... Depois que as pessoas me conheceram aí foi diferente, porque até hoje eu me sinto parte daquele grupo, mas o processo de eleição foi difícil. Já aqui nesta escola, nesta escola não foi, eu não tinha... as pessoas me conheciam então foi mais fácil pra mim, mas o processo é desgastante, dependendo da pessoa e dependendo da... do grupo, depende com quem você faz parceria, e a pessoa com quem você faz parceria, se ela tem uma boa relação com o grupo, tem vários fatores que precisam ser analisados dentro da eleição para julgar se o processo é bom. Mas o processo, quando é feito, eu acho bom, é bom você participar, é bem democrático.

Simone: Você considera que a eleição para a escolha do diretor guarda alguma relação com uma Educação de qualidade? Ela beneficia a comunidade escolar? Em quê?

A: Eu acho que o fato da comunidade poder votar, fazer parte do processo eleitoral, eu acho que é uma coisa assim... que deixa eles fazendo parte “DA ESCOLA” (ênfase). Eles se sentem parte da escola. Beneficia a comunidade por causa da participação, ela participa de todo processo eleitoral. Ela participa assistindo, na verdade, o processo do candidato, eles participam elegendo, e além de tudo, o fato de ele vir para a escola é uma coisa que está muito fora de moda, ninguém quer a comunidade dentro da escola e para fazer o processo eleitoral tem de ter a comunidade dentro da escola. A participação da comunidade é muito importante.

Simone: Em sua opinião, a eleição para diretores pode ser um fator para a democratização da escola? Por quê?

A: Sim, porque você está ali eleito pela comunidade, pelo grupo de funcionários, professores, funcionários todos, como um todo, é... todos sabem do processo. Aí você vê que é bem aquilo mesmo, a democratização... é um processo democrático, pois todos elegem e se você tiver lá e também não estiver bom, você não continua. Outra coisa legal também: o fato de você não se reeleger, significa assim... que o seu trabalho não foi aprovado, eles não são

obrigados a ficar com você o tempo inteiro, passados 3 anos, se você não... senão alcançou as expectativas da comunidade, dos funcionários e dos professores, você sai, do mesmo jeito que você entrou....

Simone: Você considera que o fato de ser eleito pela comunidade escolar confere mais autonomia ao diretor do que o concurso público? E a indicação política, confere autonomia?

A: Eu acho que sim, porque, por exemplo, um professor concursado, um diretor que é concursado, ele está lá por méritos próprios...assim, ele apresenta uma competência técnica para passar no concurso e ele entrou....Ali ele faz o que quer, porque não presta contas a ninguém do grupo, porque ele não participou de um processo democrático, é diferente daqui. O fato de ser eleita não me torna refém, nem da comunidade e nem dos professores. As coisas que tenho que fazer... a única coisa que eu penso que eles tem de fazer parte das decisões também, os funcionários, a comunidade.... As decisões que eu tomo, tudo que eu tenho para fazer eles fazem parte junto comigo. Já com um diretor concursado não... ele vai lá, faz as coisas que ele acha que deve fazer e pronto. Ele não foi eleito, foi capacitado tecnicamente e entra lá. É diferente....é bem diferente...

No caso da indicação política, ele se torna um refém. Porque o fato de você, por exemplo, vamos supor, eu sou eleita... se alguma coisa do Departamento vem e eu não concordo, uma determinação que eu não aceito, não foi o Departamento que me colocou aqui, então eu posso colocar isso para o grupo e discutir, questionar no Departamento aquela....sei lá, aquela atitude ou determinação que veio... e com uma pessoa indicada, seja pelo Departamento ou por outra coisa, sei lá...política... é ruim... eu sou independente. Não foi eles que me colocaram, eu fui eleita e isso me dá autonomia. O indicado não, ele sai se não seguir a cartilha.

Simone: Você considera que o ultimo processo eleitoral para a escolha de diretores foi adequado? Foi democrático? Por quê?

