



O Processo de Escolha dos Gestores Educacionais em Escolas Municipais do Estado do Ceará

Lene Félix Vieira Monteiro¹; Aldeir Lima dos Santos²; Maria Adriana Calixto de Brito³; Francisco Marcôncio Targino de Moura⁴

Resumo: Este artigo tem o intuito de discutir sobre o verdadeiro papel dos gestores das escolas municipais do Estado do Ceará, levando em consideração o conceito de Democracia e Autonomia das escolas públicas. O trabalho aqui apresentado localiza-se na área da Gestão Escolar, focalizando duas partes: o verdadeiro papel dos gestores das unidades escolares municipais, onde visa discutir sobre o conceito de Democracia e como este deveria ser trabalhado com a comunidade escolar para que cada um dos atores cumpra seu papel e o processo de escolha desses gestores. Tem-se a pretensão de provocar uma discussão sobre a indicação política partidária dos diretores das unidades dos municípios cearenses, o que configura uma controvérsia nos discursos produzidos pela nova ordem. Trata-se de um trabalho que visa refletir sobre a qualidade dos profissionais a frente das escolas municipais.

Palavras – Chaves: Gestão Democrática; Processo Político; Profissionalismo.

The Process of Choosing Educational Managers in Ceará State Schools

Abstract: This article aims to discuss the true role of managers of municipal schools in the State of Ceará, taking into account the concept of Democracy and Autonomy of public schools. The work presented here is located in the area of School Management, focusing on two parts: the true role of managers of municipal school units, where it aims to discuss the concept of Democracy and how it should be worked with the school community so that each one of the actors fulfill their role and the process of choosing these managers. One has the intention of provoking a discourse on the party political indication of the directors of the units of the municipalities of Ceará, which constitutes a controversy in the discourses produced by the new order. It is a work that aims to reflect on the quality of professionals in front of municipal schools.

Key Words: Democratic Management; Political Process; Professionalism.

¹ Graduada em Pedagogia (UVA) e em História (URCA), especialista em Gestão Escola (FJN), AEE (UFC) e Sociologia (URCA), Professora da rede municipal das cidades de Juazeiro e Barbalha. Email: lenfelviemon@gmail.com;

² Especialista em Geografia e Meio Ambiente pela Universidade Regional do Cariri – URCA; graduada em Geografia pela Universidade Regional do Cariri – URCA. aldeirgeo@gmail.com;

³ Graduação letras – Urc, Pós graduada em gestão escolar e docência do ensino superior;

⁴ Licenciado em Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Mestre em Educação com área de concentração em Formação de Professores pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Introdução

Conceitualmente o que se compreende sobre Gestão Democrática e Autonomia Escolar é que a participação da comunidade escolar na gestão das unidades escolares deve conceber um poder descentralizado, com autonomia, político - pedagógico e financeiro, assim como preconiza os Art. 12 e 15 da Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional (LDB. 9394/96), onde devem prevalecer as figuras do Diretor administrativo, presidente da Associação de Pais e Comunidades - APC, Grêmio estudantil e Conselho Escolar trabalhando em conjunto para gerir uma escola. Nesta perspectiva, o gerenciamento de uma escola é vista como a representação real do estado político democrático, onde a competência dos profissionais deve proporcionar aos estudantes um ensino de qualidade. Assim o papel social da escola inserido na proposta da ordem política do país seja de fato cumprido.

Os atores da escola democrática são profissionais qualificados que se empenham para construir com a comunidade escolar uma identidade institucional que honre as metas estabelecidas, as visões almejadas e projetem a emancipação do ser humano social e individual contribuindo no desenvolvimento das potencialidades do estudante, como um direito Constitucional, de acordo com os artigos: 22 da LDB (Lei 9394/96) e 205 da nossa Carta Magna (BRASIL,1988). O professor esta na linha de frente desta empreitada, portanto, de acordo com Freire (1996, p. 62),

Por isso, a nova ordem social que se almeja no futuro próximo é que a escola pública se comporte como um mecanismo de prevenção social, para minimizar as mazelas como: crimes, drogas, corrupção, preconceitos, poluição, entre outros.

Portanto é de fundamental importância todos os agentes da educação, de fato compreendam o poder que ela a escola tem. Um bom projeto político-pedagógico pode cumprir sua finalidade social que é o de resgatar a credibilidade do ensino público e garantir a qualidade educacional do país e como consequência, a valorização de seus profissionais.

