

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA



Dissertação

**O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA DIREÇÃO
DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

JULIA COELHO QUINTANA

Pelotas, 2010.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JULIA COELHO QUINTANA

**O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA DIREÇÃO
DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Educação Física da Universidade
Federal de Pelotas, como requisito à
obtenção do título de Mestre em
Ciências (área do conhecimento:
Educação Física)

Orientadora: Prof^a. Dr^a Valdelaine da Rosa Mendes

Pelotas - 2010

Dados de catalogação Internacional na fonte:

Q7p Quintana, Julia Coelho

O professor de educação física na direção da escola publica estadual / Julia Coelho Quintana ; orientador Valdelaine da Rosa Mendes. –

Pelotas : UFPel : ESEF, 2010.

124 p.:il.

Dissertação (Mestrado) Programa de Pos Graduação em Educação Física. Escola Superior de Educação Física. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2010.

1 Gestão Escolar 2 Educação Física 3.Politica Educacionall. Título II. Mendes, Valdelaine da Rosa

CDD 796

Bibliotecária Patrícia de Borba Pereira CRB10/1487

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Valdelaine da Rosa Mendes
Universidade Federal de Pelotas (orientadora)

Prof^o Dr^o Luiz Fernando Camargo Veronez
Universidade Federal de Pelotas

Prof^o Dr^o Márcio Xavier Bonorino Figueiredo
Universidade Federal de Pelotas

Prof^a Dr^a Márcia Jacomini
Universidade Federal de São Paulo

O Professor

Quem com pó de giz
Um lápis e apagador
Deu o verbo a Vinícius
Machado de Assis, Drummond?
Quem ensinou piano ao Tom?
Quem pôs um lápis de cor
Nos dedos de Portinari,
Picasso e Van Gogh?
Quem foi que deu asas a
Santos Dumont?
Crianças têm tantos dons
Só que, às vezes, não sabem
Quantos só se descobrem
Porque o mestre enxergou
e incentivou...
É, só se faz um país com professor
Um romance, um croquis, com professor
Um poema de amor, dim dim
Um país pra ensinar seus jovens eh
É, só se faz...
Um romance, um croquis, com professor
Um poema de amor, dim dim...

Composição: Celso Viáfora

*À minha avó paterna que,
em sua existência, investiu para que
eu tivesse uma educação de qualidade.*

AGRADECIMENTOS

À avó materna, Maria Ineida, que no início da década de 1990 me apresentou à Universidade Federal de Pelotas e mostrou a importância da formação continuada.

À minha mãe Geisa pelo exemplo de que o trabalho e a leitura contribuem para a transformação social. Por incentivar e contribuir no processo de definição de tema deste estudo. E, especialmente, por dedicar parte de suas férias às revisões textuais.

Ao Marco Aurélio e pai Dorni pelo incentivo e compreensão de que já não era possível passear nas férias, finais de semana e tampouco tomar chimarrão à tardinha.

À minha irmã Luiza, ex-aluna de Educação Física, que compartilha dos meus sonhos, alegrias, fragilidades, conquistas e, além disto, contribuiu com as ilustrações desta pesquisa.

À Belinha que me trouxe alegria, amor e aconchego além de ter sido companhia inseparável durante as tardes de estudo.

À Cláudia que incentivou o ingresso neste curso e por mostrar-se sempre disposta ao ouvir, alegrar e orientar as horas de incertezas.

À Ecléa Vanessa que compartilhou saberes, angústias e alegrias durante este período de pós-graduação.

À orientadora, Valdelaine, pela confiança depositada em uma recente graduada. Pela atenção e responsabilidade dedicadas às minhas produções teóricas. E, por compreender cada situação adversa que se apresentou diante desta caminhada.

Aos professores que contribuíram com este estudo nas bancas de qualificação e defesa.

Aos professores e funcionários da Creche Santa Clara de Assis, do Colégio Franciscano Nossa Senhora Aparecida e da Escola Técnica Estadual Ganguçu por terem colaborado na formação de minha base moral e acadêmica.

À Universidade Federal de Pelotas, pelo investimento em minha formação.

À Capes, pelo financiamento desta pesquisa.

Às professoras-gestoras que colaboraram com este estudo durante o período de coleta de dados.

Enfim, a todos que contribuíram para minha formação, direta e indiretamente, hoje agradeço e compartilho este momento de alegria.

RESUMO

QUINTANA, Julia Coelho. **O professor de Educação Física na direção da escola pública estadual**. 2010. 124f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Educação Física. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas/RS.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar como os professores de Educação Física se constituíram gestores¹ das escolas da rede estadual de ensino da cidade de Pelotas-RS (gestão 2007-2009). Para responder a estes objetivos foi necessário compreender as relações que permeiam a ação dos professores de Educação Física no exercício da gestão escolar e quais os fatores que os levaram a participar da administração das instituições de ensino. Por isso, recorremos à realização de uma pesquisa qualitativa, em que entrevistamos nove professoras-gestoras de Educação Física (quatro diretoras e cinco vice-diretoras), que estavam na gestão de oito escolas da zona urbana de Pelotas/RS, no período do estudo. Além das entrevistas, foram coletados dados na 5ª Coordenadoria Regional de Educação e realizadas anotações em diário de campo. Realizamos as entrevistas de maneira formal, previamente marcadas, e aplicamos um roteiro de questões semi-estruturado composto por 41 perguntas autobiográficas que nos possibilitaram compreender os motivos da vida pessoal e profissional que os levaram a optar pela atuação nos cargos diretivos da escola e sua postura em tal função e perceber como estas compreendem a gestão da escola pública estadual. Como método de análise de dados utilizamos a categorização dos dados e a análise de conteúdo. Após a análise das falas das gestoras entrevistadas e dos demais componentes da coleta concluímos: a orientação sobre gestão escolar nos cursos de licenciatura das entrevistadas não foram suficientes para o exercício da função na gestão; a vivência familiar as influenciou na escolha pelo magistério; a prática da Educação Física na infância, dentro e fora da escola, influenciou a escolha da graduação nesta área; a opção pelo exercício da direção e vice-direção se deu, na maioria dos casos, devido ao assédio de colegas de trabalho e alunos; as vice-diretoras mantêm mais contato com os estudantes do que as diretoras devido a não estarem mais em sala-de-aula e ao excesso de trabalho inerente a função. O estudo demonstrou também que as professoras-gestoras mostraram ter conhecimentos sobre os benefícios da gestão democrática no ambiente escolar, mas nem todas parecem querer democratizar este espaço ou conseguem com que a comunidade participe ativamente das atividades escolares. Em relação aos pais, o estudo demonstrou que aqueles menos favorecidos economicamente são mais participativos e demonstram preocupação com a escola e o tipo de ensino que é oferecido aos filhos. Todas as entrevistadas tiveram problemas com a implantação das novas políticas educacionais durante o ano de 2008 e, acreditam que os professores de Educação Física interessam-se pelo exercício da gestão escolar, na função de diretores, por estarem acostumados a trabalhar em conjunto, organizar grandes grupos e dinamizar os locais por onde passam.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Participação Política; Política Educacional; Educação Física

¹ Chamaremos de gestores os professores que se encontram como diretor ou vice-diretor da escola

RESUMÉN

QUINTANA, Julia Coelho. **El profesor de Educación Física en la dirección de la escuela pública estatal**. 2010. 124f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Educação Física. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas/RS.

El trabajo tiene como objetivo geral identificar como los maestros de Educación Física se constituirán gestores² de las escuelas da red estadual del ensino de la ciudad del Pelotas-RS (gestión 2007-2009). Para que esos objetivos sean alcanzados si fuera necesario comprender las relaciones que cercan las acciones del profesores de Educación Física en el ejercicio de la gestión de la escuela y cuál es lo factor que hacen com que participen de la administración de las instituciones del ensino. Por eso, recurrimos a realization de una investigación cualitativa, en que hemos entrevistado nueve profesores-gestores de Educación Física (cuatro directores y cinco vive-directores), que estaban na gestión de ocho escuelas de la área urbana de Pelotas-RS, durante la execution del estudio. Junto con las entrevistas, fueran agregados informaciones de la 5ª Coordenadoria Regional del Educación y realizadas anotaciones en el diario del campo. Se realizaron entrevistas en la bandera oficial, anteriormente marcadas, y han utilizado un guía de preguntas semi-structured de naturaleza auto-biográficas que crearon la posibilidad de comprender las razones que habían conducido personal y profesional que han optado por la actuación en dirección escolar y su postura en esta función y darse cuenta cómo estos comprenden la gestión de la escuela pública del estado. Como forma de analisis de la información han recurrido categorization de information y analisis del conteudo. Puso fin a analisis del discurso de los gestores y otros elementos utilizados en la coleta de las informaciones, concluimos: la orientación no esta corespondiendo el la actitud del profesorado para un ejercicio de getsión suficiente em el contexto; la familia influenció el la opción con trabajo del educación; la Educação Física en la niñez, dentro y fuera de la escuela, influenció en la elección por la graduación en este curso; la opción por el ejercicio de la gestión se dió por invites del profesores y estudiantes; las vice-directoras tienen más contacto con los alumnos por no estarán más en la oficina y teneren excesso inherente tarea. El estudio ha demostrado también que los profesores-directores manifestaron conocimiento de los beneficios administrativos del uso de la democracia en un entorno escolar, sin embargo, no todos quieren la democracia en este espacio o consiguen que la comunidad participe activamente en la actividad escolar. Con relación a los padres, el estudio ha demostrado que los que tienen menos dinero son más participativos en la educación del niño. Todas profesoras tuvieron problemas con la colocación del nueva política administrativa de la educación durante el año de 2008 y, acreditan que maestros de Educación Física son interesados na función del directores porque esta acostumbrados a trabajar en conjunto, organizar muchos grupos y dinamizar sítios en que se encuentran.

Palavras-llave: gestión escolar; participación política, política educacional; Educación Física.

² Llamaremos del gestores los profesores que se encuentran como directores ou vice-directores de la escuela.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	A Gestão das escolas estaduais de Pelotas: distribuição por gênero	72
Gráfico 2	Diretores da rede estadual de Pelotas – Gestão 2007/2009: divisão por área da formação – Nível Graduação	73
Gráfico 3	Vice-Diretores da rede estadual de Pelotas – Gestão 2007/2009: divisão por área da formação – Nível Graduação .	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de Professores de Educação Física que são Diretores ou Vice-Diretores nas escolas da rede pública de Pelotas (zonas rural e urbana)	70
Tabela 2	Colaboradoras da pesquisa: experiência profissional.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS

Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil - **CTB**

Central Única de Trabalhadores - **CUT**

Coordenadoria Regional de Educação - **CRE**

Educação Brasileira, Organização e Política Educacional - **EBOPE**

Educação Física - **EF**

Escola para Democracia - **EPD**

Escola Superior de Educação Física - **ESEF**

Lei de Diretrizes e Bases - **LDB**

Rio Grande do Sul - **RS**

Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Rio Grande do Sul - **CPERS**

Universidade Federal de Pelotas - **UFPEL**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I	25
DO ESTADO À ESCOLA: POLÍTICA E DEMOCRACIA	25
1.1 A política como elemento central da vida em comunidade	26
1.2 Concepções de democracia: representatividade e participação	29
1.3 Ações democráticas no ambiente escolar	35
CAPITULO II	43
GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL NO RIO GRANDE DO SUL	43
2.1 Aspectos históricos das eleições para diretores	43
2.2 Características da gestão na rede pública estadual	53
2.2.1 Espaços organizados de participação da comunidade escolar	56
2.2.2 Implicações da Gestão Democrática na escola pública	60
CAPÍTULO III	65
CAMINHOS METODOLÓGICOS: DESCOBRINDO OS DIRETORES DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DA CIDADE DE PELOTAS (GESTÃO 2007-2009)	65
3.1 Os primeiros passos de uma grande caminhada.....	69
CAPÍTULO IV	77
O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA DIREÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL	77
4.1 O professor de Educação Física como diretor da escola.....	78
4.2 A visão dos diretores sobre gestão escolar	93
ALGUMAS CONSIDERAÇÕES	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
APÊNDICES.....	121
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	122
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORAS E VICE- DIRETORAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE PELOTAS/RS	123

INTRODUÇÃO

A escolha do tema “A participação do professor de Educação Física na gestão das escolas estaduais” surgiu após a constatação de que a “gestão escolar” não tem sido privilegiada no campo de debates da Educação Física. Também percebemos que estudos nesta área ganharam espaços nas discussões no setor educacional, aonde se pensou e produziu mais sobre o assunto, principalmente na década de 1990.

A idealização e realização desta pesquisa adquiriu um significado muito pessoal a partir do momento em que ao discutir este tema damos continuidade a um estudo sobre gestão escolar do qual participamos anteriormente em parceria com uma estudante de especialização do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Administração Escolar, nos anos de 2005 e 2006.

Os estudos sobre gestão escolar sempre nos chamaram atenção, especialmente quando fazíamos, em sala de aula, durante o Curso de Magistério, reflexões sobre as escolas em que realizávamos as práticas pedagógicas, bem como, nos estudos e debates das aulas de Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º Graus³, já no Curso de Licenciatura Plena em Educação Física. Entretanto, cabe revelar que nunca havíamos pensado na possibilidade de relacionar gestão do ensino com Educação Física. Normalmente essas duas áreas do conhecimento são apresentadas em debates e discussões de maneiras distintas.

A ideia de uni-las surgiu numa tentativa de vincular a prática profissional da Educação Física com os questionamentos sobre gestão em um só trabalho. Algo que fosse significativo ao longo de sua elaboração e que, depois de pronto, pudesse servir como referência de leitura e pesquisa aos interessados no tema, que

³ Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º e 2º Graus era uma disciplina que compunha a grade curricular do Curso de Licenciatura Plena em Educação Física da Universidade Federal de Pelotas no ano de 2007. Hoje, esta foi substituída pela disciplina chamada EBOP – Educação Brasileira, Organização e Política Educacional.

colaborasse na qualificação dos ambientes pesquisados (após o retorno) e que pudesse ainda auxiliar em reflexões sobre este assunto nas aulas dos Cursos de Licenciatura em Educação Física.

Para a elaboração deste trabalho foi necessário, além de escolher o tema “Educação Física e Gestão Escolar”, definir a pergunta que nortearia a escrita. Dessa forma, surgiram algumas inquietações: Como unir os dois temas? Como poderíamos trabalhar estes assuntos que tanto nos atraíam a atenção?

Para nos ajudar a refletir sobre o assunto, fizemos um levantamento que incluiu a seguinte questão: Qual a formação inicial dos gestores das escolas estaduais de Canguçu⁴? Para nossa surpresa, percebemos que não havia nenhum professor de Educação Física na direção dessas escolas (gestão 2007-2009). Sem dúvida neste momento a pergunta que nos ocorreu foi: - Por que os professores de Educação Física não concorrem à gestão escolar? Será que nos outros municípios isso também ocorre? A partir daí, definimos nossa questão de pesquisa que foi elaborada pela necessidade de saber como os professores de Educação Física se constituem gestores.

Com a finalidade de obter apoio e orientação teórico-metodológica para a realização desta pesquisa, optamos por procurar subsídios em um curso de Pós-Graduação. Após a aprovação do projeto pela banca de seleção do Mestrado em Educação Física da Universidade Federal de Pelotas, no final do ano de 2007, demos início aos trabalhos desta dissertação.

Para o desenvolvimento do trabalho, buscamos aprofundar os estudos sobre gestão escolar. Isso ocorreu justamente no momento em que os gaúchos acompanham as mudanças⁵ ocorridas na gestão da escola pública estadual, durante a administração da governadora Yeda Crussius (2007-2010) no estado do Rio Grande do Sul.

Nesta perspectiva esta escrita propõe-se a identificar como os professores de Educação Física se constituíram gestores⁶ das escolas da rede estadual de ensino da cidade de Pelotas-RS (gestão 2007-2009). Para isso, destacamos alguns objetivos específicos os quais pretendemos alcançar com essa investigação:

⁴ Município onde reside a pesquisadora.

⁵ Posteriormente abordarei as mudanças que ocorreram na rede estadual de ensino durante o governo 2007-2010.

⁶ Chamaremos de gestores os professores que se encontram como diretor ou vice-diretor da escola

- verificar o número de professores de Educação Física atuantes na direção das escolas públicas estaduais no município de Pelotas;
- identificar o tempo de trabalho dos professores de Educação Física, na escola, como docente e como gestor;
- mapear a formação dos diretores e vice-diretores das 51 escolas da rede de ensino estadual da cidade de Pelotas;
- verificar os motivos pelos quais os professores de Educação Física sentiram-se motivados a participar da direção escolar;
- analisar as características da gestão dos professores investigados;
- verificar como se configuram as relações na comunidade escolar;
- identificar como os professores-gestores de Educação Física percebem as políticas educacionais implementadas pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul na gestão 2007-2009.

A metodologia deste estudo, de acordo com Triviños (1987) possui um caráter qualitativo de cunho descritivo e se desenvolveu no período de março de 2008 a janeiro de 2010. Como colaboradores contamos com nove diretores e vice-diretores, graduados em Educação Física, que trabalhavam em oito escolas estaduais da zona urbana da cidade de Pelotas – RS, no período compreendido entre 2007/2009. Como instrumentos de coleta de dados fizemos uso de informações cedidas pela 5ª Coordenadoria Estadual de Educação; de ligações telefônicas para todas as instituições de ensino estaduais da cidade de Pelotas, a fim de descobrir a formação universitária dos diretores e vice-diretores destas escolas; de entrevistas semiestruturadas, áudio gravadas (em anexo) aplicadas aos nove professores de Educação Física investigados; e de observação das relações que se mantinham no ambiente escolar durante a aplicação das entrevistas que eram registradas em diário de campo. Também foram registradas no referido diário as conversas informais com professores da rede estadual de ensino desenvolvidas durante o estudo.

Para o agendamento das entrevistas com os professores-gestores, fizemos contato telefônico com eles, a fim de nos apresentar e explicar o intuito da entrevista. Depois de agendado o compromisso, comparecemos na data marcada (uma data para cada um) de acordo com a disponibilidade deles e, antes do início das gravações, nos apresentamos como pesquisadoras do Curso de Mestrado da UFPel, explicamos o projeto de dissertação e mostramos o roteiro de perguntas que

norteariam a entrevista. Todos os entrevistados se mostraram muito felizes em participar do estudo, principalmente pelo fato de se tratar de um trabalho oriundo do curso de Educação Física, já que nunca haviam sido procurados por alunos deste curso para falar sobre gestão. Cabe ressaltar que todos consentiram sua participação no estudo, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver Apêndice A).

Houve casos em que as entrevistas foram interrompidas várias vezes, devido à necessidade de alunos e funcionários consultarem a direção sobre situações que aconteciam na escola, mas podemos dizer que, mesmo com as interrupções, as entrevistas atingiram nossas expectativas e percebemos que realmente as diretoras e vice-diretoras demonstraram empenho em colaborar com nosso estudo.

Segundo Triviños (1987), nas pesquisas quantitativas as variáveis devem ser medidas enquanto que nas pesquisas qualitativas as variáveis são descritas. Desta maneira, a análise dos dados desta pesquisa foi feita levando-se em conta três aspectos levantados pelo autor: achados do estudo por meio das entrevistas e observações; fundamentação teórica e experiência pessoal dos pesquisadores.