A:Foi....Foi....eu participei do processo e para mim foi super tranquilo. Teve a campanha, tá certo que para mim não teve muita coisa, pois não tínhamos muita concorrência, mas eu participei de tudo, de cada fase, mostrei o Projeto

para os professores, para a comunidade, funcionários, para todo mundo que veio aqui, todos puderam assistir.

Simone: Como a comunidade tem participado da gestão escolar? Apenas nas eleições ou também em outros momentos? Quais momentos?

A: Então... aqui eles participam não só em reuniões... a escola tem sempre as portas abertas para a comunidade, as vezes eles utilizam os espaços da escola para eventos, tem ações no entorno da escola... nós temos a Ação Cidadã, uma vez por ano, onde a comunidade coloca anúncios, barracas, tem artesanato, assistência médica e outras coisas. E tem também as reuniões do Conselho onde os pais também fazem parte, quando fazemos uso do dinheiro do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e a gente também chama a comunidade para discutir o uso desse dinheiro, da verba, a gente sugere, eles concordam ou não... Eles também acabam sugerindo outras coisas, outras ações... As portas da escola estão sempre abertas para eles, eles sempre participam..

ENTREVISTADA B.

Simone: Há quanto tempo está na escola?

B: Estive lá por mais de cinco anos.

Simone: Qual o tempo de trabalho como diretor? Ocupou outros cargos além de diretor?

B: Como diretora fiquei três anos. E ocupei apenas o cargo de professora anteriormente.

Simone: Em sua opinião, qual a função do diretor de escola?

B: Na rede de Diadema, ele tem o papel tanto administrativo, cuidando desde a gestão de material de limpeza, andamento da cozinha, como a parte pedagógica. Ele tem de acompanhar relatórios de alunos, diários de classe, planejamento do professor, além dos HTPCs semanais, enfim... fazer as intervenções necessárias com a família, no caso de crianças doentes,

acidentes, afastamentos médicos, algo que ocorra, ele tem de fazer o intermédio entre a família e a escola.

Simone: Qual a formação que você considera fundamental para o trabalho do diretor escolar?

B: O exigido mínimo é a Pedagogia com ênfase em gestão... Mas eu acho assim que... dependendo do segmento que você vai estar na direção, você tem de ter o conhecimento mínimo daquela área, porque é complicado, por exemplo, você estar numa creche, mas só trabalhou no ensino fundamental e só ter tido vivência de creche, são segmentos diferentes. Eu acho que se você tem pelo menos uma Pós Graduação na área que você está acompanhando já ajuda bastante.

Simone: Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores escolares em Diadema?

B: Acho que tudo tem o lado positivo e o lado negativo né, então...é bom porque a cada três anos existe a possibilidade de mudança, de vir uma proposta que vá se adequando com os novos tempos da escola. Na Educação existe uma mutação constante, as coisas estão sempre em mudança e as vezes o diretor que não vai se atualizando quer manter as coisas como estão... ai o grupo precisa de alguém novo, com novas idéias. Porem, tem o seu resultado negativo...porque você é eleito e as pessoas... existem aqueles que não respeitam adequadamente, falam que você está lá temporariamente e que você vai voltar para o cargo anterior de professora, que você não é nada a mais do que eles... Tem a questão de você ter de fazer um bom trabalho (é...isso você tem que fazer em qualquer situação) e você procura fazer o melhor e nem sempre agrada a todos e aquele que está desagradado fala: Ah... me arrependi de ter votado em você, na próxima vez meu voto não vai ser seu... Com isso, parece que está intimidando, uma chantagem, meio politicagem. Com isso, você tem de agir certo e acaba criando alguns conflitos e chegam mesmo a intimidar assim: Olha só o que você está fazendo comigo... eu te apoiei e olha só... Mas independente disso você tem de agir certo, independente se a pessoa te apoiou ou não.

Simone: Você considera que a eleição para a escolha do diretor guarda alguma relação com uma Educação de qualidade? Ela beneficia a comunidade escolar? Em quê?