Uma vez conscientizada de seu poder, a escola de acordo com o discurso, seria o ponto de partida para o processo de democratização propriamente dito, porém, muitos fatores ainda não estão alinhados para transformar esse discurso em prática. Paro (2007) destaca que

[...] a LDB, além de furta-se desde já na adequação de importantes aspectos da gestão escolar, com a própria reestruturação do poder e de autonomia no interior da escola, deixa também à iniciativa de Estados e Municípios – cujo governos poderão ou não

esta articulando com interesses democráticos – a decisão de importantes aspectos da gestão, como a própria escola dos dirigentes escolares. (p. 75)

Diante do exposto, indaga-se: nas instituições escolares, mantidas ou subsidiadas pelo poder Público municipal do Estado do Ceará são realmente capaz de ter autonomia pedagógica, administrativa e financeira de acordo com as normas das Diretrizes Nacionais e as normas gerais de direito financeiro público? E a escolha dos dirigentes escolares obedece ao princípio democrático de direito?

O Gestor Democrático e seu verdadeiro Papel

A educação é um direito de todos. Isto é indiscutível, na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 e no Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA/90, dizem que todos brasileiros devem ter acesso e que seja garantida sua permanência nas escolas e que estas ofereçam uma educação de qualidade. Entretanto, só se pode oferecer qualidade em qualquer prestação de serviço quando existe um excelente grau de profissionalismo, e sabe-se que esta é uma realidade ainda estamos distantes no tocante ao profissionalismo dos professores, funcionários e gestores das escolas públicas apesar de inúmeras formações oferecidas.

Desde a publicação da nova Constituição Federal e da Lei que regulamenta nossa Educação no Brasil - a LDB 9394/96 que em nosso país se luta para garantir que as escolas ofereçam o mínimo de qualidade exigida. Com o entusiasmo da Nova constituição, a LDB veio com uma promessa de renovação educacional e o que se esperava é que o desejo de Democracia que se instaurava no país refletisse de maneira intensa nas escolas.

Contudo, a meta do novo modelo educacional é a valorização de uma sociedade mais justa e igualitária e foi no ideal do Projeto de Gestão Educacional Democrática que se vislumbra a oportunidade real de transformação social onde o papel da escola é o de articulação com a comunidade, para alcançar as metas e objetivos propostos. Essa mudança deve ser entendida como parte da redefinição do papel do Estado nesse novo contexto social.

Assim como sugere Paulo Freire (1998), possamos refletir sobre o discurso ideológico que trata da educação como mera coadjuvante do processo democrático. O verdadeiro papel do gestor nesta perspectiva tem uma contribuição mais acentuada, que é o de atuar nas escolas em busca de mudanças organizacionais, quebra de paradigmas e costumes preestabelecidos por

anos de dormência político-participativa. Conscientizado de seu poder, o gestor, colegiado e comunidade em geral, poderão ver a mudança no cenário educacional.

Concordando com Pellegrine, quando ele diz que, “a grande riqueza da participação de todos está na medida em que cada grupo ou cada pessoa traz ao grupo suas percepções sobre a realidade que cerca quando os objetivos e os planos de ação impregnadas dessas diferentes percepções.” (PELLEGRINE, 1986, p127).

Essa percepção nos transmite a ideia de que uma Gestão Democrática deve provocar novos comportamentos e posturas diante das práticas pedagógicas.

Gradativamente vem-se percebendo que as escolas almejam e necessitam dessa mudança. As organizações escolares enfrentam inúmeros desafios para inserção desta nova ordem social que incita a transformação e que cobra das instituições competitividade, inovação e produtividade. LUCK (2000) em seu artigo sobre perspectivas da Gestão Escolar, afirma que,

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, integrantes dirigentes, funcionários e “clientes” ou “usuários”, estabelecem alianças, redes e parcerias na busca de soluções de problemas alargamento de horizontes.

Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra hoje, no centro das atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economicamente centrada no conhecimento constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade assim como condições importantes para a qualidade de vida das pessoas. (p. 12).

Compreender e ter consciência de sua função este é o princípio. A instituição escola precisa assumir características de uma instituição que atenda às necessidades geradas pelos fatores de mudanças. Assim o papel do gestor também deverá estar de acordo com os interesses da sociedade. (PENIN; VIEIRA, 2002)

A visão crítica que o gestor deve ter sobre sua função é extremamente fundamental para o bom desempenho em seu trabalho, uma vez que a administração geral e a escola possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos, no entanto, sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetos que pretendem alcançar. (PARO,1990)

A possibilidade de autoanálise de suas práticas, postura democrática, inovação do fazer administrativo-pedagógico, busca de parcerias e *feedback* das ações é o perfil desejado do gestor-educador como agente de transformação, sendo ele o exemplo claro da Gestão Democrática. Diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da democratização da

administração escolar é fundamental que o gestor-líder e mediador seja o potencializador das atividades democráticas dentro e fora da instituição.