Para facilitar o processo de análise das entrevistas escolhemos a metodologia adotada por Gomes (1994) que divide os dados coletados em categorias/temas para facilitar sua compreensão, interpretação e análise. Nesta perspectiva, dividimos os achados em dois grandes grupos de análise: O professor de Educação Física como diretor da escola e A visão dos diretores sobre gestão escolar, ambas as discussões integram o capítulo 4 desta dissertação.

Para a fundamentação da análise de conteúdo, que fizemos com base nas falas dos professores-gestores, procuramos suporte em Bardin (1977, p. 42) que conceitua este tipo de trabalho como:

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

Analisadas as entrevistas aplicadas aos nove gestores-professores de Educação da rede estadual da cidade de Pelotas-RS, passamos a fase de discussão

dos achados juntamente com a fundamentação teórica e experiências dos pesquisadores.

Também procuramos nesse momento do estudo, compreender as relações que ocorrem no ambiente escolar, seus reflexos no exercício da profissão e o envolvimento dos professores de Educação Física na gestão escolar. Isto porque entendemos que os professores têm maiores condições de desenvolver um trabalho comprometido com a filosofia da escola, integrado com o projeto político pedagógico, desde que ele tenha algum tipo de participação nessa elaboração. Muitas vezes, ocorre que o professor não é convidado a participar deste processo, não demonstra interesse em conhecê-lo, ou ainda, não há abertura da escola em divulgá-lo. Sabemos também que esse envolvimento com a escola só é possível se todos estiverem comprometidos com as ações que circundam a instituição.

Estudar o envolvimento dos professores de Educação Física no exercício da gestão escolar (direção) é relevante na medida em que a leitura e a discussão deste tema podem motivar mudanças curriculares nas universidades, instigando as instituições a complementarem o currículo dos cursos de graduação com disciplinas de Gestão ou Administração Escolar. Além disto, enquanto referência bibliográfica, poderá ser de grande valia para os docentes que trabalham na rede de ensino e os que dirigem ou que virão a dirigir uma escola.

Por outro lado, a utilização deste trabalho nas aulas da Licenciatura, além de aumentar as reflexões sobre a relevância do engajamento dos professores de Educação Física neste espaço, pode incentivar os universitários a discutirem sobre a importância da participação dos professores na elaboração das ações no ambiente escolar. Pode também estimular os alunos a refletir como os gestores se constituem ao longo da carreira como professores e até mesmo se imaginarem exercendo a função de diretor ou vice-diretor.

Para desenvolver o estudo, percebemos a necessidade de dialogar com diferentes autores que problematizam estas questões e buscam conhecer o trabalho docente, suas implicações no crescimento da comunidade escolar e na qualidade da educação, tais como Dourado (1998), Paro (2006 a) (2006 b), Mendes (2009) entre outros.

Ao introduzirmos a temática da gestão, buscamos um autor da área da Administração a fim de auxílio no esclarecimento acerca do que sua área pensa e como trabalha o conceito de Administração de uma forma geral. Em seu livro

Introdução à Teoria Geral da Administração, Chiavenato (1999) trabalha com a ideia de que para a existência de uma administração é necessária a existência de organização e planejamento para que os objetivos sejam alcançados. Para isto, o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar as ações a serem realizadas.

Já na área da educação, temos em José Querino Ribeiro o pioneirismo em estudos sobre gestão da escola, baseado na linha processual de Fayol⁷. Seu livro *Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar* (1953) foi considerado uma das mais importantes obras na área e atualmente é tratado como leitura fundamental para se iniciar discussões acerca de administração escolar. Além disso, seu livro é uma obra rara, visto que não foi reeditada. O autor acreditava que para tal, seria necessário revisá-la e atualizá-la. Em 1985, Meneses traz o texto de Ribeiro novamente às editoras e menciona que não foi necessário atualizar o conteúdo da obra porque “concluí que a sua contribuição aos estudos teóricos da Administração Escolar é, realmente, original e atual (S/P)”.

Baseadas na análise histórica do processo de discussão acadêmica sobre administração escolar, reconhecemos as contribuições de Ribeiro por abrir caminhos para este assunto no espaço educacional brasileiro e não poderíamos deixar de citá-lo nesta pesquisa. Contudo, sentimos a necessidade de esclarecer que não seguimos sua veia teórica porque não corroboramos com o Fayolismo seguido pelo autor, pois acreditamos que administrar uma instituição de ensino é diferente de dirigir uma empresa.

Desta forma, buscamos autores que defendessem ideias semelhantes às nossas. Assim, encontramos em Paro (2006b) e Del Pino (2008) o aporte teórico necessário para levar esta discussão adiante, visto que ambos trabalham os conceitos de gestão e administração escolar com a finalidade de proporcionar meios que propiciem a transformação social.

Paro (2006b, p. 07) trabalha o conceito de que “administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los”. Desta forma, entendemos que para gerir o espaço escolar é necessário

⁷ Sobre Fayol ver:

FAYOL, H. *Administration Industrielle et Générale*. Prévoyence. Organisation. Commandement. Coordination. Controle, 16 éd., Paris, Dunod, 1931, 174 págs.

BARROS, Roldão Lopes de. *Fayolismo na administração da escola pública*.

ter claro os objetivos deste espaço (proporcionar meios que incentivem o crescimento pessoal do ser humano) e agir de maneira que as ações pedagógicas sejam efetivadas, em conjunto, em prol do desenvolvimento da consciência crítica da realidade da sociedade.

Com reflexões semelhantes às de Paro, Del Pino (2008, p. 01) afirma:

a gestão constitui uma dimensão fundamental da educação, uma vez que permite observar a escola, seus problemas e suas virtudes globalmente. Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

Com base nos conceitos apresentados pelos autores, podemos dizer que a gestão é a utilização racional de recursos para atingir objetivos e determinados fins que se deseja alcançar. Falar de gestão escolar é falar tudo o que acontece na escola: as atividades dos professores, alunos, merendeira, secretária, bibliotecária, família... enfim, a gestão escolar influencia em todo o andamento das atividades da instituição de ensino e da vida da comunidade.

A Constituição Federal de 1988 é considerada o mais importante documento que rege a educação no Brasil. Em seu Art. 206 encontramos o trecho que fala que o ensino será embasado nos seguintes princípios “(...) VI – gestão democrática do ensino público, na forma de lei”. A partir dessa leitura, sentimos a necessidade de refletir sobre o que seria a gestão democrática presente na Constituição. Desta forma, encontramos em Paro (2006b) que, a gestão democrática é aquela gestão em que a comunidade e/ou população participa efetivamente das ações escolares.

Após algumas leituras sobre o processo de gestão democrática observamos que para ser um gestor é necessário mais que o conhecimento acadêmico: é preciso um professor que não seja apenas competente na sua disciplina, mas alguém dinâmico, que saiba lidar com conflitos, que seja participativo, com vontade de construir e re-construir, criar e, principalmente, uma pessoa que saiba trabalhar coletivamente, afinal, o trabalho dentro de uma perspectiva democrática implica estar comprometido com coletivo e com a educação.

Sobre gestão democrática podemos dizer que ela confere um caráter de inclusão para a escola porque possibilita à comunidade ter e aproveitar oportunidades de novos conhecimentos e vivências sociais. Além disso, à medida que a escola se torna autônoma em suas decisões, permite o desenvolvimento das

peças que compõem este ambiente, oportunizando o crescimento crítico, ético, moral, profissional das pessoas envolvidas. Através da participação de todos a gestão democrática trabalha para o desenvolvimento da cidadania quando propicia aos cidadãos a oportunidade de interpretar, opinar, criar e resolver situações práticas em suas vidas. Portanto, podemos dizer que concordamos com Dourado (1998, p. 79), quando conceitua gestão democrática como um:

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

Considerando as ideias dos autores que estudam a gestão escolar e que foram citados neste trabalho; as leituras realizadas sobre o tema e a escassez de bibliografia sobre “Educação Física na Gestão Escolar”, justificamos a realização desse trabalho. Além desses pontos, ainda ressaltamos que contribuem para a justificativa o fato de que, aparentemente, o número de professores de Educação Física na gestão é pequeno e que esta discussão ainda não foi suficientemente registrada como objeto de estudo.

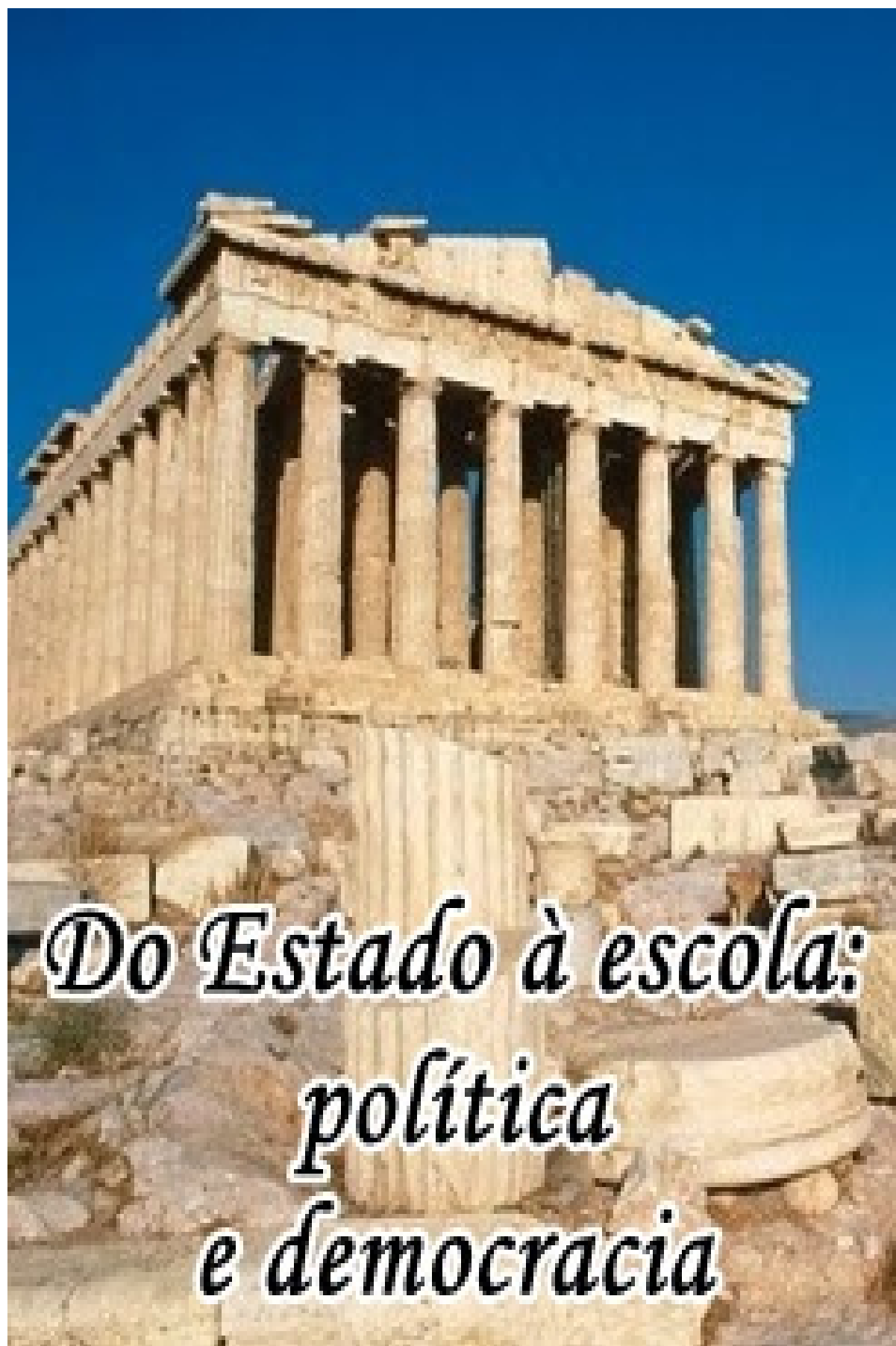
Reconhecemos, além disto, a importância de se pesquisar a participação dos professores de Educação Física na dinâmica e na gestão escolar para que desta forma possamos analisar como eles sentem as questões que envolvem o cotidiano da escola e as ações que permeiam este espaço de socialização e conhecimento.

Podemos dizer ainda, que durante a elaboração deste estudo surgiram novas questões que foram trabalhadas ao longo do texto. No primeiro momento, buscamos saber se os professores de Educação Física fazem parte do quadro de gestores na rede estadual de Pelotas-RS, em número significativo, em relação aos professores-gestores de outras áreas. Em seguida, pensamos ser necessário compreender os motivos que levam os professores de Educação Física a compor o quadro de gestores da rede estadual de Pelotas, o que gerou alguns questionamentos: - Será por que eles vêem a escola como um espaço não democrático e desejam aproveitar a oportunidade de serem gestores para contribuir e incentivar a democracia? – Será por que a situação administrativa favorece interesses particulares como: aumento salarial, status social, aumento do piso da aposentadoria, flexibilidade de horários? –

Será que por estar na gestão da escola lhes traz sensação de poder perante os demais professores, funcionários, alunos, comunidade, sociedade? Ou, este trabalho é justificado pelo gosto de participar da administração da escola porque preferem organizar trabalhos, mediar funções e tarefas?

Neste estudo dispusemos ainda de um aporte teórico aonde abrangemos as seguintes discussões. No capítulo I, “Do Estado a Escola: Política e Democracia” trabalhamos brevemente os conceitos de política, democracia e participação política, termos estes que julgamos essenciais para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo II, “Gestão da Escola Pública Estadual no Rio Grande do Sul” fazemos uma retrospectiva histórica sobre a evolução do processo de escolha de diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul, em seguida desenvolvemos as características da equipe diretiva e mecanismos que auxiliam a gestão da rede pública estadual bem como os benefícios que uma gestão democrática traz à escola. No capítulo III, “Caminhos Metodológicos: descobrindo os diretores da rede pública de ensino da cidade de Pelotas (Gestão 2007-2009)”, fazemos a discussão metodológica do estudo; procedemos à caracterização da investigação e do grupo de sujeitos que constituíram o grupo de entrevistados, bem como, mostramos o caminho que percorremos até chegar às respostas dos questionamentos que nos levaram a realização desta pesquisa por meio das entrevistadas. No capítulo IV, “O professor de Educação Física na direção da escola pública estadual”, mostramos os achados da pesquisa e apresentamos a interpretação dos dados coletados durante as entrevistas e observações. Para isto, dividimos este capítulo em duas partes: na primeira apresentamos o perfil dos entrevistados e as características de sua gestão e logo após discutimos as influências da gestão do Estado na direção das instituições públicas de ensino.

Em seguida desenvolvemos “Algumas Considerações” nas quais tentamos expor de maneira sintética e conclusiva como os professores de Educação Física se constituem gestores na escola pública estadual.



CAPÍTULO I

DO ESTADO À ESCOLA: POLÍTICA E DEMOCRACIA

Abrimos este trabalho levantando algumas discussões gerais pertinentes ao desenvolvimento da presente pesquisa a partir do entendimento de que compor esta escrita é necessário refletir sobre três eixos básicos: participação política; democracia e gestão escolar, tendo em vista que estas são discussões preliminares ao início da pesquisa sobre a participação dos professores de Educação Física na gestão escolar.

Para refletir sobre a participação política convém conhecer um pouco da evolução histórica da participação da comunidade nas decisões de interesses comuns. Esse conhecimento é necessário para que possamos compreender a importância da nossa intervenção, como educadores e como pessoas que fazem parte de uma família e sociedade na administração e nas decisões dos grupos em que estamos inseridos.

Em um primeiro momento refletimos sobre o que entendemos como política, e como ela influencia nossa vida e como tomamos decisões que podem incidir na vida de outras pessoas. Para a reflexão sobre Democracia retomamos alguns conceitos desta palavra, já quando falamos sobre gestão escolar, além de refletir sobre o papel do diretor, mantivemos um diálogo sobre participação política e democracia, pois são temas determinantes para que comecemos as discussões acerca da questão central deste estudo: a gestão.

1.1 A política como elemento central da vida em comunidade

Atualmente a palavra política é vista pela sociedade com um sentido pejorativo. É um vocábulo carregado de significados negativos, devido a maneira com que as pessoas que elegemos para nos representar se utilizam do direito de representatividade a que lhes foi concebido. O cenário de desencanto com o qual convivemos nos é apresentado pelas administrações em que o bem da coletividade é esquecido. São-nos impostos escândalos como “mensalão”⁸, “cueca”⁹ e nepotismo. Além disto, há aumento exacerbado dos salários¹⁰ dos representantes públicos e utilização de paraísos fiscais, enquanto as decisões que deveriam servir para organizar a vida da população são deixadas de lado. No caso, o poder de decidir em prol de melhorias para a população, por parte de quem tem essa competência, é ignorado. Por isso, decisão e ética devem sempre estar juntas.

Nesse contexto sobressai a falsa política, em que o atendimento aos interesses particulares prevalece em detrimento ao atendimento das reivindicações do coletivo. Isto faz com que a sociedade passe a descrer na política ou na veracidade das palavras daqueles que se candidatam a cargos públicos para organizar e promover ações que garantam o bem estar da comunidade. Não raramente, em decorrência disto, ou até mesmo por conta do descaso com a coletividade, veem-se pessoas abdicando, inclusive, do direito de participação política pelo qual a humanidade levou séculos para conquistar.

Tudo isto acontece porque temos uma ideia muito restrita do sentido desta palavra. Ao falar em política é comum pensarmos imediatamente em eleições e governantes, o que é um equívoco. Veremos, ao longo deste capítulo, que o conceito de política é muito mais amplo do que isto.

⁸ Segundo matéria publicada na Folha de São Paulo do dia 06 de junho de 2005, o escândalo do mensalão é o nome dado à maior crise política sofrida pelo governo brasileiro do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) no primeiro mandato do governo em 2005/2006.

⁹ A peça íntima ficou associada ao escândalo do mensalão quando o assessor do irmão de José Genoíno foi flagrado num aeroporto transportando ilegalmente dólares na cueca.

¹⁰ Para exemplificar o assunto exposto, utilizamos a notícia divulgada no RBS Notícias, do dia 01 de maio de 2008, divulgou a aprovação de aumentos salariais para os próximos governantes da cidade de Canguçu. A notícia surpreendeu os moradores da cidade que não sabiam da ocorrência da votação na Câmara de Vereadores. Os salários passarão a ter os seguintes valores: “...vereadores R\$ 3.970,00. (...) O prefeito receberá mais de R\$ 9 mil, vice e secretários metade do valor. (canguquemfoco.blogspot.com - acesso em 28/09/2008)

Talvez por falta de maiores esclarecimentos, as pessoas não saibam que ao se omitirem do direito de participação, seja votando, candidatando-se à representação pública, emitindo opiniões ou reivindicando direitos também estão contribuindo para a tomada de decisões de sua cidade ou país, porque, ao não expressarem sua vontade, estão fortalecendo a decisão de um grupo dominante.

Sobre isto, Dallari (2004) comenta que todo indivíduo exerce e sofre alguma influência sobre o meio social em que vive, por mais que procure isolar-se. Desta forma, entendemos que as pessoas manifestam-se politicamente por meio de suas ações ou decisões, seja na articulação de ações coletivas ou ignorando esse fato.

Por vezes, sentimos que há um equívoco cometido pela sociedade em relação ao conceito de política, devido ao fato de as pessoas pensarem na democracia representativa como a forma mais importante ou até mesmo única de representação política.