B: Eu tenho uma opinião muito particular disso, eu acho assim, por exemplo, se tem um diretor, um vice e um coordenador, um dos três deveria ser concursado. Essa questão de estar sempre mudando, as vezes é ruim porque não acompanha o que a comunidade está precisando, é assim... quando eu fui para a direção foi por isso, os pais dos meus alunos falavam: Poxa, você faz um trabalho tão legal, você tem tantas idéias... e a direção que está ai está saindo, você poderia tentar... tipo, os pais, o grupo escola; ai você começa a perguntar: o que está ruim... o que você precisa. As vezes “pega” muito a questão da segurança, de se ter um trabalho efetivamente atento. Essa questão de criança doente, de acidente, então você tem de estar realmente participando, se sentar com os pais, de você apenas ligar e dizer: olha pai, teve um acidente, de dar uma justificativa aos pais, de estar presente no ambiente, o pai tem uma segurança muito maior.

Simone: Em sua opinião, a eleição para diretores pode ser um fator para a democratização da escola? Por quê?

B: Pode... porque assim... Tudo vai do modo que trabalha. Na escola nós tínhamos o Conselho Escolar, então tinha um pai representante pela sala e eu até brincava muito, que tinha uma mãe que poderia ser líder de algum movimento (risos). Sempre que a gente marcava uma reunião de Conselho ela perguntava: o que está ruim? O que está precisando? Era uma mãe que participava muito. Tem outras que vão e nem sabem o que está acontecendo (na reunião). Vão para tumultuar. Mas acho que se são mães esclarecidas, preocupadas com a vida escolar, isso ajuda muito na democratização da escola.

Simone: Você considera que o fato de ser eleito pela comunidade escolar confere mais autonomia ao diretor do que o concurso público? E a indicação política, confere autonomia?

B: Eu acho que não, que, por esta questão de ser eleita as pessoas te cobram coisas que nem sempre estão ao seu alcance. É que a autonomia é muito restrita, muito limitada, porque você tem uma secretaria de Educação que rege tudo. 75% no mínimo que você faz dentro da escola precisa do aval deles. E aqui na rede as vezes é restrito. Você quer fazer as coisas, por exemplo: estávamos brigando por um espaço de biblioteca e foi uma briga, feia, feia, feia, conseguimos fechar a área onde seria a biblioteca. Ai a gente não conseguia os móveis para colocar dentro. Então a gente ficava: o que está faltando? O que está precisando? Então é uma coisa assim que, você tem autonomia dentro daquele espaço, com aqueles recursos limitados, saiu dali, o que depender de um serviço externo fica bem complicado. Agora também não sei se é pela questão da eleição ou se a questão é mesmo de dinheiro, pois tudo vai do que a secretaria te delega e até onde o diretor vai ter pernas para trabalhar.

Quanto a indicação política, eu acho ainda pior na verdade. Por exemplo, dentro da secretaria tem algumas pessoas indicadas, tem gente que não é da área, tem gente que fica muito tempo fora da sala de aula e esquece o que realmente acontece dentro de uma escola. Não que não sejam capazes, por exemplo: a pessoa que cuidava da coordenação pedagógica lá dentro ,eu acho que ela estava no lugar certo. Ela já foi diretora e quando foi trabalhar lá na secretaria, o foco dela era bom. Agora, tem alguns que estão lá apenas fazendo número. Você passa o problema, explica o que está acontecendo e a pessoa olha para você e fala: Ah, é assim mesmo! Você não tem o que fazer, você fica desse jeito... e isso acarreta outros problemas. Ai fica difícil você lidar com pessoas indicadas que não tem competência. Por exemplo: o grupo que eu estava antes queria alguém que fosse de lá mesmo, pois cada escola tem suas especificidades e quando vem alguém de fora é difícil, acaba tendo um choque, aumentando os problemas ao invés de serem minimizados.

Simone: **Você considera que o ultimo processo eleitoral para a escolha de diretores foi adequado? Foi democrático? Por quê?**

B: Olha... democrático ele é, pois é feita uma eleição e inclusive tem a paridade entre os votos de funcionários e os da comunidade. Agora, adequado, ao menos este ano não, foi muito tumultuado, foi em cima da hora, teve a questão da greve, então eles foram prorrogando os prazos e ficou meio atropelado. As pessoas candidatas tiveram pouco tempo de defender o seu trabalho, mostrar as suas ideias. Nesse ultimo ano não foi tão adequado como nos outros anos.