Para o Gestor, a descentralização do processo decisório o aproxima de seus professores e funcionários, sem necessariamente desaparecer a hierarquia. É neste preceito que o Conceito de Gestão de Qualidade Total (GQT) nas escolas públicas vislumbram que um gestor deve ser o articulador da: mobilização, organização, articulação social, condições materiais e humanos, priorizando o conhecimento e as relações internas e externas da escola. Para SOUZA (2001) o produto de uma escola será diferente do produto de outra, assim como a satisfação do cliente diferencia, ou seja, a exigência de um pai analfabeto, por exemplo, será diferente de um pai mais instruído e o Gestor deve ser um agente público preparado para tal.

A ideia de Democracia nas práticas Político-Pedagógicas representa a busca pela melhoria dos índices educacionais no país. A questão da cidadania que orienta a formação dos direitos sociais enriquece os debates sobre Gestão Escolar Democrática. Concordando com Andrade (2004, p. 13) quando ele diz que, “todos devem estar engajados e conscientes desse processo. O Gestor deve fazer com que isso ocorra e o Projeto Político Pedagógico – PPP é a chave da Gestão Escolar Democrática”.

Objetiva-se que o Gestor de uma escola garanta os meios para aprendizagem efetiva e significativa para os estudantes.

O Processo de escolha dos Gestores: Na Contramão da Democracia

Na maioria das cidades do Estado do Ceará, assim como em várias outras cidades de outros estados brasileiros, a escolha dos responsáveis pelas unidades escolares se dá através de indicação direta do Poder Administrativo Municipal - O prefeito e seus aliados. É ele quem nomeia os nomes que irá compor o quadro administrativo das escolas e é ele também quem exonera esse profissional a qualquer momento deste que este não esteja mais favorecendo sua administração. As indicação não deixa claro o critério de escola, pois se fundamenta principalmente nas questões político-partidárias e isso está alencado como ponto negativo segundo pesquisas realizadas pela Fundação Victor Civita/Cedhap (2010).

A pesar da exigência técnica - diferente de alguns anos atrás onde era comum que pessoas sem nenhum preparo está à frente de uma instituição de ensino, principalmente das instituições infantis - ainda se vê situações que vão de encontro com todo o discurso sobre

Gestão Democrática Escolar, há uma verdadeira negociação entre o prefeito, os vereadores e seus apoiadores para a indicação principalmente dos cargos de Diretor Administrativo, Coordenador Pedagógico e Secretário Escolar.

A pesar de tal prática não ser ilegal, ela é imoral, uma vez que nossa Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – (LDB 9394/96) não há nenhum artigo que esteja contrária a indicação de cargos administrativos das escolas públicas municipais como as nomenclaturas de cargos comissionados de confiança, o que existem na prática em muitas cidades, são loteamentos das tais funções e o que se observa é que não existe uma preocupação com o bom andamento das atividades pedagógicas.

Na maioria dos municípios cearenses, a indicação dos cargos são acordos firmados onde ficam a disposição dos apoiadores do gestor municipal a indicação dos nomes para ocupar os cargos de gestão das escolas e em muitos municípios não há seleção técnica. Vale ressaltar que as gratificações são geralmente baixas, o que não atrairia pessoas capacitadas em caso de uma seleção ou um concurso de caráter temporário.

Como desenvolver um trabalho de conscientização política e de reivindicação dos direitos junto aos professores, estudantes, servidores e comunidade escolar se o próprio gestor da escola não pode em hipótese alguma, se posicionar contra a administração municipal, quando este falha em suas obrigações com a unidade escolar?

E como ser um modelo de Gestão de Qualidade se os gestores da maioria das escolas públicas municipais do Estado do Ceará, não tem autonomia para desenvolver um trabalho verdadeiramente democrático?

São questões complexas e que dependem da boa vontade de mudanças na consciência política de nossos representantes.

A partir da resguarda da autonomia escolar política e administrativa, o gestor escolar junto com a comunidade pode desenvolver em seu PPP – Projeto Político Pedagógico refletindo de fato a realidade escolar, desenvolvendo mecanismos de solução dos problemas pertinentes para que a escola consiga alcançar sua finalidade: o ensino-aprendizagem. Para VEIGA (2001) O PPP só é possível com a participação de toda comunidade escolar onde todos têm o dever e a consciência de que sua participação é fundamental para a tão almejada autonomia da escola, se isso não for de possível execução, continuaremos a está longe do adequado.