Com o intuito de explicitar o conceito de democracia representativa utilizamos as palavras de Dallari (2004, p. 39), “na democracia representativa o povo escolhe representantes e através dele manifesta sua vontade. E para a escolha dos representantes foi criado o processo eleitoral, surgindo a figura do eleitor e do candidato”.

Dallari (2004, p. 91) nos apresenta ainda a diferenciação da palavra Política escrita com letra maiúscula de política iniciada com letra minúscula. Para ele ‘Política’ significa busca “do bem comum, promoção de justiça, dos direitos, a denúncia da corrupção e a violação da dignidade humana” já, ‘política’ quer dizer “toda atividade que se destina à administração ou transformação da sociedade mediante a conquista e o exercício do poder do Estado”. Nessa perspectiva adotamos o sentido de Política, iniciado com letra maiúscula, para dar seguimento a este trabalho visto que temos a pretensão de dialogar com os achados da pesquisa procurando sinais de compromisso da escola em promover meios que possibilitem o desenvolvimento e aprimoramento humano.

A partir da evolução histórica do processo eleitoral, percebemos que a sociedade internalizou o conceito de que a política é, na verdade, sinônimo de eleições e de escolha de candidatos. É notável um desconhecimento do sentido original desta palavra, cuja origem é grega, que significa “polis” – cidade, tudo que remete a organização da vida em comum das pessoas, e também estende sobre nós a responsabilidade pela vida da comunidade em que vivemos.

Percebemos que é preciso tentar desenvolver a conscientização na sociedade de que a participação política vai muito além das eleições. Ela apresenta-se a todo momento na vida das pessoas e se manifesta através de atos simples que realizamos a cada dia. Nesse sentido, estudar, reciclar o lixo produzido em casa e participar de grupos religiosos; reivindicar a instalação de uma nova lâmpada na rua e zelar pela conservação do patrimônio público, são exemplos de atitudes que bem mostram essa capacidade de inferência que o homem tem. Portanto, isso é nada mais do que agir politicamente e exercer a cidadania, nos diferentes aspectos da vida social.

Já na conceituação da palavra política, alguns autores apresentam diferentes formas de defini-la. Em um dicionário de uso cotidiano, escrito por Bueno (S/A, 514), a palavra política é designada como “ciência do governo dos povos; arte de dirigir as relações entre os Estados; diplomacia; astúcia; maneira hábil de agir; plano de ação”. Por meio de uma linguagem de fácil entendimento, o autor trabalha a concepção de política como uma organização ou estratégia com objetivos articulados que visam manter o bom funcionamento dos locais onde vivemos.

Abbagnano (2000, p. 773 – 774) complementa a discussão. Para ele, a conceituação de política fica subdividida em quatro partes: doutrina do direito e da moral; teoria do Estado; arte ou ciência do governo e, estudo dos comportamentos intersubjetivos. A primeira, remete ao que os cidadãos devem aprender, ou seja, seus direitos e deveres, bem como, saber julgar; o que, segundo o autor, foi exposto em “Ética” de Aristóteles. A segunda, foi exposta na obra “Política” de Aristóteles em que a Política deve descrever a “forma de Estado ideal” e “determinar a forma do melhor Estado possível em relação a determinadas circunstâncias”. Na terceira, “arte ou ciência do governo”, pode-se dizer que Aristóteles considera a maneira como surgiu o governo e as formas de mantê-lo. Na quarta, “estudos dos comportamentos subjetivos”, foram denominados por Comte de Sociologia porque este “julgou que os fenômenos políticos, tanto em coexistência quanto em sucessão, estão sujeitos a leis invariáveis, cujo uso pode permitir influenciar esses mesmos fenômenos” (Abbagnano, 2000, p. 774).

Ainda em busca da conceituação da palavra política encontramos também em Dallari (2004) a definição de “arte e ciência do governo”. Nesse sentido, para o autor, é importante compreender as necessidades e os sentimentos do ser humano para promover condições de vida digna à população.

Por fim, cabe delimitar, a partir das leituras de Dallari (2004, p.10) esta discussão expondo o conceito de política no qual nos baseamos ao longo desta pesquisa: “conjugação das ações de indivíduos e grupos humanos, dirigindo-as a um fim comum¹¹”. Nesta perspectiva, estamos norteadando as reflexões expostas no estudo.

1.2 Concepções de democracia: representatividade e participação

O conceito mais amplo de democracia como regime político da soberania popular encontra ao longo da história diferentes configurações, revelando, muitas vezes, governos que, por trás do discurso da democracia, desenvolvem práticas autoritárias a serviço de interesses privados, perpetuando-se no poder. A história política do Brasil bem ilustra essa situação, na qual, por trás do discurso da soberania popular e da igualdade de direitos, as elites mantêm-se no poder. (Valdelaine da Rosa Mendes)

Este é o momento em que pretendemos explicitar a concepção de democracia que tomamos para a elaboração e desenvolvimento deste texto. Cabe dizer que este é um conceito amplo e difícil de ser trabalhado, por isso, recorreremos a uma revisão sobre o que alguns autores compreendem sobre este tema.

Segundo Fumes (2007, p. 03) democracia é “um regime de governo onde o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos (povo), direta ou indiretamente, por meio de representantes eleitos – forma mais usual”. Essa escolha de representantes, sob forma de democracia representativa, a que o autor se refere, se dá por meio das eleições, seja para eleger o governante do país, estado, cidade; presidente ou coordenador de associações ou grupos diversos.

Comparato (2000, S/P) também se refere à participação dos cidadãos para compor a democracia. Para ele a essência desta palavra “como a própria etimologia indica, é a titularidade e o exercício do poder político supremo – o *kyrion* da filosofia

¹¹ Tendo em vista a conceituação de Dallari, discutiremos, ainda neste capítulo, a diversidade sócio-econômica que afeta diretamente as necessidades das pessoas, em virtude do modo de produção vigente, o capitalismo.

aristotélica – pelo povo, isto é, o conjunto dos cidadãos”. Comparato trabalha com a ideia de que o povo deve tomar as decisões conjuntamente para que sua soberania seja efetivada, isto é, o povo deve ter seu poder. Ele admite também a escolha de representantes para auxiliar nas decisões de grandes grupos sociais. Assim, algumas pessoas passam a condição de ter poder sobre o povo mediante as eleições, ou através do exercício da democracia representativa, conforme citado no início deste capítulo. Entretanto, na concepção de Comparato o representante efetivamente deve expressar a vontade e as necessidades daqueles que o elegeram.

Coutinho (2002, p.19) discute o conceito de democracia trabalhado por Joseph A. Schumpeter, no livro *Capitalismo, sociedade e democracia*, em que este defende que a democracia, através das eleições periódicas, é um método característico de seleção das elites. Coutinho diz que para Schumpeter “pouco importa se o voto popular é racional ou não: se de quatro anos, ou de cinco em cinco, diferentes elites se submetem à competição eleitoral, estamos numa democracia” mostrando que a concepção de democracia no início do século XX pode ser comparada a triste realidade que interpõe, muitas vezes, o processo eleitoral que vivenciamos ainda no início do século XXI. Para Coutinho (2002), o conceito aqui exposto, reduz drasticamente o significado de democracia, contudo, é adotado por autores conhecidos, como “Giovanni Sartori, Robert Dahl, Norberto Bobbio (...)”.

Coutinho (1992) vale-se do conceito de democracia concebido por Rousseau, o qual democracia significa participação de toda comunidade, participação direta do povo, sem delegação de representantes e sim sob assembléia popular. Devido ao sistema representativo que vigora atualmente, a nomeação de representantes se faz necessária para auxiliar o governo do estado e país. Em outras instâncias, como movimentos sociais, associações de funcionários, bairros e reuniões de condomínio a prática da democracia participativa pode ser utilizada. Nestas circunstâncias, normalmente as pessoas se reúnem, expõem o conflito, suas ideias e trocam opiniões para que o objetivo comum seja alcançado. Sobre a realização de reuniões e participação conjunta das pessoas Dallari (2004, p. 67) ressalta que “a força do grupo muitas vezes compensa a fraqueza dos indivíduos, o que é especialmente importante quando se trata de indivíduos economicamente fracos ou socialmente marginalizados”.

Sobre essa questão, Coutinho (1992) baseado nas palavras de Rosseau, diz que a marginalização não permite que se efetive realmente a democracia porque a disparidade econômica atrapalha a participação política à medida que existe a interdependência sócio-econômica entre as pessoas.

Neste ponto, (Frigotto, 2002, p. 53) concorda com Coutinho (2002) quando afirma “a democracia efetiva só pode ser construída sob a igualdade de condições socioeconômicas, culturais, educativas etc. dos seres humanos na produção da sua vida individual e social”. Com a análise destas duas posições, percebemos que para haver igualdade nas escolhas da sociedade, é preciso que as condições sociais sejam igualitárias. É necessário que a população, além de ter seus direitos assegurados, tenha efetivamente condições básicas de saneamento, moradia, educação, saúde e acesso a programações culturais... Isto é, a desigualdade entre a população faz com que ela apresente interesses que serão influenciados pelo conhecimento ideológico predominante na sociedade. Nesse sentido, provavelmente donos de grandes empresas terão preferência pelo representante que mostrar interesse em desenvolver ações que melhorem as transações no mercado financeiro, enquanto pessoas que não têm calçamento na rua de sua casa aceitarão como representante alguém que lhe ofereça um programa de pavimentação da cidade. Porém, a força da ideologia dominante poderá fazer com que cidadãos menos favorecidos economicamente defendam interesses capitalistas.

Sobre isso, Coutinho (2002, p. 17) adota a teoria de democracia como a participação popular e aponta a necessidade de superação do modelo de produção capitalista:

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 a 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, de uma ordem social socialista. De uma ordem onde não haja apenas a socialização dos meios de produção, mas também a socialização do poder.

Mendes (2009, p. 66) também utiliza esta citação de Coutinho (2002) para expressar que além da participação social é necessária “a socialização do poder” para que se efetive realmente a democracia.

Podemos dizer que Coutinho (1992, p. 20) expressa a preferência pelo uso do termo “democratização” porque acredita que a democracia é “um processo e não um estado”. Em seu livro, o autor também trabalha a teoria de Lukács¹² o qual entende a democracia como um fenômeno que evolui dentro da sociedade. Ela se manifesta em diferentes situações e formas, não está pronta, não existe fórmula, é o resultado de uma sequência de pensamentos e ações.

Para Benevides (1996, p. 02) a “democracia é o regime político fundado na soberania popular e no respeito integral aos direitos humanos.” Neste caso soberania é entendida como autoridade moral da população e a democracia constituiria o conjunto de ações que respeitam a vontade das pessoas que estão em estado de igualdade sem afetar seus direitos.

A autora continua desenvolvendo a discussão sobre educação para a democracia em que defende que a escola tem o dever de zelar pelo desenvolvimento sócio-político dos alunos e,

comporta duas dimensões: a formação para os valores republicanos e democráticos e a formação para a tomada de decisões políticas em todos os níveis, pois numa sociedade verdadeiramente democrática ninguém nasce governante ou governado, mas pode vir a ser, alternativamente – e mais de uma vez no curso da via – um ou outro. (BENEVIDES, 1996, p. 02)

A EPD consiste, portanto, em sua primeira dimensão, na formação do cidadão para viver os grandes valores democráticos que englobam as liberdades civis, os direitos sociais e os de solidariedade dita “planetária”. (BENEVIDES, 1996, p. 03)

Benevides (1996) diz ainda que para existir a educação para a democracia é necessário haver a “formação intelectual e a informação”, que pode ser interpretado como o acesso ao ensino em que as pessoas desenvolverão seus conhecimentos; a “educação moral” que é desenvolvimento da consciência ética e a “educação do comportamento” a qual se mostra através do respeito às diferenças e a convivência em grupo. Além disto, a educação para democracia contribui para a formação de sujeitos críticos, capazes de interpretar e interagir no mundo.

Também temos Bobbio (1998, p.101) que entende democracia como “sistema de poder no qual as decisões que interessam a todos... são tomadas por todos os membros que integram uma coletividade”. Ele trabalha com a ideia de que o

¹² O autor se baseou no livro Lukács, G. L'uomo e la democrazia. Roma, Lucarini, 1987, p. 25.

governo é formado por todas as pessoas que fazem parte da comunidade. É dever de todos participar das decisões comuns e zelar pelo bem de sua comunidade. Somente a participação coletiva é capaz de efetivar a existência da democracia.

Na mesma linha de Bobbio temos Japiassú (2005, p. 67) que conceitua democracia como um regime político no qual a soberania é exercida pelo conjunto de cidadãos que o compõem, buscando suprir a vontade da maioria, sendo esta expressa por meio do sufrágio universal.

Desta forma, entendemos que há diferentes modos de conceituar o termo democracia. Não há uniformidade para a interpretação desta palavra. Os autores discutem sobre a participação de todos, direito de decisões tomado pela maioria das pessoas de uma comunidade, decisões influenciadas ou não... Podemos dizer, de uma maneira geral, que democracia é entendida como uma garantia de manifestação de opinião do povo seja ela sob a forma direta, participativa ou representativa¹³.

Segundo Japiassú (2005 p. 212) democracia é definida como ato de tomar parte em algo, e no caso deste estudo, tomamos parte das discussões e deliberações referentes ao nosso meio, participamos das decisões da família, escola e comunidade. Essa forma de intervenção, por meio de expressar opiniões sobre assuntos de interesse comum, é entendida por nós, como participação política.

Para discutir participação política é necessário analisar o avanço obtido pelo povo no decorrer da história com relação ao direito de participação nas decisões políticas, bem como, os princípios adotados para legitimar o poder que é oferecido àquele que ganha o direito de representar sua comunidade. Para isso consideramos o fato de que a democracia pode ser encontrada nos governos presidencialistas, parlamentaristas, republicanos e monárquicos.

Nesta discussão Dallari (2004) nos dá suporte, já que busca na história fatos que mostram o avanço da participação política da sociedade. O autor se reporta ao final da Idade Média, ao ideal teocêntrico, quando o poder legítimo provinha da vontade divina e as decisões eram tomadas pelos membros da Igreja, nobres e banqueiros. Já nos séculos XVII e XVIII os burgueses ganharam direito à participação política e na burguesia o poder era legado de acordo com o tipo de aristocracia – os mais ricos, mais fortes, de linhagem nobre, a elite do saber... Todos

¹³ Estes conceitos serão discutidos ao longo do trabalho

aqueles que tinham “posses” conquistavam o direito de participar das decisões sociais. Dallari (2004) nos lembra que devido ao número elevado de participantes não era possível reuni-los em uma única sala ou até mesmo em praça pública. Surgiu então a escolha de um representante para que este pudesse falar e tomar decisões em nome das pessoas que o elegeram. Nesta época surgiu o “mandato imperativo” devido ao fato de muitos burgueses preferirem tomar decisões, sem participar das reuniões porque não dispunham de tempo e/ou paciência para tais articulações. Então, escolhiam representantes para seus interesses, que por sua vez assinavam um documento “concordando com a perda do mandato se não obedecessem as determinações dos eleitores” (Dallari, 2004, p. 29).

Por meio de uma retrospectiva histórica percebemos que através da união da comunidade em inúmeras lutas e manifestações, o proletariado urbano, que se formou depois da Revolução Industrial, e os assalariados ganharam direito de participação nas decisões políticas. Mas a maior conquista na política só foi alcançada no século XX, quando foi criado o sistema de sufrágio universal. Segundo Coutinho (2002, p.15) “O sufrágio universal foi conquistado na Inglaterra, simultaneamente para todos os varões e para as mulheres, em 1918.”

Mas esta forma de participação política não aconteceu em todo o mundo da mesma forma. Mesmo depois da criação do sufrágio universal, enquanto em alguns países homens e mulheres, independentemente de credo, etnia e nível sócio-econômico usufruíam de seu direito legítimo, outros ainda seguiram por muito tempo segregando a participação da população.

No Brasil, por exemplo, os analfabetos ganharam o direito ao voto a partir do ano de 1985, com a Emenda Constitucional nº 25 de 15/05/1985, enquanto em outros países, como a África do Sul, até 1994, quando Nelson Mandela tornou-se o primeiro Presidente Negro Sul-Africano, os negros não participavam de decisões políticas fundamentais.

Segundo Fumes (2007), o direito ao voto foi assegurado às mulheres, pela primeira vez, na Nova Zelândia no ano de 1893. Porém atualmente ele ainda é utopia para as mulheres em sete estados mulçumanos – Arábia Saudita, Barein, Brunei, Kuwait, Omã, Qatar e Emirados Árabes Unidos. Coutinho (2002) complementa este tema quando diz que “as mulheres votaram no Brasil em 1933, pois o código eleitoral de 1932 já contempla o direito de voto da mulher”.

Ainda sobre segregação, Fumes (2007) afirma que também existem outras formas de segregação na sociedade, como por exemplo, o afastamento da participação política dos encarcerados, condenados por crimes graves, e mesmo depois de cumprida a pena, em alguns estados dos Estados Unidos e países da Europa.

Não é raro, em época de eleições ou durante os mandatos, observar pessoas que trocam seu voto por alimentos e vestuário. Embora proibida por lei, a compra de voto existe, muito bem mascarada é claro, mas se faz presente na sociedade, especialmente nas comunidades carentes. E estes que “vendem” seus votos, na maior parte das vezes, nem percebem a gravidade do ato, que cometem contra si ou no direito que estão abdicando e na contribuição que estão dando a representantes indignos. Outra forma sutil de compra de votos é encontrada no poder constituído: que são os programas governamentais que oferecem a população de baixa renda produtos de necessidade básica como gás, cestas básicas e até mesmo dinheiro. Assumindo um caráter assistencialista, estes programas, geralmente, têm um caráter imediato, muito importante no suprimento de necessidades básicas da população e acabam “resolvendo” por tempo determinado o problema da comunidade, mas a longo prazo, não contribuem para o desenvolvimento social de seus beneficiários. Pelo contrário, eles se tornam dependentes dessa assistência, porque não lhe foi oportunizado paralelamente formas, ideias e ou meios de independência e melhorias das condições de higiene, saúde, educação... ou ainda por comodidade, já que há uma suposta proteção do governo. Desta forma, a população fica eternamente grata à ajuda que lhes é prestada e nas próximas eleições garante a moeda de troca: o precioso voto.

1.3 Ações democráticas no ambiente escolar

Além da participação representativa através do voto, direta e participativa presente nas decisões da sociedade, outro espaço em que as decisões devem ser tomadas coletivamente é a escola. Este local é palco de acontecimentos importantes na vida das pessoas.

Em geral, vê-se a escola como o lugar em que a pessoa frequenta para receber informações de conduta, normas e regras; informações gerais sobre o mundo em que vive; desenvolvimento sócio-intelectual; além de ampliação das condições de acesso a melhores salários.

De acordo com o Art. 205 na Constituição Brasileira de 1988,

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Essa Carta Magna sinaliza à democratização do espaço escolar, na medida em que indica o ingresso de todos na educação básica e expressa a vontade de que a família e sociedade participem das atividades escolares como forma de incentivo ao aluno e colaboração com o desenvolvimento dele dentro deste espaço escolar.