Simone: Como a comunidade tem participado da gestão escolar? Apenas nas eleições ou também em outros momentos? Quais momentos?

B: Participavam em outros momentos, como eu te disse, tínhamos o Conselho Escolar, que, por exemplo, falávamos que precisava realizar a Festa Junina e reuníamos os pais para perguntar se eles concordavam. O Dia das Crianças também, comprávamos uma lembrancinha com o dinheiro de alguma festa ou doação de alguns pais. O que vocês sugerem? O que dá para comprar? Isso, isso e isso... Fazíamos um levantamento e tinham pais que faziam maquiagem nas crianças, esculturas de bexigas, então tem sempre aquele pai que acaba participando muito. Como era uma escola de período integral, a maioria dos pais trabalhavam e mesmo assim participavam, alguns até negociavam o dia de trabalho com os chefes nas empresas, pois faziam questão de estar ali. Eles participavam ativamente de todos os eventos da escola.

ENTREVISTADA C

Simone: Há quanto tempo está na escola?

C: Tenho seis anos nesta escola.

Simone: Qual o tempo de trabalho como diretor? Ocupou outros cargos além de diretor?

C: Como diretor, seis anos. Fui coordenadora, fui vice-diretora e agora estou como diretora.

Simone: Em sua opinião, qual a função do diretor de escola?

C: Teoricamente, deveria ser cuidar da parte burocrática administrativa da escola. Documentação, relatórios em geral, organização...porém a realidade é outra... Lógico, a parte pedagógica também, todos os aspectos que abrangem a unidade escolar, né... só que é necessário delegar funções.

Simone: Qual a formação que você considera fundamental para o trabalho do diretor escolar?

C: Olha... ter administração escolar, supervisão, orientação... Acho que todas essas habilitações contribuem com o desempenho da função de diretor escolar. Eu acho que o diretor tem de saber de tudo um pouco, não só da parte administrativa, né, eu acho que um pouquinho de tudo é necessário.

Simone: Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores escolares em Diadema?

C: Olha, por ser um processo democrático eu acho até interessante, porém, eu considero que ainda nós precisamos caminhar um pouquinho, porque as pessoas não tem noção do que é um processo democrático, o que seja democracia quando se trata de eleição de um diretor, porque quando é uma eleição municipal, uma eleição maior, são várias pessoas, a população de um modo geral é abrangida, mas no caso da eleição para diretor escolar é só a comunidade escolar, professores, pais, alunos e quem tem filhos. Então a coisa fica meio complicada e restrita, porque é assim...: ah, eu te elegi... portanto, de uma maneira ou de outra você tem o “rabo preso” comigo. Ou então: ah, eu não te elegi e nem te reconheço como. Infelizmente esse tipo de coisa não deveria acontecer, mas acontece. E isso eu acho que é um entrave muito grande para a eleição do diretor. Mas por outro lado, né, tem os seus “bônus”, o que você aprende, o que você consegue fazer mesmo sendo complicado as vezes, você percebe bastante coisa positiva na eleição, com relação a comunidade, né, as vezes não temos tempo de chegar neles e você fica sabendo de coisas, elogios que você recebe do trabalho desenvolvido, do professor, da criança que se desenvolveu... É interessante, porém, ainda precisa de um certo...um certo olhar mais cuidadoso e apurado por parte dos participantes.

Simone: Você considera que a eleição para a escolha do diretor guarda alguma relação com uma Educação de qualidade? Ela beneficia a comunidade escolar? Em quê?

C: Beneficia porque quando a gente faz um Projeto, a gente está assumindo um compromisso com essa comunidade, né, eu acho que se você colocou no papel esse Projeto, essa responsabilidade você tem de cumprir. Então, nesse sentido, todas as ações da direção devem caminhar para que o que está incluído nesse Projeto seja cumprido e que a comunidade seja atendida da melhor maneira possível. O que dá para alcançar, ótimo, a gente vai tentando ali, de um lado e de outro e chegar ao menos a um resultado que seja a contento. Pode não ser 100% mas que seja a contento.