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo de reciprocidade, que supera a

expressão da autonomia, que anula a dependência do órgão intermediário que elabora políticas educacionais tais quais a escola é mera executora (VEIGA, 2001. p. 18)

A reformulação do PPP é uma inovação da legislação educacional que tem como objetivo a descentralização do poder e a democratização do processo educacional com a finalidade de oportunizar o direito de todos à educação. Neste sentido, há uma exigência que o gestor esteja conscientemente preparado, adote uma postura que comungue com os preceitos da Gestão Escolar Democrática e, a partir do envolvimento de todos de direito no processo educacional, inicie um novo processo: a mudança de mentalidade.

Escolha de Diretores Escolares deve contemplar Princípio da Gestão Democrática

Embora não haja a proibição das indicações políticas aos cargos de gestores escolares, o certo é que esta modalidade de acesso a esse tipo de cargo público através de um apadrinhamento político é o menos recomendado por seu caráter autoritário e antidemocrático. A condução desse agente público ao cargo, sem exigência dos critérios técnicos, pode dificultar a aceitação do gestor pela comunidade escolar e por consequência, comprometer o desenvolvimento de seu plano de trabalho.

Por outro lado, se constata que o processo de eleição para escolha dos gestores escolares apresenta as características típicas dos vícios do processo político: clientelismo, corporativismo e favoritismo dentro do ambiente escola, o que não garante que a gestão pela escolha através da eleição, processo democrático de fato, tenha o sucesso almejado. Todavia, segundo a pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita/Cedhup (2010), constatou que apesar dos pontos negativos do processo eletivo, este por ter mais transparência e tendo o respaldo da maioria, é o que obtém mais sucesso por além de ter o apoio da maioria dos integrantes da comunidade escolar, é igualmente importante que o gestor apresente um perfil técnico para desempenhar a função, já que além da eleição, há anteriormente o processo de seleção classificatória. O gestor classificado e eleito deve demonstrando ter competência e habilidades exigidas para ao cargo. Concordando com o artigo da revista *Aprendizagem em Foco* (nº12, jun, 2016).

Embora não assegure que a gestão seja democrática, a escolha do diretor que contemple a participação dos atores escolares constitui um primeiro passo para que ela se efetive. Ao assumir o cargo com respaldo da comunidade escolar, o gestor ganha

legitimidade para exercer esse papel de liderança. Ao mesmo tempo, contribui para que ele estabeleça uma relação de compromisso e parceria com aqueles que o elegeram.

O princípio da gestão democrática que fundamenta a eleição de diretores deve fazer parte do dia a dia do gestor. O próprio plano estabelece nesta meta várias estratégias que buscam trazer para o cotidiano da escola – e não apenas no momento de escolha do diretor – práticas que induzam a uma gestão democrática. Ela se concretiza na adoção de processos de tomadas de decisão coletivas, na construção participativa do projeto político-pedagógico e na instalação de instâncias de participação dos atores escolares, como fóruns, associações de pais e mestres, conselhos escolares e grêmios estudantis.

São característica do universo escolar: o dinamismo, as tendências inovadoras no planejamento das atividades e as teorias contemporâneas estão cada vez mais dialogando com a prática. Na gestão escolar nos últimos anos, vem sendo exigidos diversas competências ao gestor, já que gerir pessoas e matérias são atividades que requer um nível considerável de técnicas e inteligência emocional. Os gestores que com conhecimento técnico conseguem reverter situações de baixo rendimento e conseqüentemente melhorar os índices da escola, são gestores que tem perfil inovador de sua prática e conseguem dialogar abertamente com os pais, alunos, professores, funcionários e comunidade. Essas experiências são constatadas em vários países, onde quando há uma interação do gestor com a comunidade em prol de superar as dificuldades do ambiente escolar, o sucesso é certo. (LEITHWOOD, 2010)

Neste sentido, para implementação de mudanças nas instituições escolares, o gestor deve ser capaz de atender os aspectos que são exigidos pela sociedade; motivar os profissionais inseridos; desenvolver uma cultura de desafios constantes para os educandos; estabelecer ações que unifiquem todos para finalidade da educação, são a alternativas para transforma a escola em um ambiente de crescimento contínuo e integrado. SANTOS (2002); LUCK (2000).