Embora saibamos que a educação é um direito de todos, podemos dizer que este direito, assegurado por lei, é insuficiente, pois faltam condições básicas às famílias para que os alunos ingressem e permaneçam na escola. Os índices de reprovação, evasão escolar e o número de crianças que não frequentam a escola, devido à falta de políticas de incentivo ao acesso e permanência da população nestes estabelecimentos de ensino mostram o distanciamento entre a lei e a realidade escolar brasileira. Outro ponto na lei que é bastante discutido é o fato de que o Art. 205 pode ser interpretado como “caso o Estado não consiga dar as condições de acesso à escola, cabe a família fazer isto”. E de acordo com nossos estudos baseados na participação política, concordamos que cabe sim a família resolver o problema da seguinte forma: indo ao encontro do Estado para reivindicar o direito de seus integrantes à educação. O problema é que muitas vezes as pessoas não se encontram em condições de fazer tal reivindicação.

Há ainda, outro aspecto interessante para analisarmos sobre a legislação, o Art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/96 o qual diz “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Analisando este inciso, verificamos que a LDB afirma que deve haver gestão democrática no ensino público e não se refere ao ensino privado. Desta maneira, nos reportamos a certas questões, que não temos por objetivo desenvolver neste estudo, mas que são fundamentais que tenhamos em mente a fim de

interpretar as relações que nos rodeiam, como por exemplo: - Tendo em vista que a educação é uma concessão pública, por que o ensino privado não é citado na LDB? - Por que não se faz necessário ações democráticas na rede privada? - O ensino privado não objetiva desenvolver a cooperação e criticidade de seus alunos?

Diante dessas indagações pensamos ainda, como as pessoas estão preparadas para interagir, interpretar e participar das ações da sociedade. Sem dúvida, esta interpretação da sociedade varia de acordo com o ensino que lhe foi oferecido. Sobre isto, (Mendes, 2009, p. 100) nos diz:

(...) o fundamento básico da democracia é a soberania popular, o respeito a vontade do povo. Mas, como pode um povo decidir autonomamente se não é capaz de interpretar um projeto governamental ou mesmo perceber que um projeto lhe é prejudicial e reivindicar que não seja executado? Se esse povo não tem acesso a uma educação que lhe permite lutar pelos direitos já garantidos, bem como exigir novos direitos, como pode inserir-se numa luta pela transformação social?

Dessa forma, vemos que a educação permite ao povo não só conhecer seus direitos e deveres mas também apropriar-se de argumentos coerentes e convincentes para exigir seus direitos de cidadãos. De fato, acreditamos que uma sociedade desenvolvida precisa de pessoas conscientes.

Nesta perspectiva, Paro (2006a) desenvolve a ideia de que dependendo do tipo de gestão existente na escola esta pode ser comparada com uma empresa que vende um produto: a educação. Desta maneira, a escola 'sob os moldes capitalistas' estimula a permanência da exploração da minoria, da dominação dos menos favorecidos e revela-se agindo contrariamente ao processo educativo da criticidade humana na medida em que nega as pessoas que dela participam a oportunidade de desenvolvimento e transformação social.

Ainda de acordo com Paro (2006a, p. 149) a escola que apresenta preocupação com o crescimento intelecto e social dos seus alunos, professores e funcionários e permite a participação efetiva de todos assume "um papel efetivamente revolucionário na medida em que consiga levar as massas trabalhadoras a se apropriarem do saber historicamente acumulado e a desenvolverem a consciência crítica da realidade em que se encontram".

Dessa forma, percebemos a preocupação do autor em ressaltar que o papel da escola é de democratizar aquilo que foi produzido pela humanidade, dividir os saberes que as pessoas que trabalham neste espaço acumularam durante suas

vivências. É papel da escola e de seus educadores estimular os alunos a fazerem parte da ação do ensino, perceber sua importância na construção do meio em que vivem e mostrar-lhes que o desenvolvimento de sua consciência crítica contribuirá para a evolução da sociedade.

Mainardes & Marcondes (2009) recorrem ao pensamento de Stephen J. Ball que diz que um dos papéis dos professores é colocar em prática as políticas educacionais porque estas não são implementadas diretamente já que vão sendo incorporadas com o passar do tempo. Para ele, os professores precisam linearmente pôr em prática a política unindo a escrita e idealização com a ação, ou seja, que eles realizem a “atuação”. Em sua entrevista aos autores, Ball diz que os educadores devem interpretar as políticas e agir, atuar, de acordo com a realidade de trabalho que lhe é proporcionado.

Se você tem uma escola com muitos recursos e muito dinheiro, professores muito experientes, alunos muito cooperativos, a “atuação” torna-se um pouco mais fácil do que na situação em que temos alunos com enormes dificuldades de aprendizagem, poucos recursos, instalações precárias, professores muito inexperientes; então, todo processo é diferente. (MAINARDES & MARCONDES, 2009, p. 305-306)

Não basta que o Estado decida com bases em dados generalizados a política a ser implementada para a solução de problemas educacionais. Ela será eficiente, sobretudo se atender as necessidades locais e particulares de cada escola. Quando as medidas se distanciam das posturas dialéticas acabam gerando confrontos naturais que não podem ser ignorados. No fundo, trata-se de constatar que o homem é um ser político e luta por seu ponto de vista, nas mais diversas circunstâncias.

Gerado o primeiro impacto da imposição e resistência à implementação das políticas, se inicia um período de acomodação e de avaliação, surgindo então, o espaço de flexibilização onde os profissionais nem sempre interpretam as políticas do modo esperado pelo Estado, agindo de acordo com os recursos disponíveis e os interesses da escola.

Exemplo disto está na gestão estadual 2007-2010 que trouxe muitas mudanças para o sistema educacional do Rio Grande do Sul. Com a política de redução de gastos, no final de 2007, início de 2008, as medidas tomadas pela administração do estado que mais tomaram espaço nos veículos de comunicação

foram as relacionadas a educação: a enturmação (junção de turmas de diferentes séries em uma mesma sala-de-aula); o fechamento de escolas e remanejamento de professores; a colocação de um número elevado de alunos em espaços reduzidos e o fechamento de bibliotecas.

O ano de 2007 foi marcado por protestos que professores e servidores fizeram contra as medidas que o Governo do Estado tomou na área da educação. Foram pivô das discussões a falta de comunicação com a governadora sobre os efeitos da enturmação, a falta de funcionários nas escolas, o arrouxo salarial e o sistema de avaliação.

Mesmo diante do contexto de indiferença do Estado, citado por Marcondes & Mainardes (2009), em relação às políticas educacionais, que são planejadas e definidas sem a pretensão de efetivamente qualificar o ensino, é necessário pensar a educação de maneira que possa ser agente da transformação social.

Um dos elementos para essa transformação, de acordo com Freire (2007, p. 30-31), é a avaliação das diversas situações vivenciadas pela comunidade para sua utilização como conteúdo. Desse modo, as discussões e decisões realizadas na escola poderiam contribuir em mudanças mais significativas da vida em sociedade na perspectiva de um mundo mais justo e menos desigual.

Por que não discutir com os alunos a realidade concreta a que se deva associar a disciplina cujo conteúdo se ensina, a realidade agressiva em que a violência é a constante e a convivência das pessoas é muito maior do que com a vida? Por que não estabelecer uma "intimidade" entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como indivíduos? Por que não discutir as implicações políticas e ideológicas de um tal descaso dos dominantes pelas áreas pobres da cidade? Há ética de classe embutida neste descaso? Porque, dirá um educador reacionariamente pragmático, a escola não tem nada que ver com isso. A escola não é partido. Ela tem que ensinar os conteúdos, transferi-los aos alunos. Aprendidos, estes operam por si mesmos.

Ivan Illich apud Gadotti (2001), filósofo austríaco, não acreditava no funcionamento da escola tradicional (que tratava os alunos como serem inacabados que deviam absorver todas as informações transmitidas pelos alunos) e declarava um pessimismo em relação à escola enquanto, Paulo Freire sempre demonstrou, em suas obras, otimismo com relação a ela e afirmava que a escola era um elemento fundamental na transformação da sociedade, e que seu funcionamento é passível de mudança. Esses autores acreditam que a mudança na escola deve vir do exercício político e pedagógico.

Não nos basta criticar o que existe dentro da escola e buscar soluções fora deste espaço. É preciso trabalhar em prol dela. É necessária a mudança, a transformação de nossas ações dentro e fora deste espaço.

Talvez, ao ler este texto, alguns professores pensem o quanto é difícil mudar posturas e ações quando se trabalha sozinho pela transformação. E nós, aproveitamos a escrita desta pesquisa para deixar claro que concordamos com este pensamento, considerando a possibilidade de o professor acreditar que as mudanças só ocorrerão se o Estado melhorar as políticas educacionais, se a família for mais presente em relação à educação dos filhos, se a sociedade cobrar mais do Estado. Mas para que isto aconteça é necessário que sejam criadas condições para que a sociedade perceba que tais mudanças são necessárias.

De acordo com a Língua Portuguesa, o vocábulo “se” introduz expressões de significado condicional – ou seja, algo acontecerá se alguém fizer tal coisa –, a expressão “se eu fizer” ou “se ele fizer” nos passa a ideia de dúvida, incerteza, condição, hipótese.

Ao afirmarmos que é difícil mudar, contamos que todos se envolvam no processo educacional. Não podemos excluir a postura ética do educador. Defendemos que as condições impostas pelas circunstâncias não podem servir de empecilhos àqueles que realmente acreditam que a educação é o melhor caminho para que se tenha uma sociedade melhor.

Estamos cientes de que esta tarefa de democratização da escola, a fim de que ela cumpra com seus objetivos de contribuir para a transformação social e se torne menos excludente, não é fácil e depende essencialmente de todos os envolvidos, direta e indiretamente no processo, em especial os educadores. Nossa intenção com a produção desta escrita é reforçar a premissa de que a postura do educador deve ser coerente com seu discurso.

É necessário pensar a prática, expor ideais e vontades, disseminar os princípios da transformação pela educação, pela renovação, além de cobrar melhores condições de ensino aos governantes. É preciso cobrar de seus colegas de trabalho, principalmente da seção de apoio pedagógico e direção ações que estimulem projetos comuns que possibilitem a integração das pessoas que convivem neste lugar e que permitam surgir novos espaços de formação e ação dentro da escola.

Então vimos nesse capítulo a importância da participação política e da efetivação da democracia na vida em comunidade. Vimos também, que o professor deve estar atento às transformações que acontecem ao seu entorno. É necessário inovar, buscar melhores condições de trabalho, incentivar os colegas de profissão a trabalhar em prol de uma educação de qualidade. Afinal, participação do professor é fundamental para que escola atinja seu objetivo de contribuir para a transformação social..

O próximo capítulo nos revela o exemplo de grupos que efetivamente lutaram pela democracia no espaço escolar, ao reivindicarem pelo direito de participação direta nas eleições para diretores das escolas públicas estaduais. Além disto, será discutido o papel do diretor e a participação da comunidade escolar dentro das ações desenvolvidas na gestão das instituições de ensino.



*Gestão da escola
pública estadual no
Rio Grande do Sul*

CAPITULO II

GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL NO RIO GRANDE DO SUL

2.1 Aspectos históricos das eleições para diretores

O contexto histórico de redemocratização política do Brasil eclodiu na década de 1980. Foi justamente nesse momento que surgiu o movimento em busca da escolha dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul.

Neste estado a história do processo eleitoral para escolha de gestores foi marcada pela luta dos trabalhadores em educação. Para elucidar como se legitimou o processo de eleições diretas para diretores, bem como, situar o trabalho da equipe diretiva e os espaços organizados para participação da comunidade na escola, reservamos a escrita deste capítulo.

Desta forma, iniciamos nosso trabalho retrocedendo ao ano de 1966, quando o decreto estadual nº 47.371 de 15 de dezembro assegurou a prática das eleições para diretores nas escolas públicas do estado. No entanto, este decreto foi suspenso pelo Ato Institucional nº 5, passando a vigorar somente no ano de 1980. Durante este período, os diretores eram indicados diretamente pelo governo estadual, caracterizando assim, o processo de nomeação em que estes podiam ser considerados como cargos de confiança do estado, podendo ser substituídos a qualquer momento, de acordo com o momento político ou com interesses pessoais diretos daqueles que ocupavam funções no governo.

Mesmo com as eleições para diretor asseguradas na década de 80, é importante dizer que o governo e os integrantes do CPERS-Sindicato¹⁴ continuaram as discussões na tentativa de democratizar o processo eleitoral. O primeiro defendia o funcionamento das eleições através da Lista Tríplice, dividida em três escrutínios, enquanto em 1981 a categoria, representada pelo sindicato, defendia a eleição de apenas um candidato.

A Lista Tríplice consistia na indicação de três professores, interessados na direção da escola, eleitos pelos professores e alunos. Esses três nomes eram, posteriormente, encaminhados ao Governador do estado do Rio Grande do Sul, que tinha o poder de definir qual docente seria escolhido para o exercício da gestão. Uma vez nomeado, o diretor escolhia seus auxiliares, os vices-diretores, um responsável por cada turno de trabalho da escola. A regulamentação desse formato de eleição pelo Decreto 32.0021/85 foi regulamentada pela Procuradoria Geral do Estado que emitiu parecer favorável à Lista.

Em 1989 os trabalhadores em Educação participaram do processo constituinte estadual e asseguraram “a criação dos Conselhos Escolares e as eleições diretas e uninominais para diretores de escolas”, na Constituição Estadual de 1989, segundo consta em Rio Grande do Sul (2009). Em 1991, o parágrafo 1º do artigo 213, desta constituição foi condenado pelo governador Alceu Collares (gestão 1991 – 1994). Posteriormente, o governador Antônio Britto (gestão 1995-1998) submete a apreciação do parlamento o projeto “Gestão Democrática do Ensino Público” no qual os candidatos à direção deveriam frequentar um curso oferecido pela Secretaria Estadual de Educação e não podiam realizar campanha eleitoral.

Anos depois, a existência do Conselho Escolar foi assegurada também pela Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, que prima pela “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” no inciso VII, e coloca como um dos meios de participação da comunidade o funcionamento deste grupo na escola. Com base na redação do Art.14 dessa Lei, podemos evidenciar a crença de que a efetivação da gestão democrática só se faz com a participação dos familiares dos alunos e pessoas que convivem na escola e arredores.

¹⁴ Sindicato dos Trabalhadores em Educação – filiado a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação – CONTE e a Central Única de Trabalhadores – CUT.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Atualmente o Conselho Escolar está ainda em atividade e consiste em um grupo de pessoas composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (comunidade/família¹⁵, professores, funcionários e alunos), mediante o princípio da democracia representativa, com a função de auxiliar na gerência da escola, colaborando na elaboração de regimento interno, projeto político pedagógico e principalmente, efetivando a gestão democrática nos espaços educacionais.

Ao longo da gestão Britto, o CPERS-Sindicato denunciou o método utilizado pelo governo peemedebista e lutou contra o projeto que instituiu o prêmio qualidade e a municipalização da escola pública e reduzia para dois anos o tempo de mandato de gestores e descaracterizaria o processo eleitoral por meio da instituição dos cursos preparatórios. O sindicato também se mobilizou pela aprovação do projeto de Gestão Democrática da escola Pública elaborados pelas entidades representativas da comunidade escolar, documento contrário às propostas neoliberais defendidas no projeto do governo Britto. No ano de 1995, foi declarado que os gestores seriam escolhidos sob o processo eleitoral, mediante votação direta da comunidade escolar. Esta prática é garantida pela lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995.

Já no governo Olívio Dutra (Gestão 1999-2002) esta determinação foi alterada pela lei nº 11.695, de 10 de dezembro de 2001. Nela “entende-se por comunidade escolar o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do magistério e demais servidores públicos, em exercício no estabelecimento de ensino”.

Atualmente é assegurada por lei a participação dos segmentos da escola (pais, professores, funcionários e alunos) nas eleições para Diretor, e as decisões tomadas por este submetem-se a apreciação do Conselho Escolar. Este conselho “autônomo” cumpre a função de ajudar a decidir e aprovar as prioridades para o bom andamento do estabelecimento. Cabe dizer também que o Conselho Escolar é eleito

¹⁵ Utilizaremos a denominação comunidade/família para a representação dos pais ou responsáveis pelos alunos na escola, considerando as mudanças ocorridas na instituição familiar (pai, madrasta, tio, vizinho, avó etc)

por meio de votação, mas sua autonomia é discutível, à medida que muitas vezes as pessoas que o compõem são convidados diretamente pela direção da escola por serem amigos dos mesmos ou por defenderem as mesmas ideias. Desta forma, este conselho pode vir a agir sob influência, sem autonomia. Ressalta-se ainda, que o processo eleitoral de forma direta, mediante a participação da comunidade escolar, incumbe ao gestor eleito uma grande responsabilidade, uma vez que permite à comunidade o direito a cobrança pelas ações desenvolvidas durante sua gestão, já que estes o escolheram para coordenar as atividades e representar a instituição de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96 (1996 b), menciona no Art. 12, que trata da incumbência dos estabelecimentos de ensino, o estímulo às articulações e a integração da escola com a comunidade e a sociedade. No art. 13, a lei nos fala sobre a incumbência dos docentes, enfoca em um dos itens, o aspecto da realização de atividades de articulações entre escola, família e comunidade, o que reforça a ideia de que para uma boa ação é fundamental a parceria entre a escola e a comunidade escolar.

De acordo com o Art. 20 da Lei 10.576/95, pode concorrer à função de diretor (a) todo o membro do Magistério Público Estadual e Servidores em exercício na escola, que preencha os requisitos legais exigidos. No processo eleitoral, elege-se o (a) professor (a) ou servidor (a) quem fizer 50% mais um do total de votos, sendo que a votação somente será válida se a participação mínima do segmento pais/alunos for de 30%, e do segmento Magistério/servidores, for de 50%. Caso haja apenas um membro do Magistério na escola, este será designado diretor.

Durante o processo de eleição, é permitida a “campanha” dentro do ambiente escolar e normalmente há exposição das propostas de administração de cada candidato interessado na função. Após eleito, os diretores escolhem seus vices-diretores, um para cada turno, e tem um mandato de três anos, podendo reeleger-se por tempo indeterminado. Se, porventura, ocorrer a vacância desta função, deverá assumir um Vice-Diretor. Não havendo a figura deste, deve assumir o membro do magistério ou servidor com maior tempo de serviço público estadual, na escola, conforme Rio Grande do Sul (2008).

De acordo com a Lei nº 10.576/1995, os professores em contrato emergencial podem votar, mas não podem concorrer às eleições para diretores e não devem integrar as comissões eleitorais; os professores em estágio probatório não podem

concorrer ou exercer a vice-direção até que este seja cumprido; professor em licença, seja ela de saúde, especial ou gestante, podem votar e concorrer exceto aqueles que estejam de licença não remunerada; os professores extranumerários¹⁶ (M-2, M-3 e M-4) também podem concorrer, uma vez que são considerados estáveis. Além disto, não há limite para reconduções aos cargos de Direção.

Sobre o processo eleitoral, podemos dizer que a reeleição é uma constante nas escolas, tendo em vista as falas das entrevistadas, que serão apresentadas ao longo desta dissertação. Essa recondução de pessoas na gestão apresenta pontos positivos e negativos. Podemos dizer que positivos seria a experiência do diretor na vivência da gestão, estar em sintonia com as ações realizadas, conhecer o corpo docente, discente, comunidade escolar, estar ciente das necessidades e da administração dos recursos. Em contrapartida, se o gestor apresenta um trabalho não compartilhado ou restrito a um pequeno grupo, e ainda o perpetua, não contribuirá para o crescimento e desenvolvimento do educandário que dirige, ou não será suficiente tendo em vista as necessidades e expectativas da comunidade à qual presta serviços.