Simone: Em sua opinião, a eleição para diretores pode ser um fator para a democratização da escola? Por quê?

C: É um fator de democratização sim, mas a partir do momento em que... isso só pode ser considerado um fator de democratização a partir do momento em que as pessoas que estão dentro da escola entendam o que é democracia. Porque o que a gente vê é que uma grande parte não tem essa noção, do que é a democracia. Você participou de um processo democrático e se foi atendidos os seus desejos ou não, foi democrático, foi escolhido, foi votado, você ganhou.... Mas é aquela coisa: as pessoas tem de respeitar essa decisão e as vezes isso não acontece. Assim, 100% deveria acontecer, mas não acontece 100%, digamos que acontece em uns 70% essa noção. As pessoas ainda não entendem o que é democracia. Democracia não é só criticar... o que acontece? As pessoas não tem maturidade para serem politizadas. O que é ser politizada para alguns? É apontar o dedo? E por ai vai...

Simone: Você considera que o fato de ser eleito pela comunidade escolar confere mais autonomia ao diretor do que o concurso público? E a indicação política, confere autonomia?

C: Não. A cobrança é maior. A partir do momento em que... quando você presta um concurso para um determinado cargo você foi para lá né, sendo concurso publico é seu, então as pessoas gostando ou não, as pessoas

achando aquilo ideal ou não, vão concordar, vão acabar acatando a escolha que o diretor tenha feito no momento. É diferente daquele que é eleito, porque você toma a decisão por si só, não é unilateral, tem outras coisas. Então, você pode tomar uma determinada decisão que não está a contento, temos sempre que nos remeter a comunidade escolar, professor, todo mundo... pra ver se aquilo, se aquela direção, aquele apontamento é o mais acertado. Nunca você pode fazer nada sem conversar com os outros, né, é diferente de quem já é indicado, concursado... Ele está geralmente... essas pessoas não consultam, elas tomam decisões e é aquilo lá, é a decisão... Seria o ideal? Também acredito que não... O ideal seria direcionar o caminho para uma democratização, mas é uma coisa que eu volto a dizer: democratização é tudo, maturidade, politização... tudo, mesmo quando a gente coloca uma informação e joga a decisão para o grupo, sai "coisas" (risos). Às vezes a democratização não é o caminho mais viável e nem mais fácil.

Simone: Você considera que o ultimo processo eleitoral para a escolha de diretores foi adequado? Foi democrático? Por quê?

C: Não! Justo é o processo até o ponto que você entra e participa, é para quem quer... entregar o Projeto, ai... o que eu não acho certo? Eu acho que foi um fator assim... sabe... como as pessoas fazem campanha, a forma como encaram as coisas, o não respeito as regras, porque tem regras dentro da escola. Uma dessas regras é não fazer campanha dentro da escola, sabe... a gente sabe que aqui foi feito campanha dentro da escola, em sala de aula, em grupos, então assim, esse tipo de comportamento, de atitude não era o adequado, não era o que se pedia, mas mesmo assim aconteceu campanha velada com cores de camiseta, é... inclusive de pessoas de "instancia maior", então eu acho que não foi um processo tranquilo, maduro. Até mesmo porque aquele que ficou que foi o nosso caso, não está sendo tranquilo até hoje, porque as pessoas não te legitimam: você ganhou porque a maioria escolheu, mas eu, como não te escolhi, então não reconheço... E isso é muito complicado, porque na verdade a gente não está trabalhando contra (alterou a voz), a gente está trabalhando a favor e a gente quer que o trabalho ande, que o trabalho se desenvolva. A gente quer que as crianças sejam o foco, que as pessoas trabalhem aqui tranquilamente, não é uma coisa de: a gente não quer

trabalhar contra... mas a impressão que dá, no caso, é que algumas pessoas me veem como inimiga, agem tipo assim: eu tenho que ser do contra. É aquela coisa, elas não estão percebendo, estão vendo, estão batendo de frente com elas mesmas. Aqui estamos não é para prejudicar o trabalho de ninguém, muito pelo contrario.