Considerações Finais

Para que a educação cumpra sua função social na sociedade contemporânea serão necessárias mudanças significativas e tais mudanças devem partir de dentro das instituições escolares principalmente na postura de seus agentes ativos diretos: gestores, professores e funcionários. Só assim, conscientes de que a conduta no tratar a coisa pública de forma que seja anulada os interesses individuais, os estudantes e comunidade, agentes passivos no processo, sejam convencidos que a escola como instituição sistematizada e hierarquizada são laboratórios

para vida em sociedade, uma vez atuando positivamente dentro da escola, a probabilidade da atuação positiva fora dela é certa.

Assim como nas instituições particulares as escolas públicas podem trabalhar para a obtenção do lucro. É evidente que o conceito de lucro para as duas instituições sejam diferentes, entretanto nas instituições particulares o lucro é obtido através de uma prestação de serviço adequado e especializado, infraestrutura adequada, com gestores/administradores capacitados, corpo pedagógico competente e alinhado as diretrizes curriculares, oferecem atividades que complementam as atividades Inter classe, sem apadrinhamento político e se a escola obtém obtiver êxito, o número de matrícula aumenta e conseqüentemente o negócio também, caso contrário, a empresa irá à falência.

Nas escolas públicas o lucro é obtido quando a escola cumpre seu papel social o que está cada vez mais difícil pois ela depende diretamente de várias ações das políticas pública e sua aplicabilidade. As mais urgentes são infraestrutura adequada, gestores e professores capacitados e materiais que propicie condições mínimas de trabalho.

Destaca-se aqui o papel de um gestor/administrador, pois não adianta se ter toda uma infraestrutura material e não se ter gerenciamento de competência. Um dos meios de atrair pessoal gabaritados para tal função seria a seleção de pessoal através prova de conhecimento técnico e curricular e salários compatível a importância do cargo.

Para que o país consiga alcançar níveis satisfatórios de aprendizagem, se faz necessário compreender a importância e o poder que a escola como instituição tem. O processo democrático e técnico para escolha dos gestores escolares é um dos meios necessários e importantes.

Referências

ANDRADE, R. C de. Introdução: **Gestão da Escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Atimed/ Rede Potágoras, 2004 (Coleção Escola em Ação;4).

BRASIL (1998): **Constituição Federal Brasileira**. Brasília, DF.: Governo Federal

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, Brasília: Imprensa Nacional, 1990.

FREIRE, Paulo. **Professora sim tia não. Carta a quem ousa ensinar**, 9ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

_____. **Pedagogia do oprimido: saberes necessários à prática da educação**. São Paulo: Paz e Terra, 1996

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Práticas de seleção e capacitação de diretores escolares adotadas por secretarias estaduais e municipais de educação** (Pesquisa). Cedhapi: São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://cedhapi.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-de-Resultados-Pr%C3%A1ticas-de-sele%C3%A7%C3%A3o-e-capacita%C3%A7%C3%A3o-de-diretores-escolares-adotadas-pelas-Secretarias-Estaduais-e-Municipais-de-Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf?iframe=yes&iframe=true>>. Acessado em: 28 abril. 2019.

INSTITUTO UNIBANCO. **Escolha de diretores escolares deve contemplar o princípio da gestão democrática**. Aprendizagem em Foco. São Paulo. Nº 12, Junho 2016. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/12/index.html>>. Acessado em: 20 abril. 2019.

LEITHWOOD, Kenneth. HERRIS, A. STRAUSS, T **Leading School Turnaround How Successful Leaders Transform Low-Performing Schools**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010

LUCK, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, PD&A, 4ª edição, 2000.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1990.

PARO, V. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In. OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão, Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 3.ed. São Paulo: Xamã, 2007. P. 73-81.

PELLEGRINE, Marlon zanella. **Administração participativa: teoria e práxis**. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, 1986, p:127

PENIN, Sônia T.S; VIEIRA, Sofia L. **Refletindo sobre a função social da escola**. In VIEIRA, Sofia Lercher (org) **Gestão da Escola – desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: PD&A, 2002, p:13 a 43.

SANTOS, Clóvis R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira. 2002

SOUZA, Silvana A. de. **Gestão Escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?**. São Paulo: Xamã, 2001.

VEIGA, Ilma Passos. (org) **Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível**. 13ª ed. Campinas: Papirus, 2001.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

MONTEIRO, Lene Félix Vieira; SANTOS, Aldeir Lima dos; BRITO, Maria Adriana Calixto de; MOURA, Francisco Marcôncio Targino de. O Processo de Escolha dos Gestores Educacionais em Escolas Municipais do Estado do Ceará. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Dezembro/2019, vol.13, n.48 SUPLEMENTO 1, p. 198-207. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 25/11/2019; Aceito: 26/12/2019