Seria conveniente verificar quais são as causas que levam à reeleição. Supondo que uma delas seja excesso de autoconfiança dos gestores candidatos à reeleição aliado à insegurança do grupo de professores e funcionários que por muitas vezes não concordam com o tipo de gestão que está sendo desenvolvida no ambiente escolar, mas não consegue unir-se para reverter tal processo. Quais os motivos que os levam a desejarem seguir tantos anos a frente da direção das escolas? Seria o compromisso com o desenvolvimento deste espaço, manutenção do poder, autoritarismo, gostar de participar dos cargos diretivos, ascensão social, status ou melhoria salarial? Uma hipótese poderia ser a acomodação dos gestores, medo de ir para a sala de aula novamente, ou ainda, que a comunidade enxergue neste gestor a única pessoa capaz de gerir a escola, e estes, às vezes mesmo não concordando com a situação, sentem necessidade de apoiar a quem já conhecem, mesmo sendo cientes que não seja a melhor alternativa. É o medo da mudança, do erro e do desconhecido.

¹⁶ O professor é considerado extranumerário quando está nesta classificação de M2, M3 e M4, estes cargos são professores que não prestaram concurso e se efetivaram por tempo de serviço e por grau de estudo: licenciatura plena ou curta dependendo da disciplina. Estes cargos estão em extinção.

Um outro fator que também se evidencia no processo eleitoral é o temor dos professores se apresentarem como candidatos para concorrer com aqueles que já estão na direção porque, num processo eleitoral, é senso comum, acreditar-se que: ou se está a favor do sistema vigente, ou se está contra (de direita ou de esquerda).

Quem diverge nem sempre é compreendido. Isso tem gerado um grande desconforto e tem sido motivo de afastamento de algumas pessoas de suas escolas, conforme mostram os dados. O que parece é não haver na escola espaço de ação para profissionais que não concordem com a situação, especialmente se esta se reeleger. Para elucidar este pensamento, utilizamos da fala de uma das entrevistadas, a qual nos mostra que nem sempre a concorrência é bem aceita.

[...] E os alunos começaram a pedir pra mim concorrer, concorrer, começaram a me incomodar. E eu não quero. Quero trabalhar pouco pra me aposentar, porque já tava na época? Mas eles me incomodaram tanto, tanto, tanto, que eu: Ta. Tá bom, vou concorrer. Aí ela (diretora) se apavorou quando eu surgiu como candidata. Tiveram baixarias horrorosas! Inclusive hoje eu to com um processo na justiça contra uma ex-professora nossa. Só que eu me elegi com mais que o dobro dos votos. Então não foi nem uma coisa que tu pudesse ter dito assim que foi disputado... não, não foi. Porque fiz mais que o dobro dos votos que ela fez. (Diretora Princesa – Escola Pintada)

Na verdade, pensamos que o assunto reeleição abrange duas frentes: o funcionamento da escola e as estruturas sociais. Em ambas o indivíduo se informa e se forma, e é nelas e na família, que se dá a formação integral humana que refletirá, ou não, nas atitudes dessa pessoa na sociedade, reproduzindo às vezes, o que vivenciou durante sua formação. Esta vivência escolar deve dirigir o aluno para o desenvolvimento crítico da realidade. E nós, educadores, concordamos com as reflexões desenvolvidas por Paulo Freire que defendem a democracia na escola e sociedade e também falam sobre o compromisso de transformação social que assumimos no momento de escolha pelo magistério.

Neste mesmo sentido temos Mendes (2009, p. 101) que diz “É preciso pensar a escola pública como um espaço dinâmico onde se encontram sujeitos em constante formação, que se modificam e modificam o ambiente ao seu redor”. Sujeitos estes que se envolvem politicamente com as questões em prol do bem da comunidade e preocupam-se com o desenvolvimento da cidadania. Desta forma, cabe a nós partir daquilo que o aluno apresenta conhecimento e ajudá-lo a desenvolver ainda mais suas potencialidades. E isto pode ser conseguido a partir de vivências escolares como participação em projetos e deliberações. Neste contexto, o

papel do educador e do gestor é fazer com a que a comunidade trabalhe juntamente com a escola e se aproprie do conhecimento produzido nela.

Conforme a obra de Freire (2004), *Pedagogia do Oprimido*, o ser humano deve buscar a própria transformação. Isso se deve ao fato de que para Paulo Freire o homem é um ser imperfeito e que, ao longo de sua vida, deve buscar um aprimoramento. Essa evolução precisa ser pautada, sobretudo na superação do autoritarismo, do individualismo e do poder - este aqui entendido como aquilo que “escraviza” as relações humanas. Logo, para o fim desses paradigmas, Freire (2004 p. 80-81) aposta numa sociedade baseada no diálogo, essência para a construção social cidadã.

Se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens, não me é possível o diálogo. (...) como posso dialogar, se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me sinto ofendido com ela? Como posso dialogar se temo a superação e se, só em pensar nela, sofro e definho?

Sobre a manutenção do poder, citada no parágrafo anterior, acreditamos que as pessoas vêm reproduzindo e reforçando atitudes autoritárias em diversas instâncias da sociedade. Observamos que na escola isto não é diferente, mas pensamos que estas estão, ainda, na fase de compreensão do processo democrático que é recente no Brasil, especialmente, nas escolas.

Em um contexto histórico de lutas pela democracia, a Constituição de 1988 trouxe, em forma de lei, a gestão democrática como princípio básico à educação. Contudo, sabemos que a Constituição não nos acompanha no dia-a-dia, dizendo que devemos ser democráticos, mostrando como devemos agir a cada situação para que efetivamente sejamos pessoas que pensam no coletivo, dividem funções e compartilham opiniões. Na verdade sabemos que as questões legais pouco influenciam nossas ações caso sua infração não seja acompanhada de alguma forma de punição como, por exemplo, as infrações de trânsito. Desta forma, como para as ações antidemocráticas não há formas de sanção para regular às pessoas, estas se sentem à vontade para optar ou não pelo exercício da democracia.

O contorno legal indica possibilidades e limites de atuação, os direitos, os deveres, proibições, enfim, regras. Tudo isso possui enorme impacto no cotidiano das pessoas, mesmo que nem sempre elas estejam conscientes de todas as implicações e conseqüências. (CURY, 2000, p. 08)

Ao negar espaços de interação dentro do ambiente escolar, tomando-o para si, podemos afirmar que os gestores estão negando o direito de aprender e vivenciar a democracia aos seus colegas de trabalho e alunos. Neste sentido, também ressaltamos que ao manterem-se na função de direção por inúmeros anos consecutivos, também estão negando o princípio democrático, afinal, a rotatividade na gestão faz parte de um processo de construção participativa e abertura de novas experiências.

Para embasar as reflexões sobre a ausência de rotatividade na gestão trouxemos falas das entrevistadas onde verificamos que:

- As reeleições consecutivas podem fazer com que os ocupantes da função diretiva, beneficiadas por ele, demonstrem características de dominação sobre este espaço:

Essa escola era assim, tinha dono e proprietário, como todas as escolas tem alguns donos, porque tem pessoas que passavam anos na direção e se achava dono, proprietário da escola e as pessoas tem muito medo de perder também de perder o poder, um poder assim que elas colocaram na cabeça que existe. (Diretora Princesa – Escola Pintada, 2008)

- Algumas professoras acreditam que simplesmente ocupar a direção, seja por pouco ou muito tempo, lhes traz poder, *status*. Para elas, o cargo diretor é diferente de professor, portanto lhes proporciona posição diferente perante a comunidade.

Eu acho que como professora não teria caminhos que eu tenho na direção. Assim eu seria só professora! Na direção eu tenho acesso né?! Acesso a outros caminhos que não como professora. Então acho que é mais fácil na direção eu conseguir as coisas do que como professora. (Simila, Diretora da Escola Solitária)

Embasados nas ideias de Saviani (1993, p. 86) que defende “não se ensina democracia através de práticas pedagógicas antidemocráticas”, nos pusemos a pensar qual o exemplo que esta diretora estava passando aos professores, funcionários, comunidade escolar? Não deveria vir dela o incentivo para que todos se interessassem em participar do processo de construção e desenvolvimento da instituição?

Ao entendermos que “processo educativo é passagem da desigualdade à igualdade” (SAVIANI, 1993), acreditamos que a passagem pelo processo eleitoral de

uma escola é sem dúvida um grande momento de desenvolvimento de consciência crítica dentro da escola, porque envolve a participação de todos. E, com certeza, o bom andamento deste meio dar-se-á por meio de abertura e diálogo na instituição.

Com uma maior abertura política dentro das escolas é provável que se encontre realmente espaços de discussão efetivamente democráticos. Esse é um dos ângulos da questão da eleição/reeleição. A escola, em geral, não está habituada à discussão política. O discurso da neutralidade, de que “na escola não se deve fazer política” é muito forte. A dificuldade de separar Política de política, como vimos no capítulo I, de certa forma, também impede ou atrapalha a inserção da comunidade escolar num processo eleitoral mais democrático. Se ainda não sabemos discutir política não está na hora de aprendermos? Não será hora da escola ser mais um espaço a ensinar esse exercício de cidadania? Não será a vivência do processo eleitoral para a gestão escolar um dos momentos privilegiados para esse aprendizado? Afinal, gestão democrática sugere participação da comunidade escolar dentro deste processo também.

Como vimos no capítulo I cabe a população fazer Política em todos os espaços. É preciso ter a consciência de que somos responsáveis pelo meio em que vivemos (escola, família, comunidade...). Além disto, devemos pensar na coletividade, na dignidade humana e solidariedade. Para que alcancemos isto é preciso acreditar que somos seres Políticos e que a participação política é de extrema importância para nosso desenvolvimento.

Com relação à abertura e desenvolvimento político, Coutinho (1992, p. 23) menciona “trata-se de suprimir a dominação burguesa sobre o Estado a fim de permitir que esses institutos políticos democráticos possam alcançar florescimento e, desse modo, servir integralmente à libertação da humanidade”. Entendemos isso como um incentivo a população libertar das amarras que os prendem para começar a interagir com o mundo, participar das decisões coletivas, buscar melhorias, lutar pela cidadania.

Ainda desenvolvendo o mesmo pensamento, parafraseamos Paro (2006a): se é para a comunidade que os interesses da educação devem voltar-se é inconcebível a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte, ou o conceito de democracia na escola pública seria apenas eufemismo.

A melhoria da qualidade de ensino pode ser conseguida com mais eficácia se for fruto de ações conjuntas e bem coordenadas pela equipe técnico-pedagógica, sobretudo pelo diretor como líder do processo participativo. A escola sem perder sua vinculação com o sistema, é que toma decisões sobre a melhor maneira de ser dirigida. (SANTOS, 1998)

Entendemos que essa tomada de decisão tem sua origem no próprio processo que elege os dirigentes escolares, isto é, na forma como a comunidade escolar participa desse processo. As reflexões acerca da participação da comunidade no processo educacional nos permitem entender que, além de importante, é assegurado por lei o espaço de opinião dos alunos, professores, pais e funcionários no processo de eleições para diretores. Também é garantido a emissão de opinião da comunidade escolar, durante a exposição de metas, objetivos e anseios dos candidatos, durante o debate eleitoral. Sobre isto Dallari (2004, p. 41):

Para que o povo escolha representantes autênticos é preciso, antes de tudo, que haja plena liberdade de informação, permitindo às pessoas formarem livremente sua opinião com base no maior número possível de dados.

Mas, acreditamos que nem a eleição, tampouco a liberdade da exposição dos objetivos dos futuros gestores, por si só, não asseguram uma gestão democrática. Ela é apenas um dos pilares deste exercício. Na verdade, o que estamos querendo dizer é que a simples existência do processo eleitoral, que nos coloca a figura do eleitor e do candidato, não garante que o desejo de todos seja colocado em prática. Afinal, nas eleições, a opinião ouvida é a da maioria, e a maioria não é o todo. O que temos então é a questão da representatividade.

A partir do exposto, podemos dizer que esta forma de escolha de diretores que temos hoje no Rio Grande do Sul, também apresenta falhas. O processo eleitoral pode sim colocar a frente da gestão uma pessoa que não esteja preparada para a função ou que seja interessada nos benefícios que a posição de gestor lhe traz. Ou ainda, que vislumbre a reeleição inúmeras vezes, tome medidas autoritárias nas relações escolares, use seu poder para manipular votos de pais, alunos, funcionários. Na verdade, estes são os riscos do exercício democrático.

Na verdade, este engano pode acontecer em eleições para qualquer outra função eletiva. Entretanto o processo eleitoral é, sem dúvida alguma, um grande passo rumo à democracia porque favorece o debate democrático e a ampliação de

espaços de discussão dentro da escola, que foi conquistado através de uma luta travada durante décadas com o governo do estado pelos trabalhadores em educação. Na verdade, como Paro (2001, p. 67) nos diz “uma importante característica das eleições é que, como todo processo de democracia, a participação e o envolvimento das pessoas como sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia”. Isto é, o processo eleitoral não nos garante que ações autoritárias, exploração, monopólio de ações ou falta de conscientização da importância da participação da comunidade perpassem o universo escolar, mas é um exercício de cidadania em que são expostos diferentes opiniões que beneficiarão a todos no espaço escolar.

De fato, o que não podemos esquecer, é que esta conquista pela democracia dentro do espaço escolar é historicamente recente no Brasil, tendo em vista a Constituição Federal e a LDB, mas deve ser trabalhada a cada dia nas escolas para que tenhamos uma educação que contribua para a cidadania da sociedade.

Dessa forma, encerramos este item retomando o ponto o qual acreditamos merecer destaque pela sua importância, até porque foi o marco de partida para a discussão deste capítulo: os trabalhadores em Educação do Rio Grande do Sul merecem espaço de evidência na busca por uma participação efetiva da comunidade no espaço de escolha de diretores das escolas públicas. A partir do entrave CPERS x governo estadual, a comunidade escola pode expor sua opinião, participar diretamente dos cargos diretivos, escolher os representantes que mais se assemelham com a comunidade escolar ou aqueles que podem contribuir para suprir suas necessidades através da coordenação de trabalho conjunto de corpo docente, funcionários e comunidade/família.

2.2 Características da gestão na rede pública estadual

Existe tradicionalmente um organograma nas escolas em que o diretor ocupa o cargo mais elevado na hierarquia escolar. Mas isto não é sinônimo de que ele é o único responsável pela gestão do ambiente escolar. O gestor tem a incumbência de pensar no coletivo, promover a integração entre os professores, funcionários, alunos

e comunidade/família, bem como de mediar a implementação de metas que ao serem desenvolvidas atendam aos objetivos da comunidade escolar.

Além de se preocupar com as condições físicas da escola e administração dos recursos financeiros, os diretores devem zelar pela saúde, do seu corpo docente, conhecer os alunos e a que se propôs a administrar e estabelecer ações que permitam a participação efetiva da comunidade no ambiente escolar, sem esquecer que sua ação é bastante limitada nesse ponto, tendo em vista o conteúdo das políticas educacionais implantadas pelo governo. Para o cumprimento de suas funções, não é necessário ao diretor o uso de autoritarismo, e sim, de bom entrosamento com as pessoas da comunidade escolar e saber compartilhar funções.

Para isso, é fundamental a existência de uma gestão democrática. A construção da cidadania só é possível mediante a participação dos envolvidos diante de um problema a ser superado se a relação de diálogo for presente. Numa comunidade, por exemplo, pessoas como pais, alunos, moradores fazem o coletivo e, ao mesmo tempo, as muitas individualidades, que, de uma maneira ou outra, trazem uma história de vida e a significação de conceitos, traduzindo-se em atores ou sujeitos frente ao objeto ou problema daquele grupo. E para que tudo isso funcione de forma harmônica, só o diálogo é capaz de conciliar os interesses, as aspirações, os conflitos... e assim, construir uma sociedade melhor. Por isso, quando há a democracia como foco, o autoritarismo deve ser banido frente a esse pensamento de sociedade porque ele afasta, divide, enquanto que o diálogo agrega e constrói.

Em meio a leituras como Oliveira (2006), Brito e Borges (S/A), Antunes e Carvalho (S/A) e realização do trabalho de campo desta pesquisa, percebemos que não há consenso em relação à gestão democrática “discurso - ação”. Atualmente apesar de se falar muito sobre gestão democrática, esta parece que ainda não está clara para alguns diretores e professores, ou se está clara, alguns optam por não propiciar ambientes propícios para seu desenvolvimento, talvez porque não vivenciaram, não aprenderam a trabalhar dessa forma ou não acreditam em seus benefícios. Ou ainda isto ocorra por acreditarem que é mais fácil gerir este espaço sozinho do que dividindo opiniões com pais e alunos.

As discussões educacionais sobre gestão mostram que ainda existem escolas em que a figura do diretor é extremamente autoritária e existem aqueles gestores que dizem zelar pela democracia em sua administração, mas que acabam

mostrando estarem equivocados por meio de incoerências em suas ações que muito pouco se apresentam como democráticas. Presenciamos este fato¹⁷ durante entrevista com uma diretora que disse ser democrática quando de repente, sua fala foi interrompida por um grito desconcertante, onde dizia para uma funcionária da escola que passava em frente a porta da sala da direção: “Regina¹⁸, quantas vezes vou ter que repetir que quero a porta da secretaria fechada! E vê se me tira esses fedelhos daí”. Neste momento percebemos o quão contraditória ela estava sendo ao longo de seu depoimento e vivência, já que em perguntas anteriores havia demonstrado estar ciente do que é uma gestão democrática, quais são seus princípios e como efetivava-os em sua escola.

Paro (2006 b, p. 18) diz que “democratização se faz na prática”. Não seremos democráticos se não adotarmos medidas não autoritárias e condizentes com a democracia, como tratar os serventes como empregados particulares, chamar os pais apenas para a entrega de boletins ou para reclamar de mau comportamento dos filhos. Tampouco podemos confundir democracia na escola com “deixar fazer o que quer”. Um espaço democrático abre espaço para participação pensando no bem das pessoas, onde elas desenvolvem a consciência de que tudo que fazem influencia no cotidiano escolar, expressam suas ansiedades e comunitariamente traçam objetivos para supri-las.

Cabe ressaltar que apenas a intenção de integrar escola, pais, alunos, funcionários e professores não basta. É necessário criar meios que possibilitem essa integração. É necessário manter um vínculo com os pais, mostrar que são tão importantes na escola quanto seus filhos, incentivar os professores a lutar pelos seus direitos (incluindo o apoio às greves), pela qualificação da escola pública e ter claro que uma gestão democrática se faz pautada na participação, transparência e descentralização.

¹⁷ Cabe dizer que se trata de uma fala e os limites desta observação, já que não realizamos mais visitas a esta e não presenciamos outras ações como esta no dia da entrevista. Pode ter se tratado de um fato isolado.

¹⁸ Nome fictício dado à funcionária para resguardar sua identidade.

2.2.1 Espaços organizados de participação da comunidade escolar

Algumas formas de se alcançar a transparência das ações é cuidando para que certos espaços, na escola, sejam ocupados pela comunidade escolar, para que com sua participação alcancemos a descentralização das ações inerentes à gestão deste espaço. Os principais espaços formais destinados a participação da comunidade são: conselho escolar, associação de pais e mestres e funcionários (APMF) ou Conselho de Pais e Mestres (CPM) e grêmio estudantil, e serão descritos a seguir.