Simone: Como a comunidade tem participado da gestão escolar? Apenas nas eleições ou também em outros momentos? Quais momentos?

C: Na realidade, a participação da comunidade se dá mais assim, diretamente com a gente através do Conselho de Escola. Como somos educação de período integral, a maior parte dos pais trabalham e eles não tem muito tempo de ficar dentro da escola; mas até hoje sempre que foi solicitado, sempre que tivemos necessidade, sempre que houve oportunidade eles tiveram aqui dentro, eles deram sugestões. Aqui eles participam do que acontece na escola, através de fotos, de mural informativo. A gente sempre pede para que os professores comuniquem as principais atividades da escola, estamos sempre de portas abertas, tanto para receber as criticas, para que elogiem, para que reclamem se for o caso, então assim, a gente nunca barrou pai e mãe, sempre escutamos. Então, de uma maneira ou de outra sempre existe a participação da comunidade. Não vou dizer para você que é uma participação linda, maravilhosa, ótima, 100%, mas eles estão participando mais sim, eles vem nos procurar. Outro termômetro disso é a reunião de pais, que muitos professores falam que eles estão vindo, perguntam as coisas, nas atividades que os filhos desenvolvem. Eu acho que só de ter esse interesse já é algo.... de querer olhar o desenvolvimento do seu filho, de participar de tudo... Eu posso dizer que ela está acontecendo. São apenas alguns pais que não participam.

ENTREVISTADA D

Simone: Há quanto tempo está na escola?

D: Estou aqui há dois anos.

Simone: Qual o tempo de trabalho como diretor? Ocupou outros cargos além de diretor?

D: Como diretora aqui tenho dois anos, mas já fui diretora antes por quatro anos (eleita). Também já fui coordenadora pedagógica e professora de educação infantil. Tenho 21 anos na rede.

Simone: Em sua opinião, qual a função do diretor de escola?

D: Tem a parte administrativa, folha de pagamento, funcionários, matrícula, e tem a parte pedagógica, que é direto com os professores. Tem a construção do PPP, que é dolorido...

Simone: Qual a formação que você considera fundamental para o trabalho do diretor escolar?

D: Eu acho que é assim: o administrativo a gente consegue aprender no dia a dia, mas no pedagógico, falta formação. Precisa saber mais do que o professor, você não pode estar no mesmo patamar que ele, você precisa ter formação mesmo, tipo “Como o professor ensina”, “Como ele deve ensinar”, porque “o que” (ensinar) ele sabe, o problema é “como” (ensinar). Ai não é fácil. Ai se o diretor não souber, se ele não souber como ensinar, ajudar o professor nessa parte, ai fica difícil. Eu acho que a maior dificuldade do diretor é essa, a formação.

Simone: Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores escolares em Diadema?

D: Eu acho que é um processo muito bom, apesar das falhas que tem, como em toda eleição. Mas eu ainda acredito mais nesse processo de eleição do que concurso. Porque o concurso é...o diretor fica com aquele “ar estagnado”, anos, anos e anos. E tem o lado do professor também. Se ele não é um bom diretor não tem como tirar... mesmo a comunidade avaliando mal, mesmo o grupo achando que ele não é um bom diretor, tem de engolir, tem de ficar com ele. Já nesse processo (eleição) não. Tem os dois olhares: o do professor que vem para a coordenação com um olhar de professor e esse diretor que volta para a sala. Quem foi diretor eleito e voltou para a sala de aula, voltou com outro olhar. Quando você está na sua sala, o olhar é mais individual, e quando

você passa a ser diretor eleito, o olhar é mais coletivo, você volta para a sala, repito, com um olhar mais positivo do que negativo.

Simone: Você considera que a eleição para a escolha do diretor guarda alguma relação com uma Educação de qualidade? Ela beneficia a comunidade escolar? Em quê?

D: Eu acho que beneficia, pois cada um que entra, entra com um olhar, quer fazer algumas coisas novas, vem com ideias novas, daí... quer fazer o seu melhor e com isso a comunidade ganha.