Presente na Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, o Conselho Escolar é um órgão de natureza deliberativa, normativa, consultiva e fiscalizadora, responsável pelo acompanhamento das ações do campo pedagógico, financeiro e administrativo da escola.

Os integrantes do conselho pais, alunos, professores, funcionários e diretor (em número igual de representação por segmento) não recebem remuneração pelo seu trabalho e devem reunir-se periodicamente para o cumprimento de suas atribuições: ajuda na elaboração, aprovação e acompanhamento da execução do Projeto Político Pedagógico, garantir a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração, execução de ações na escola, fiscalizar a utilização de recursos financeiros e acompanhar as políticas educacionais.

Por meio das entrevistas, vimos que em algumas escolas há este espaço realmente. O Conselho Escolar cumpre seus deveres preocupando-se com o andamento da escola e em outras, existe apenas porque é uma exigência burocrática.

Tem, tem conselho escolar também. Não funcionava, mas agora a gente fez funcionar. E eu quero ver se ainda melhoramos isso, porque o Conselho Escolar nas escolas (...) ele está viciado em achar que é só assinar coisas. Vem pra reunião e: "Já vai terminar? Onde é que assina?" Mas "perai", o que tu estás assinando? (...) então agora o novo conselho que elegemos, agora em maio, é bem participativo, trabalha bastante pela escola e decide muitas coisas junto. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

[...] eles não tem muita iniciativa pra tentar fazer alguma coisa, sempre tem que ser a direção da escola chamar o conselho escolar. [...] então assim, não tem nada, nada de participação. Ainda o conselho escolar conseguimos reunir de vez em quando. E é bem assim, eles não tem aquela coisa da iniciativa! De tentar fazer e vamos ver (...) Vamos unir ou participar do projeto (...) Não. (Andressa, diretora da Escola do Charque)

Na verdade, verificamos que nas oito escolas em que fomos conversar com as diretoras e vices, todas possuem Conselho Escolar, mas apenas quatro entrevistadas disseram que o Conselho Escolar participa ativamente das decisões da escola, sendo que destas, uma diretora deixou bem claro que a função deles se resume a assinar papéis para aprovação de uso de recursos, quatro expuseram que o conselho não é ativo, existe porque é exigência da LDB 9.394/96, comparecendo à escola apenas quando é chamado pela direção e uma vice-diretora nos disse que não tem certeza se o conselho escolar funciona porque como ela está em apenas um turno na escola, acaba não se inteirando de todos os fatos, mas acredita que ele funcione.

Se olharmos atentamente para estes dados, podemos nos questionar sobre “Até que ponto a lei está sendo cumprida?”, Será que a existência de uma lei que defenda a existência de um órgão representativo tão importante quanto o Conselho Escolar é respeitada e valorizada, na medida em que as escolas têm pessoas apenas para assinar papéis, ao invés de buscarem espaços de discussões sobre assuntos inerentes a instituição de ensino? Sem dúvida compreendemos que ao assinar papéis elas estão cumprindo a lei, mas o que denunciamos neste espaço é o fato delas restringirem a ação do Conselho Escolar a exclusivamente aprovar os gastos, mediante assinatura.

Outro fato que nos chamou a atenção é o da vice-diretora que não tem certeza se o conselho de sua escola é ativo. Afinal, que tipo de relações se estabelece nesta escola, já que uma das pessoas que deveria responder pelas atividades da mesma, não sabe o que se passa em turno inverso? É possível que uma das causas, no caso desta professora, é porque trabalha com Educação Física mais 20h em outra escola e não lhe resta muito tempo para ampliar sua vivência, em turno inverso, na instituição a qual participa da administração. Mas, não deveria ela, no tempo em que está exercendo sua função como vice, procurar discutir as ações da escola, conversar com os professores e demais membros da direção e coordenação pedagógica?

Na verdade, através da realização deste estudo, vimos que estas são algumas das indagações que circulam o universo da vivência da gestão escolar e que merecem espaço para reflexão.

Dando continuidade ao estudo sobre os principais espaços destinados à participação da comunidade nos deparamos com outros casos semelhantes à “existência” do Conselho Escolar nas escolas: APMF e Grêmio Estudantil.

A Associação de Pais e Mestres e Funcionários é o órgão que representa os interesses dos pais, professores e funcionários, sendo que sua existência no espaço escolar é opcional. Acreditamos que além de contribuir para a melhoria do ensino com o acompanhamento e discussões sobre o projeto político pedagógico e as políticas educacionais presentes na instituição de ensino. Quando restrita apenas a representação dos pais e professores, pode ser designada Conselho de Pais e Mestres (CPM). Nas escolas pesquisadas, percebemos que o CPM é menos ativo que os conselhos escolares. As falas das entrevistadas denotam que em todos os casos há o processo de eleição para a composição da representação, mas que nesta, também há casos de composição de grupo apenas suprir as necessidades burocráticas que envolvem esta questão e em outras, há realmente um envolvimento com a escola.

Tudo eleitos, eles mesmos se organizam. Então aquelas pessoas que tão sempre por aí é que acabam ficando mais... Eu sei que em muitas escolas é feito assim. É feito uma chapa e é homologada. O diretor convida um monte de gente e como não tem adversário faz a homologação e nem tem eleição muitas vezes. Mas aqui teve um rapaz que eu disse pra ele (...) Era levar o nome e enviar lá pra nós que enviava pra secretaria. Ele queria que eu fosse fazer isso pra ele. Ah, a gente fica descontente né. (...) Eu disse vai te virar! Achar as pessoas que tu quer que trabalhe contigo! Que querem se candidatar. Aí ele mesmo fez tudo, inscreveu os candidatos todos. E é uma pessoa assim, incansável, sabe lidar com a gente, com as crianças, com a escola, e é eleito, tanto o CPM como o Conselho Escolar. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Funcionam, bastante, sempre nas festas e tudo, a gente sempre faz, eles fazem, o CPM organiza ação entre amigos pra arrecadar dinheiro pra escola, a gente teve no ano passado um bingo, já tivemos várias rifas, agora inclusive estamos com uma bicicleta, e eu vou fazer um sorteio no final do ano. Eles que organizam, porque é ação entre amigos, isso aí é responsabilidade do CPM não é nossa, mas a gente ajuda, claro. (Simila, diretora da Escola Solitária)

Em outros casos, se evidencia a vontade dos pais de trabalharem em prol da educação de seus filhos, mas que outros compromissos do cotidiano acabam lhe tomando o tempo preciso para se dedicar a esta função:

Tem até assim, um grupo formado, do CPM e Conselho, só que comparecem quando convocamos eles. Teve uma época, no ano passado ou retrasado, que o CPM participava muito. Tinha até a função do bar. Eles vinham pra trabalhar. Aí depois a mãe que era do CPM ficou envolvida com a família e não pode mais vir, aí a próxima que veio não se manifestou pra colaborar nesse sentido. (Joana, diretora da Escola do Trem)

Já o Grêmio Estudantil, cuida dos interesses dos alunos, sendo o órgão máximo de sua representação na escola. A participação dos alunos no “Grêmio” contribui para ajudar a solucionar problemas que afetam esta população e ainda, desenvolvem o senso crítico e expressão dos mesmos.

A partir do exposto podemos dizer que a realização de Reuniões Pedagógicas, reunião de pais, a existência de Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil são medidas que auxiliam no desempenho de um ambiente escolar mais democrático e que a eficiência destes órgãos representativos aumenta à medida que a direção abre a porta da escola e a comunidade conquista este espaço para as sugestões e efetivação de ações no ambiente escolar. Além disto, esta prática serve de termômetro para que a escola possa “medir” os resultados de seu trabalho. Mas para que todas estas medidas funcionem é necessário que a comunidade escolar tenha clareza da importância do desenvolvimento das ações e zelo destinado a cada grupo, seja de pais, professores, alunos... É preciso ter compromisso com a educação, senso crítico e de fazer cumprir os direitos de fazer integrar processos participativos.

Com base no que foi discutido acreditamos ser pertinente finalizar a discussão deste item com o exemplo de uma escola em que a direção procurou incentivar que a comunidade escolar ocupasse o lugar a que tem direito nas decisões escolares.

Sobre a participação dos alunos a diretora Princesa (2008) nos diz:

(...) eles tem uma participação bem ativa em todas as coisas da escola, nós temos o conselho escolar e eles participam, Essa minha porta aqui fica sempre aberta, eles tão sempre aqui dentro. Vem aqui de manhã tem 2, 3, 4 vezes. Eu ouço muito o que dizem. No recreio eu to caminhando e eles têm muita liberdade pra chegar aqui e dizer as coisas. Do que estão gostando, do que não estão gostando, o que está agradando o que não está agradando. Então a partir disso vou mudando e direcionando as coisas. No início foi muito complicado, porque os professores não aceitavam muito isso, "desde quando agora o aluno manda?", Não. O aluno não manda. Mas ele pensa e se ele pensa, tem que expressar o que pensa. Se ele expressa o que pensa a gente tem que ver quem é que tem razão, se ele não tem razão, eu vou chegar e dizer: "tu não tens razão, tu está errado, não é por aí". E se ele tiver razão, a gente faz, então eles adoram. Toda hora eles tão dentro da escola, mesmo fora do turno, sempre ajudando a gente a fazer uma coisa ou outra, participando bastante.

Essa fala, na verdade, parece-nos ambígua. Numa primeira leitura, a diretora afirma ter mudado as relações no ambiente escolar, que, segundo ela, teria ficado mais humano e democrático. No entanto, a diretora fala em 1ª pessoa “eu”, quando busca um ambiente de maior participação dos alunos nas ações da escola? Mais adiante, novamente a expressão “tem que expressar o que pensa”. Depois, afirma que “vai chegar e dizer se o aluno tem razão” a partir do momento em que o aluno começou a expressar suas idéias e ocupar mais os espaços da escola. Vimos que embora busque a democracia, ela se vale de expressões não democráticas e acaba impondo sua visão, agindo como alguém que detém o poder.

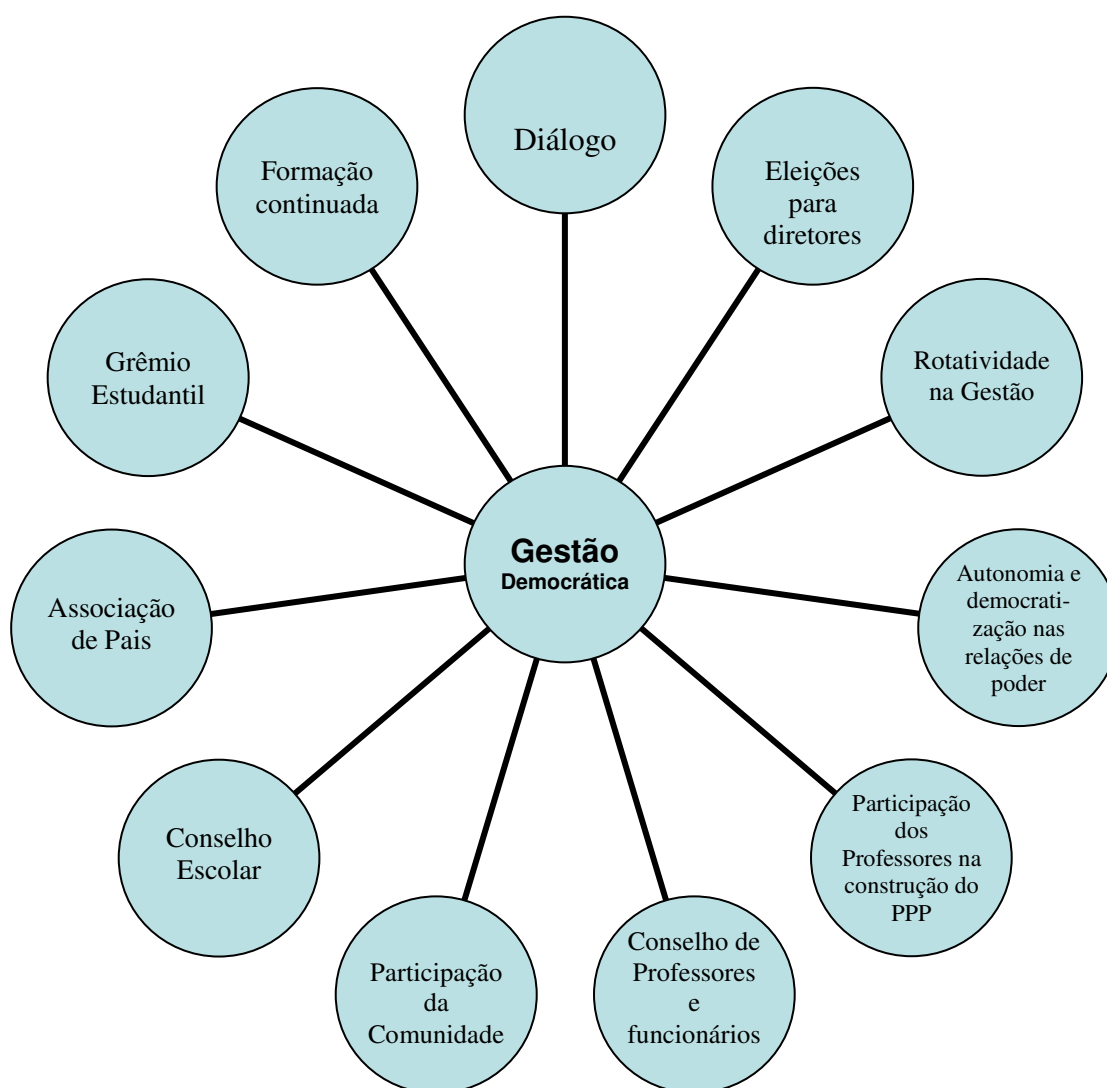
E sobre a participação do corpo docente encontramos:

E agora os professores já tão aceitando mais isso, e o respeito mudou, antes o respeito era por imposição, "me respeita porque eu sou teu professor e sou superior a ti", não era um respeito espontâneo, era um respeito imposto. Agora eu acho que eles tem, eles conseguem conversar, conseguem se entender e há um respeito entre todo mundo, mas também rola um clima de amizade, de respeito [...] Eles estão adquirindo uma cidadania descobrindo que tem direito, que tem que cumprir deveres, mas que também podem cobrar os direitos deles. Que as coisas podem ser argumentadas, podem ser questionadas e... foi difícil no início assim, agora está todo mundo... tem gente que tinha tempo de serviço os professores não se aposentavam, agora se aposentaram tudo. Os assustados se aposentaram. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Esta frase sugere que o trabalho desenvolvido dentro da escola é capaz de transformar ambientes. Também salientamos que sentimos o quanto é gratificante acompanhar esta transformação para aqueles que convivem neste espaço.

2.2.2 Implicações da Gestão Democrática na escola pública

Baseados nas leituras que realizamos sobre gestão e as reflexões que fizemos ao longo do trabalho, montamos um organograma onde relacionamos os fatores que auxiliam na efetividade de uma gestão democrática.



Organograma: Gestão Democrática

Sem dúvida, desempenhar uma gestão democrática não é fácil já que as relações da administração capitalista¹⁹ e burocrática estão incorporadas em nosso modo de vida atual. Vivemos em um mundo onde nos acostumamos com o cumprimento de ordens, com modelos de ações prontas para serem executadas, com a satisfação dos objetivos da classe dos mais favorecidos economicamente, com a exploração da classe trabalhadora.

No ambiente escolar estas ações também podem ser percebidas à medida que os gestores e professores fazem uso do poder com relação à posição hierárquica perante aos alunos e funcionários. Por exemplo, quando o professor tem

¹⁹ Sobre este assunto ver Capítulo II do livro Administração Escolar de Vitor Henrique Paro.

um contrato de 20h é colocado integralmente em sala de aula e o tempo de preparação e correção de materiais não é respeitado, sequer remunerado, tendo este sua força de trabalho explorada. Em instituições particulares, a administração capitalista fica ainda mais evidente. Segundo Paro (2006, p. 32) “na sociedade capitalista a aula é, de fato, considerada o produto do processo de educação escolar” à medida que é pago uma mensalidade pelas aulas e a educação ou apropriação do saber por seus filhos é o produto final que os pais querem receber. Podemos dizer que as escolas públicas seguem nesta mesma linha à medida que são pagos impostos ao governo e estes são repassados às repartições públicas para que os serviços sejam prestados à comunidade e além disto, os professores parecem vender sua força de trabalho.

Para que se obtenha êxito na administração escolar é preciso administrar diferenciadamente do modo capitalista, apenas visando o lucro ou formar mão de obra qualificada para o serviço. A gestão escolar vai além da gerência de recursos ou da falta deles. Também é mais do que o preenchimento de papéis, cumprimento de editais, coordenação de reuniões, controle de funcionários etc.

Enquanto em uma empresa o administrador pensa na produção da mais-valia/lucro que conforme Paro (2006c, p. 16) é “o valor que excede o trabalho necessário e que é apropriado privadamente pelo capitalista”, na escola, o gestor tem o papel de criar meios para que haja uma transformação deste pensamento, tanto neste espaço quanto na sociedade. Ele deve procurar atender as necessidades da comunidade e gerir um trabalho que proporcione o desenvolvimento do ser humano e que percebam que as relações sociais são passíveis de mudança. E o professor? O professor deve estar integrado com a direção e com os outros segmentos da escola. Deve procurar realizar atividades que estimulem a coletividade, amizade, cooperativismo, criticidade ao invés de apenas transferir conhecimentos e habilidades necessárias para passar em provas, vestibulares ou concursos. É claro que a escola não tem como negar que os conhecimentos são necessários para a vida dos educandos, mas cabe a ela mostrar que apenas o acúmulo teórico não lhe trará segurança e sabedoria para agir em diversas situações em sua vida social.

Paro (2006a, p. 18) prefere tratar administração como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. E neste caso, o objetivo da escola é oposto ao de uma empresa capitalista. De acordo com Paro (2001, p. 28) a escola

deve trabalhar para "a apropriação de valores de cidadania e o desenvolvimento de comportamentos compatíveis com a colaboração recíproca entre os homens, para além das leis naturais do mercado." Assim, o modo de administração escolar preocupado em efetivar uma gestão transformadora deve além de preocupar-se com as ações burocráticas (bem características da administração capitalista) precisa considerar o aluno como sujeito que participa ativamente da educação e não simplesmente um produto da educação escolar. Cabe ainda, ao gestor, zelar pela efetividade de ações que levem os educandos a apropriarem-se do saber acumulado pela sociedade e, conforme Paro (2001, p. 30) "contribuir para desarticular a ideologia do mercado incrustada no dia-a-dia da sociedade e, em particular, no sistema de ensino".

A group of hikers is walking away from the camera on a dirt path that winds through a vast, green, grassy field. The hikers are wearing various outdoor gear, including backpacks and hats. In the background, there are rolling hills and a small body of water. The sky is overcast with grey clouds. The overall scene is one of a peaceful outdoor excursion.

*Caminhos
metodológicos:*

*descobrimo os gestores
da rede pública de ensino
da cidade de Pelotas*

CAPÍTULO III

CAMINHOS METODOLÓGICOS: DESCOBRINDO OS DIRETORES DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DA CIDADE DE PELOTAS (GESTÃO 2007-2009)

Esta pesquisa possuiu caráter qualitativo de cunho descritivo e se desenvolveu no período de março de 2008 a janeiro de 2010. Para desenvolvê-la, trabalhamos com o pressuposto de que as pesquisas qualitativas são exploratórias e procuram estimular os interessados a interpretar e definir o objeto de estudo livremente, ou seja, generalizar os achados de acordo com o contexto que o autor deseja interpretar.

Os autores, ao optarem por este tipo de trabalho, necessitam conhecer o universo de pesquisa, possuir embasamento histórico referente ao tema e, ainda, ter disposição e sensibilidade para perceber fenômenos significativos e relevantes que atravessam o estudo. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem algumas características: a) apresentar ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental; b) possuir caráter descritivo; c) apreender o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, que deve ser uma preocupação do investigador e um enfoque indutivo.

Após a escolha da abordagem metodológica, os autores se concentram no delineamento do caráter da investigação. A metodologia é um processo que tem origem no momento em que o pesquisador passa a questionar-se sobre diversos fatores a sua volta e sobre os problemas que lhe põe em dúvida, que lhe deixam curioso. Todo o processo de aproximação do problema, de escolha do tema, de definição das formas de proceder para darmos seguimento à investigação, (observação, coleta de informações e de material pertinentes ao estudo) são considerados por nós como metodologia de pesquisa. Ao explicitar nossa compreensão de metodologia, não negamos a existência de outros conceitos

elaborados por autores conhecidos por suas relevantes produções sobre este assunto. Para Oliveira (2007, p. 43), em um sentido mais amplo metodologia “é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos”.

Em um primeiro momento da estruturação desta pesquisa entendíamos tratar-se de um estudo de múltiplos casos. Isto se deu porque foram definidas várias unidades de caso (oito escolas) o que poderia assegurar uma investigação com características de múltiplos casos.

No caso deste estudo, são unidades de caso os colaboradores, professores-gestores de Educação Física no exercício da gestão escolar, nas escolas estaduais de Pelotas. Cabe aqui explicar que chamaremos de “professores-gestores”²⁰ todos aqueles docentes de Educação Física que ocupam a direção ou a vice-direção das escolas.

Mazzotti (2006), em um trabalho no qual questiona as tendências das pesquisas qualitativas na atualidade, cita, entre outros autores, Robert Stake. Esse autor assumiu, em seus estudos, o caráter predominante da pesquisa qualitativa – especialmente a partícula de estudo de caso. De acordo com Stake apud Mazzotti (2006), o estudo de caso focaliza uma unidade de investigação (um pequeno grupo, uma escola, uma pessoa...) que vai ser detalhadamente investigado e interpretado. O caso analisado vai permitir a elaboração de conclusões para outros contextos, cuja contribuição será a revisão ou a construção de novas teorias, através da generalização feita pelos leitores.

Já no estudo de múltiplos casos, segue-se procedimento semelhante, porém são várias as unidades consideradas como sujeitos de pesquisa. Sobre esse tipo de estudo de Gil (2007) explicita as vantagens e desvantagens de se realizar um estudo com estas características. Para o autor este tipo de estudo se torna vantajoso porque “proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade” e apresenta desvantagens à medida que “requer metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise

²⁰ Trata-se de uma denominação para facilitar a compreensão do estudo, pois professor-gestor pode ser também uma expressão utilizada para qualquer docente que atua na escola, já que se parte do pressuposto que a gestão não é exclusiva da equipe diretiva. Tal discussão já foi feita no capítulo 2 deste estudo.

de dados, pois será necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos". (GIL, 2007, p.139)

Com relação a casos peculiares, Stake apud Mazzotti (2006) assinala a necessidade de o pesquisador reunir dados sobre a natureza do caso e sua história e sobre o contexto físico, econômico, legal e político em que está imerso. Tais elementos legitimam a pesquisa porque à medida que o estudioso tem maior clareza sobre o tema em estudo, os resultados da investigação apresentam maior confiabilidade.

À medida que aprofundávamos as leituras sobre os tipos de pesquisa qualitativa, chegamos à conclusão de que este estudo não se enquadrava em apenas um tipo de classificação. Vimos que não se tratava de pesquisa de apenas um caso ou de múltiplos casos nem de um estudo etnográfico. Nestes casos a investigação não se enquadrava porque não haveria tempo hábil para realizar o trabalho de permanência nas oito escolas conforme sugerem esses estudos.

Então, decidimos adotar a abordagem qualitativa como meio de definição do estudo, por permitir a flexibilização de técnicas para a coleta das informações e para a construção dos passos da pesquisa, respeitando os dados da maneira como foram apresentando-se ao longo da investigação. Este tipo de trabalho também nos permitiu construir a dissertação juntamente com os colaboradores, à medida que novas informações e questionamentos iam surgindo.

Nessa perspectiva utilizamos as informações obtidas por meio das entrevistas formais semi-estruturadas aplicadas aos professores-gestores das oito escolas investigadas. A opção pela escolha da entrevista semi-estruturada ocorreu pela possibilidade que esta apresenta ao pesquisador de portar um roteiro norteador da conversa com o sujeito da pesquisa e, ao mesmo tempo, assegurar a inclusão ou retirada de questões pertinentes ao estudo (TRIVIÑOS, 1987). Além da entrevista foram utilizados registros em diário de campo sobre as situações presenciadas durante o tempo de permanência na escola. Tais registros foram feitos a partir de observações e conversas informais com a comunidade escolar.

Estes recursos permitiram analisar quais os motivos, na formação inicial ou continuada, que levaram os professores de Educação Física a optarem pela participação na gestão escolar, na função de diretores ou vices; como eles se

percebem nas funções que ocupam; em que medida o ensino da graduação os auxiliaram nesta prática administrativa; e, como eles percebem as políticas educacionais do estado.

Escolhida a concepção de pesquisa passamos à definição do processo que utilizaríamos na interpretação dos dados das entrevistas e materiais auxiliares. Para a análise dos dados nos baseamos em Triviños (1987) que auxiliou a pautar a interpretação das informações considerando três aspectos: achados do estudo por meio das entrevistas e registros do trabalho de campo; da fundamentação teórica e da experiência pessoal dos pesquisadores.

Sobre o primeiro, cabe dizer que todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Esta fase do estudo se estendeu por aproximadamente onze meses, de setembro de 2008 a julho de 2009. Sobre este longo período para as entrevistas, André (1992, p. 57), afirma “é preciso reservar um longo período para a transcrição e análise do material, sob pena de comprometer o seu conteúdo”.

Ainda para auxiliar o processo de interpretação das entrevistas escolhemos a metodologia de Gomes (1994) que utiliza a categorização das falas estabelecidas, separadas por temas de assunto. Para o autor este tipo de divisão permite que o pesquisador visualize melhor o material coletado, facilitando assim sua compreensão, interpretação e análise.

A partir da metodologia sugerida por Gomes (1994) categorizamos nossos achados em dois grandes grupos de análise intitulados: “O professor de Educação Física como gestor da escola” e “A visão dos diretores sobre gestão escolar”. Cada um com subdivisão em pequenos temas que serão descritos e discutidos no Capítulo IV desta dissertação.

Concomitantemente à elaboração das categorias trabalhamos com a análise de conteúdo das falas dos professores-gestores. Neste tipo de análise o ponto de partida é a mensagem que o entrevistado deseja passar, devendo-se considerar também as variações de linguagem e entonação de voz.

A análise de conteúdo tem por objetivo descobrir o que esta por trás de cada palavra manifestada nas entrevistas “o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente)” (MINAYO, 2003, p. 74).

No mesmo sentido temos tradicionalmente Bardin (1977, p. 42) que conceitua este tipo de análise como:

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

Com as definições de Bardin, pautamos a análise do conteúdo das entrevistas a fim de descobrir o sentido das palavras utilizadas pelos sujeitos da pesquisa, a intenção de cada pausa, respiração e entonação por meio das técnicas de análise de comunicação que este método nos oferece.

De acordo com Triviños 1987, após a aplicação e análise das entrevistas dos nove professores-gestores de Educação Física da rede estadual da cidade de Pelotas-RS e as observações realizadas durante a aplicação destas, a próxima etapa a ser seguida é a discussão dos achados juntamente com a fundamentação teórica e experiências dos pesquisadores; para esta discussão, reservamos o Capítulo IV desta dissertação.

A partir deste momento, seguimos com o delineamento dos passos do trabalho de campo que fizemos desde o momento que escolhemos os colaboradores desta pesquisa, quando entramos em contato com as escolas para traçar o perfil dos professores-gestores da rede estadual de ensino de Pelotas – RS (gestão 2007-2009). O propósito desse perfil era identificar qual formação inicial tinham esses sujeitos. Entretanto, tal levantamento permitiu a análise de um outro aspecto importante em relação às características dos gestores, a questão de gênero no exercício da gestão.

3.1 Os primeiros passos de uma grande caminhada

A pesquisa foi desenvolvida no município de Pelotas porque nele encontram-se o maior número de escolas estaduais da região de abrangência da 5ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE)²¹. A somatória das escolas estaduais

²¹ O trabalho da 5ª CRE abrange as escolas estaduais de 18 municípios, sendo eles Amaral Ferrador, Arroio do Padre, Arroio Grande, Canguçu, Piratini, Capão do Leão, Cerrito, Herval, Jaguarão, Morro Redondo, Pedras Altas, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Santana da Boa Vista, São Lourenço do Sul e Turuçu.

em funcionamento nestes municípios é de 134, sendo que destas, 53 encontram-se em Pelotas²² (Rio Grande do Sul, 2008). Portanto podemos dizer que a parcela de escolas investigadas neste estudo totaliza 38,9% do universo de escolas supervisionadas pela 5ª CRE.

Para o desenvolvimento deste estudo foram seguidas algumas etapas que serão a seguir apresentadas. Em um primeiro momento encaminhamos um documento ao Departamento de Recursos Humanos da 5ª CRE, solicitando informações referentes ao número de professores de Educação Física que atuavam como diretores ou vice-diretores, nas escolas da rede de ensino estadual de Pelotas, na gestão 2007/2009. Naquele momento a 5ª CRE contava com três professoras de Educação Física atuando como diretoras, um professor como diretor e seis professoras como vice-diretoras.

Com esses dados organizamos uma tabela constituída pelo nome da escola, função desempenhada e nome do professor de Educação Física que se encontra na gestão.

Tabela 1. Número de professores de Educação Física que são diretores ou vice-Diretores nas escolas da rede pública de Pelotas (zonas rural e urbana)

ESCOLA	FUNÇÃO	PROFESSOR-GESTOR
ESCOLA SOLITÁRIA	DIRETORA	SIMILA
ESCOLA DE LONGE (escola rural)	DIRETOR	GÉDER
ESCOLA DO TREM	DIRETORA	JOANA
ESCOLA PINTADA	DIRETORA	PRINCESA
ESCOLA DO CHARQUE	DIRETORA	ANDRESSA
ESCOLA DO TREM	VICE-DIRETORA	MÁRCIA
ESCOLA DE JESUS	VICE-DIRETORA	ANA
ESCOLA TERESINHA	VICE-DIRETORA	ROSA
ESCOLA FRAGA	VICE-DIRETORA	CECÍLIA
ESCOLA DA FUNDAÇÃO	VICE-DIRETORA	ROBERTA

Fonte: Dados coletados para a pesquisa em agosto de 2008. Foram obtidos com o auxílio dos professores e funcionários que atuam na 5ª CRE – Pelotas.

²² Das 53 escolas duas estão em construção e não estão em funcionamento. Vale lembrar que essas escolas aparecem em atividade no site oficial. Foi durante o trabalho de campo que se descobriu que não estavam em funcionamento.

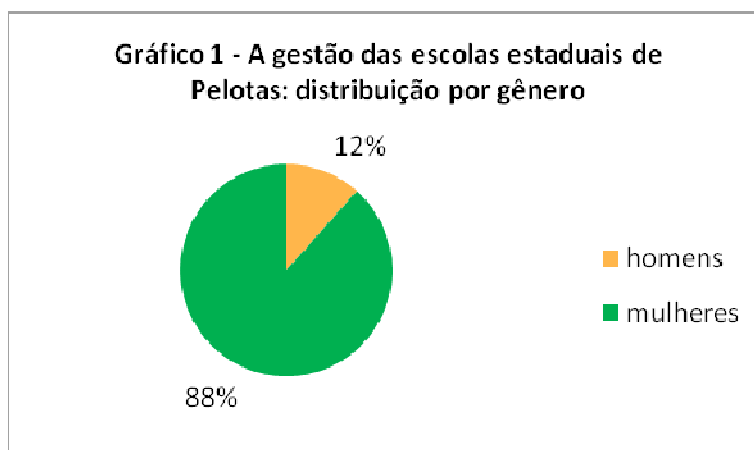
Após contato telefônico com os professores-gestores descobrimos que uma das escolas situa-se na zona rural de Pelotas e isto nos fez refletir sobre a abrangência do nosso estudo. Desta forma, decidimos que a pesquisa seria realizada apenas nas escolas da zona urbana, já que normalmente as escolas do campo possuem características e formas diferentes de funcionamento das escolas rurais é diferente. Além disso, encontramos um número bastante significativo de professoras-gestoras de Educação Física nas escolas urbanas que poderiam auxiliar na busca por respostas ao problema apresentado nesta investigação.

A partir deste momento a escolha dos sujeitos a serem investigados ficou definida: seriam investigadas apenas as gestoras/professoras de Educação Física que estavam em pleno exercício da gestão escolar na zona urbana de Pelotas. Conseqüentemente as escolas em que eles trabalham também passaram a compor o universo de estudo.

Logo em seguida, investigou-se a formação acadêmica dos Diretores e Vice-Diretores das 51 escolas estaduais existentes na cidade de Pelotas, com o objetivo de criar um quadro com a escolaridade e a formação destes gestores. Este levantamento foi possível através da colaboração da Seção de Recursos Pedagógicos da 5ª CRE – Pelotas. Já o levantamento sobre a formação dos vice-diretores foi feito por meio de ligações telefônicas às 51 escolas desta cidade. Estas ligações foram feitas no mês de março, no início do ano letivo de 2009 e procederam da seguinte forma: para cada escola que ligamos, nos identificamos, dissemos o objetivo da ligação e o objetivo da pesquisa e pedimos para falar com algum representante da direção da escola. Quando atendidos, novamente prosseguimos com a parte inicial de identificação e em seguida, perguntamos se seria possível colaborar, via contato telefônico, com a liberação da informação sobre a formação em nível de graduação do diretor e dos vice-diretores. Nenhuma escola ofereceu resistência para liberação das informações, porque oferecemos total anonimato tanto dos profissionais, quanto da escola. No entanto, dois fatos nos chamaram a atenção: em uma escola de Ensino Fundamental, da zona urbana, não há vice-diretores e; em alguns casos, os vices-diretores não sabiam responder qual era a formação inicial dos seus colegas de gestão. Alguns justificaram o fato por não se relacionarem muito com os colegas, já que trabalham em turnos separados. Isso nos permitiu refletir sobre: “Que tipo de gestão há nesta instituição? Será que os gestores não se relacionam ou não se encontram para discutir ações afins da

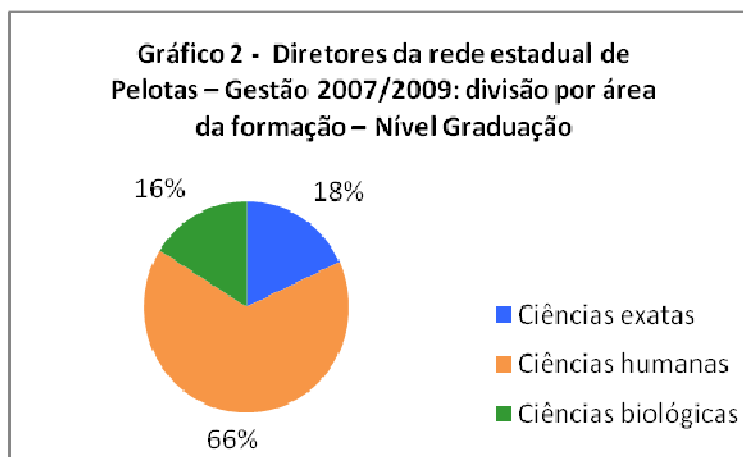
escola? Será que alguns gestores estão há tanto tempo na gestão que seus colegas não conseguem mais visualizar qual é exatamente sua área de atuação?”.

Através das ligações telefônicas traçamos um breve perfil dos diretores e vice-diretores que atuam em Pelotas, quanto ao sexo e formação em nível superior. Quanto ao sexo, encontramos 17 homens e 130 mulheres nas funções de direção e vice-direção.



Fonte: dados coletados para esta pesquisa em março de 2009.

Dentre os professores que atuam como diretores nas escolas estaduais de Pelotas encontramos apenas um que possui como formação máxima o Curso de Magistério, em nível médio. Os demais diretores apresentaram as seguintes formações: um graduado em Física, cinco em Matemática, dois em Educação Artística/ Artes, um em Biologia, cinco em Educação Física, seis em Letras, dois em Contabilidade, doze em Pedagogia, um em Ciências Domésticas/Sociais, dois em Ciências Biológicas, quatro em História, quatro em Geografia, um em Química, três em Estudos Sociais, um em Psicologia. No gráfico a seguir, dispomos a formação da graduação dos diretores baseada pela divisão por grande áreas do conhecimento – Ciências Exatas ou tecnológicas, Ciências Humanas, Ciências Agrárias e Ciências Biológicas.

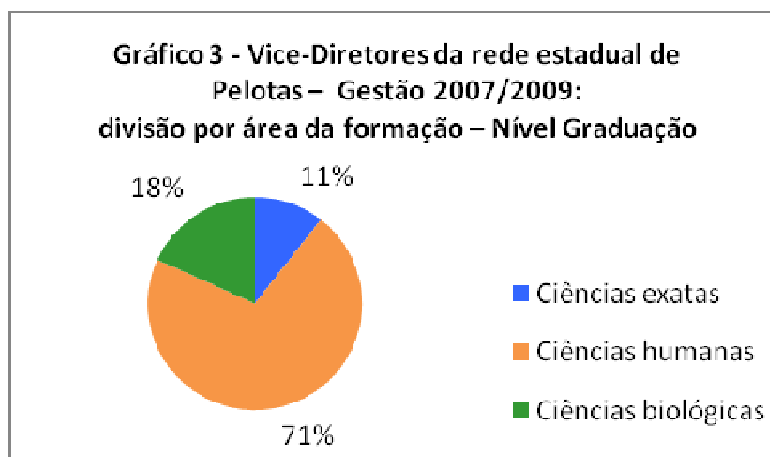


Fonte: dados coletados para esta pesquisa em março de 2009.

Ainda sobre os diretores das escolas estaduais de Pelotas, o Setor de Recursos Humanos da 5ª CRE forneceu mais alguns detalhes sobre a formação dos 51 diretores, 20 têm Especialização, 30 possuem Licenciatura Plena e apenas um diretor apresenta somente o Curso de Magistério. Também nos foi passada a informação de que atuavam naquele momento nas escolas estaduais, da zona urbana e rural da cidade, 90 professores de Educação Física.

Dentre os Vice-Diretores das escolas estaduais de Pelotas encontramos os seguintes dados referentes à formação: um formado em Física, nove em Matemática, um em Artes, um em Desenho e Computação Gráfica/Artes, um em Sociologia, dois em Filosofia, dois em Direito, sete em Ciências Biológicas, seis em Educação Física, vinte e um em Letras, vinte e dois em Pedagogia, um em Ciências Domésticas, um em Ciências Econômicas, um em Ciências Sociais, seis em Ciências Biológicas, um em Psicologia, três em Estudos sociais, um em Assistência Social, seis em História, nove em Geografia e um em Química. Destacamos que há duas vice-diretoras que não têm curso superior, uma delas cursou Magistério e outra possui o Ensino Médio.