Simone: Em sua opinião, a eleição para diretores pode ser um fator para a democratização da escola? Por quê?

D: Sim, porque o professor vota, o funcionário vota e é a voz dele que está lá. Eu acredito que a comunidade é a que menos conhece o processo, entende o processo. Votam (geralmente são 2 ou 3 chapas) e as vezes vota na mais simpática, porque gostou do Projeto apresentado. Já o professor está mais próximo a estas pessoas que se elegeram, que estão se candidatando. Então votam porque querem alguém que tem um conhecimento maior, que assuma o grupo. A comunidade as vezes vota se foi ou não com a sua cara. Então é mais fácil conquistar o professor e os funcionários que conhece o seu trabalho como professor do que a comunidade que as vezes não conhece.

Simone: Você considera que o fato de ser eleito pela comunidade escolar confere mais autonomia ao diretor do que o concurso público? E a indicação política, confere autonomia?

D: É aquela questão mesmo de você querer fazer o seu melhor, tentar se reeleger né, se é concursado publico, as vezes o diretor não faz, porque ele pensa: se eu não fizer agora, eu faço depois, deixo para depois. No eleito, as questões a serem resolvidas tem um prazo mais imediato se você quiser continuar; diferente do concurso, que o diretor está ali e se o trabalho está bom ou não, ele está ali.

No caso da indicação política, olha... Eu acho assim, que a principio tem autonomia. Como por exemplo, uma indicação da secretaria, eles escolhem

porque acha que você é boa para aquela escola, mas depois o diretor não vai mudar, ele continua na mesma, mesmo tendo uma indicação política. Por mais que você consiga uma boa relação com a secretaria, com o grupo é mais difícil se você não fizer parcerias com eles.

Simone: Você considera que o ultimo processo eleitoral para a escolha de diretores foi adequado? Foi democrático? Por quê?

D: Foi sim, todos tiveram a oportunidade de expor seus projetos, suas ideias. Agora eu acho assim... eu achei que faltou candidatos, eu acredito que isso é por causa do salário, que é pouco. Com mais candidatos, seria mais democrático ainda, porque o pessoal pensa: vou votar naquela que está com vontade de trabalhar pela escola. Mas se você não tem um retorno financeiro, como é que fica? Ninguém vai querer se candidatar. Essa gratificação que dão não cobre nem a gasolina gasta no mês, porque você vai e volta em vários lugares, é do seu bolso... isso é muito desgastante.

Simone: Como a comunidade tem participado da gestão escolar? Apenas nas eleições ou também em outros momentos? Quais momentos?

D: Eu acho que este ano foi um ano de experiências, né, para a gente conhecer a comunidade, pois você chega e não conhece. Acho que aqui a comunidade participa pouco... Quando a gente chama para uma reunião de pais, na organização de um Projeto, ele não vem, isso não é valorizado na escola. Eu já até coloquei como uma meta principal em 2013: trabalhar com essa comunidade. Assim, quanto menos valorizado a gente é, mais o professor tem trabalho em sala de aula, com o aluno e tudo que você pede eles acham ruim , propõe algo e não querem fazer. Aqui, os pais não colaboram, a comunidade aqui está fora. Aqui está faltando um trabalho. Precisa mudar a dinâmica de como as coisas são feitas aqui, observando, experimentando, vamos ter de pensar em outras ações. A comunidade está muito para fora do portão. Precisa mudar as coisas aqui dentro para trazer a comunidade, pois só assim o professor vai ver o quão é diferente quando a comunidade participa. Aqui teve uma reunião do Orçamento Participativo e nós falamos e falamos da importância de participarem. Veio meia dúzia de pais. E só esta meia dúzia teve de votar na reforma da escola, foi o que conseguiu ser votado. Não tinha

mais nada para votar porque essa comunidade não participa. Não valoriza. Não tinham esse habito antes. O começo é aqui. Isso é uma luta, eu falo para os professores. Até mesmo numa greve, se for necessário, quando a comunidade está na escola, ela vai ter outro olhar sobre o assunto. Vai estar junto ao professor.