Assim como fizemos com os diretores, também colocamos no gráfico abaixo a formação da graduação dos vice-diretores baseada pela divisão por grande áreas do conhecimento – Ciências Exatas ou tecnológicas, Ciências Humanas, Ciências Agrárias e Ciências Biológicas.



Fonte: dados coletados para esta pesquisa em março de 2009.

Após observação dos gráficos percebemos que não há nenhum diretor ou vice-diretor que tenha cursado algum curso que componha a área das Ciências Agrárias, isto se explica pelo fato de que a escola não é um dos campos de atuação dos agrônomos, veterinários, químicos de alimentos... Outro dado apresentado é que uma diretora e duas vice-diretoras não possuem graduação em nível superior, sendo que uma diretora e uma das vices cursaram Magistério, e a segunda vice-diretora cursou o Ensino Médio e era funcionária da escola.

O próximo passo para a realização da pesquisa foi aplicar uma entrevista-piloto a uma professora de Educação Física que foi vice-diretora, em três gestões, de 2001 a 2007, em uma escola estadual da zona urbana de Pelotas, para verificar se as perguntas do roteiro de entrevistas seriam suficientes para atender as questões norteadoras desta investigação.

O roteiro de perguntas, elaborado para a primeira fase de entrevista, tem por objetivo descobrir como as gestoras/professoras de Educação Física sentiam a administração escolar e como viam a figura do diretor e dos professores de Educação Física, quando eram estudantes e quais os motivos na formação inicial ou continuada, que as levaram a optarem pela participação na gestão escolar.

Após a análise das questões da entrevista-piloto, inserimos questões complementares ao roteiro de entrevistas para facilitar nossa investigação e enriquecer nosso conhecimento sobre o espaço físico/social do local ao qual o diretor dirige, bem como, foram incluídas perguntas sobre a vida pessoal do entrevistado. Dentre elas citamos: - Qual o contexto social da comunidade a qual a escola atende? Quantos alunos a escola atende? Com quantos professores e

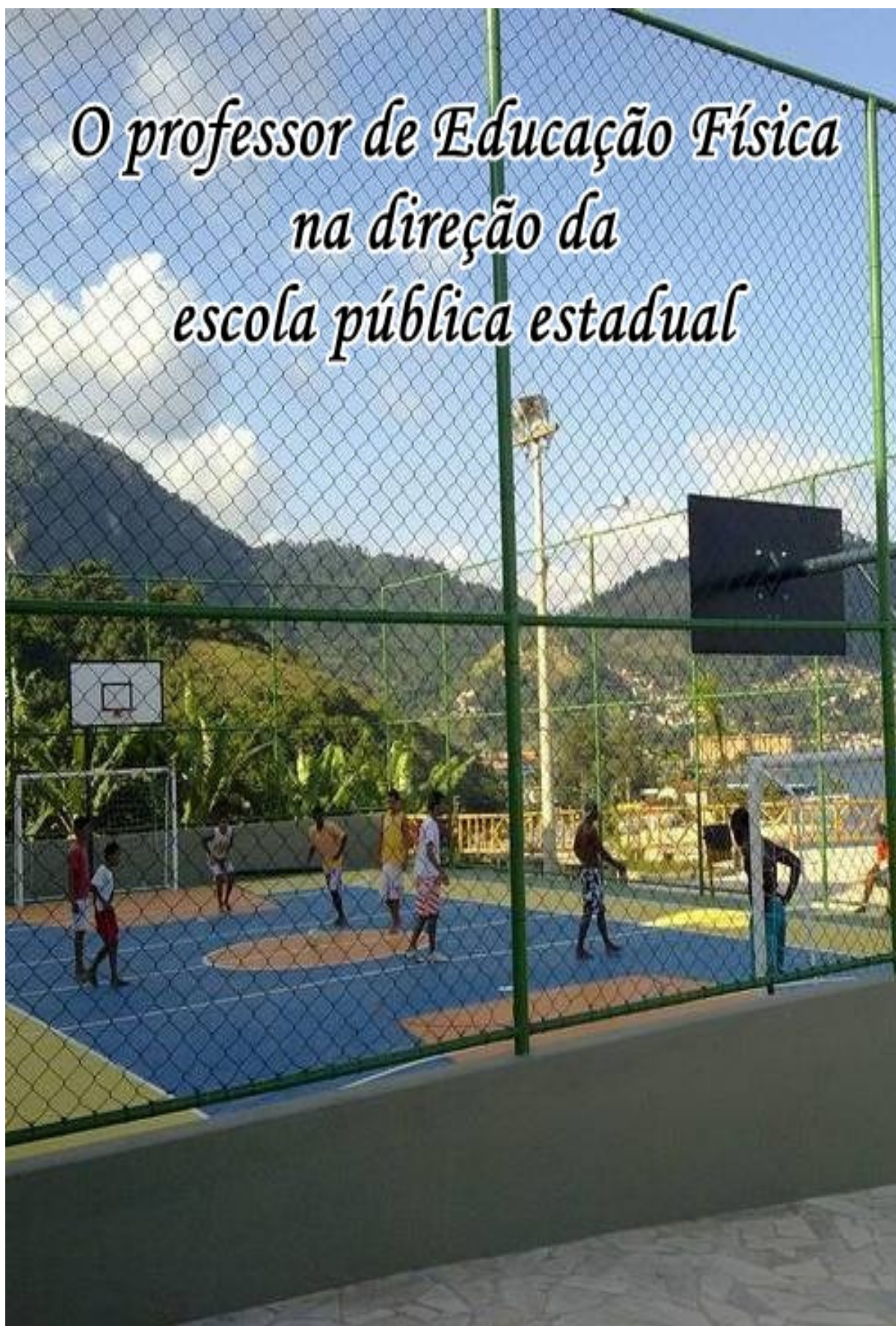
funcionários a escola conta para atender os alunos? Você teve, na graduação, alguma disciplina direcionada ao ensino de gestão escolar? Acredita que seja relevante a inserção de uma disciplina sobre Administração Escolar no currículo de Licenciatura em Educação Física? Se esta disciplina existisse na época de sua graduação, acredita que a teria valorizado?

Posteriormente a complementação do roteiro de perguntas, começamos a entrar em contato com as escolas estaduais de Pelotas que têm à frente de sua direção professoras licenciadas em Educação Física. Aproveitamos este espaço para ressaltar que fomos muito bem recepcionados pelas gestoras, tanto via telefone quanto no próprio ambiente de trabalho. Todas se mostraram interessadas em colaborar com o estudo e mostraram-se dispostas a participar da elaboração de um trabalho que as possibilitaria construir uma espécie de biografia profissional. Sem dúvida, houve alguns casos em que apesar das entrevistas serem previamente marcadas, tivemos que retornar em outro dia à escola porque as entrevistadas não se encontravam, por motivo de doença, licença ou afazeres da direção, mas ressaltamos que estes acontecimentos não atrapalharam o andamento da pesquisa.

Seguindo para a próxima parte do estudo, encerramos este capítulo que teve por finalidade apresentar o aporte teórico que fundamentou a metodologia desta pesquisa, bem como, apresentar os primeiros passos que nos possibilitaram conhecer quem são os professores de Educação Física que colaboraram com nosso estudo e quem são os gestores que estão à frente da direção e vice-direção das escolas públicas estaduais de Pelotas – RS (gestão 2007-2009), quanto ao gênero e formação acadêmica.

No próximo capítulo se encontra disposto o trabalho a análise das entrevistas aplicadas aos professores de Educação Física que na gestão 2007-2009 estavam como diretores ou vice-diretores das escolas estaduais de Pelotas.

*O professor de Educação Física
na direção da
escola pública estadual*



CAPÍTULO IV

O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA DIREÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL

Dedicamos este capítulo a interpretação e descrição, com maiores detalhes, dos dados do trabalho de campo apresentando as falas das entrevistadas²³ e anotações realizadas no diário de campo. Conforme descrito no Capítulo III, nesta etapa de análise das informações coletadas, Triviños (1987), Bardin (1977) e Gomes (1994) nos deram suporte teórico e auxiliaram nossas discussões. Sobre análise e interpretação dos dados Gomes (1994, p. 68) compreende que ambas “estão contidas no mesmo movimento” a fim de dedicar um olhar atento para as informações obtidas através do trabalho de campo.

Um dos suportes metodológicos desta análise de dados foi pautado na divisão por categorias indicada por Gomes (1994, p.70). Segundo o autor “as categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa ou a partir da coleta de dados” (p. 70). Para a elaboração desses temas consideramos os objetivos que pretendemos alcançar com a realização desta pesquisa.

Nesta perspectiva, iniciamos o processo de análise com a categorização de dois grandes temas, subdivididos em subtemas. São eles:

- O professor de Educação Física como diretor da escola: 1) Número de professores-gestores de EF nas escolas estaduais de Pelotas; 2) Tempo de atuação na rede estadual de ensino; 3) Formação

²³ A análise da legislação serviu fundamentalmente como suporte teórico para construção dos Capítulos I, II e IV do estudo.

acadêmica; 4) Influência da família e da vivência escolar na escolha da profissão; 5) Orientações sobre gestão escolar no currículo da graduação; 6) Figura do diretor na visão dos gestores; 7) Opção pelo exercício da direção e; 8) A gestão do professor de Educação Física.

- A visão dos diretores sobre gestão escolar: 1) Participação da comunidade na gestão escolar; 2) Característica da gestão: democracia x autoritarismo; 3) Influência das políticas educacionais na gestão 2007-2009 e; 4) Um outro olhar: do professor para o diretor.

4.1 O professor de Educação Física como diretor da escola

Para iniciar as discussões apresentamos os professores-gestores de Educação Física (gestão 2007-2009), atuantes em escolas públicas estaduais da zona urbana de Pelotas-RS, que contribuíram para a construção deste estudo.

Contamos com a colaboração de nove professores de Educação Física, sendo que quatro se encontravam na direção da escola e cinco professores na vice-direção, todas do sexo feminino. Sobre as vices-diretoras cabe dizer que apenas duas trabalhavam com a disciplina de Educação Física em turno inverso ao exercício da vice-direção, outras duas eram supervisoras pedagógicas e havia ainda uma que era responsável somente pelas disciplinas de Biologia e Química na escola.

Para familiarizá-los com nossas colaboradoras apresentamos, neste espaço, seus nomes, funções desempenhadas, tempo de atuação na rede estadual de ensino, formação acadêmica e principais características da escola em que atuam.

Começamos com nossa primeira entrevistada, a vice-diretora Rosa, da Escola Estadual Terezinha. Ela é graduada em Licenciatura Plena em Educação Física pela UFPel e possui Especialização em Teoria e Prática Pedagógica. Rosa trabalha na rede há seis anos e esta é a primeira vez em que atua na função diretiva. Segundo a professora, esta escola atende a população de um bairro considerado tranquilo na cidade de Pelotas, e oferece a cerca de 1000 alunos, Ensino Fundamental e Médio distribuídos nos turnos de manhã, tarde e noite. A infra-estrutura é considerada boa, principalmente as áreas destinadas à Educação Física e lazer, pois possui quadra

poliesportiva, campinho para prática de futebol e sala de jogos, além destes espaços há sala da direção, da supervisão, as secretarias, de informática, ampla biblioteca, refeitório e cozinha.

A segunda entrevistada foi a vice-diretora Roberta, da Escola Estadual da Fundação. Concluiu no ano de 1982, Licenciatura Plena em Educação Física e Técnico em Desporto, cursou também Especialização em Ginástica Escolar e Especialização em Gestão Escolar. Roberta trabalha na rede há vinte e dois anos, já foi diretora por quatro anos em uma outra escola estadual de Pelotas e está na segunda gestão como vice-diretora na Escola da Fundação. Esta instituição atende a cerca de 600 alunos, divididos nos períodos manhã, tarde e noite, sendo que a professora Roberta trabalha nos turnos matutino e vespertino. Para o funcionamento da escola são mantidos cerca de quarenta pessoas distribuídas em diferentes funções, como professora, bibliotecária, diretora, merendeira, entre outras. Segundo a entrevistada, a instituição está localizada em um bairro violento de Pelotas e, em virtude disto, os professores precisam estar constantemente atentos às atitudes e mudanças de comportamento dos alunos. Há casos de envolvimento com drogas e armas, roubo e assassinato e isso gera grande repercussão e temor no cotidiano escolar.

Simila, nossa terceira entrevistada, iniciou a composição do quadro de diretoras. Formada pela UFPel, onde licenciou-se em 1985, em Licenciatura Plena em Educação Física e Desporto, cursou Pós-graduação em Psicopedagogia. Trabalha na rede estadual há vinte e dois anos e já participou da vice-direção por oito anos, agora, a frente da direção da Escola Estadual Solitária, informou que a escola atende cerca de 215 alunos, nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, nos turnos manhã e tarde. Para atender os estudantes a escola conta com dezoito professores e seis funcionários. A infra-estrutura é bastante precária por se tratar de uma casa de moradia que foi alugada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul para o funcionamento da instituição. As salas de aulas e demais dependências são pequenas, mas em contrapartida o espaço destinado à prática de Educação Física é considerado satisfatório, pois conta com um pátio, uma quadra poliesportiva e uma pracinha. Segundo Simila, “90% são filhos de pessoas pobres” e isto faz com que os professores estejam sempre atentos as condições básicas de saúde dos estudantes. Ela relata que após quatro anos de tentativas, conseguiu atendimento médico, dentário e psicológico gratuito para os alunos através de

parcerias com profissionais dessas áreas. Além disso, constantemente são realizadas campanhas para doações de roupas e calçados aos mesmos. A professora destaca também que a comunidade escolar, embora carente e aparentemente sem escolaridade, mostra-se preocupada com a educação dos filhos e participa ativamente das ações da escola.

A quarta entrevistada foi Cecília, vice-diretora da Escola Estadual Fraga. Trabalhando há dezessete anos na rede estadual, a gestão de 2007-2009 foi sua primeira experiência na vice-direção. É graduada em Licenciatura Plena em Ciências, Licenciatura Plena em Educação Física (concluída no ano de 1995), Especialização em Didática e Metodologia, Especialização em Ciências e Matemática e, no período da entrevista, estava tentando uma vaga em um dos cursos de Mestrado da UFPel. A Escola Fraga atende aproximadamente dois mil alunos e tem cerca de 120 professores e funcionários, oferecendo à população Ensino Fundamental, Médio e Técnico. Apresenta uma boa estrutura física, com quarenta salas de aulas, dez banheiros, sala audiovisual, dois laboratórios de informática, um auditório novo com capacidade para duzentas pessoas, entre outros. A professora conta que o nível sócio-econômico dos moradores é muito baixo e o contexto social que envolve a escola é preocupante porque há tráfico e uso de drogas e às vezes acontecem brigas entre gangues rivais. Na tentativa de diminuir o envolvimento dos alunos com o tráfico a escola apostou no funcionamento de uma escolinha de futebol de salão e basquetebol, aonde Cecília e alguns pais treinam voluntariamente os alunos. De acordo com a professora, em 2009 o projeto já contava com a presença de 126 integrantes e desses “já saíram cinco alunos para atuação em outros times de fora da cidade”.

A quinta entrevistada foi Princesa, diretora da Escola Estadual Pintada. Princesa trabalha há vinte e nove anos na rede estadual e já foi vice-diretora por dez anos em outra instituição em Pelotas. Formou-se em 1972 pela UFPel em Licenciatura Plena em Educação Física e Técnico em Desporto, Especialização em Ginástica Escolar e Especialização em Gestão Escolar. A escola oferece Ensino Fundamental a 325 alunos nos turnos manhã e tarde, e conta com vinte e dois professores e cinco funcionários. A instituição apresenta boa estrutura física contando com oito salas de aula, uma sala de professores, uma sala de arquivo morto, uma para direção e uma para o serviço de orientação educacional. Possui ainda refeitório, biblioteca e cozinha. O que desagrada à diretora é a condição em

que se encontra a quadra de esportes “o chão está se desmanchando” por isso já encaminhou um documento ao governo do Estado do Rio Grande do Sul solicitando verbas para melhorar a quadra e o pátio. Além disto, a escola espera pela construção de um auditório que será financiado pelo Ministério da Educação. Princesa disse ainda que embora o bairro em que a instituição se encontra seja considerado violento, a Escola Pintada é privilegiada por ter uma vizinhança bastante tranqüila, com baixo índice de desemprego e que se mostra preocupada com as condições da instituição e educação dos filhos.

A sexta entrevistada foi Andressa, diretora da Escola Estadual do Charque. Cursou Licenciatura Plena em Educação Física pela UFPel, formou-se no ano de 1986, trabalha na rede estadual há treze anos e já havia sido vice-diretora por um ano e meio na mesma instituição. Das oito escolas que visitamos, esta é a única que se situa no centro da cidade de Pelotas. Em decorrência disto, a escola recebe alunos de vários bairros, porque, segundo Andressa, é mais fácil pegar um ônibus e descer no centro do que caminhar muito para chegar à escola de seu bairro. Dessa forma, a comunidade que a instituição atende é formada por alunos oriundos de diferentes contextos econômicos e sociais. A escola conta com aproximadamente oitenta professores que atendem 780 alunos nos turnos manhã, tarde e noite. A infra-estrutura não é satisfatória, tendo em vista que o prédio era de uma residência familiar. Há apenas dez salas de aula, uma sala dos professores, uma da supervisão, outra da vice-direção, outra ainda para a direção, um laboratório de informática, uma sala para o departamento pessoal, além de cozinha, refeitório, secretaria, biblioteca e uma sala de áudio visual com capacidade para 35 alunos. Há também um minúsculo pátio destinado ao lazer, onde os alunos permanecem durante o recreio ou quando não tem aulas. Em virtude da falta de espaço, foi alugado um ginásio onde acontecem as aulas de Educação Física.

A sétima entrevistada foi Joana, diretora da Escola Estadual do Trem. Formou-se em 1988 em Licenciatura Plena em Educação Física e Técnica em Desporto pela UFPel e cursou Especialização em Ginástica Rítmica e Dança, trabalha na rede estadual há trinta anos (está se aposentando em 2010). Já foi vice-diretora por três gestões em outra escola e está na sua segunda gestão como diretora da Escola do Trem. A Escola de Ensino Fundamental e Médio do Trem atende cerca de 700 alunos nos três turnos de funcionamento, contando com um contingente de quarenta e dois professores e treze funcionários. A infra-estrutura é

considerada boa. São doze salas de aula, uma biblioteca, uma sala da direção, uma sala da vice-direção, um laboratório de informática com 10 computadores com acesso a internet, uma secretaria com três computadores, um refeitório, um pátio, e ainda, uma quadra esportiva e uma pracinha não cobertas. O bairro em que a escola está inserida é bastante violento, há envolvimento de alunos com roubo e drogas e a comunidade é formada por pessoas de baixa renda. Segundo a professora “muitos alunos moram debaixo da ponte, moram em situação precária, a maioria dos alunos tem dificuldade financeira bastante agravada e são poucos os que apresentam situação um pouco melhor”.

Márcia, nossa oitava entrevistada compõe a equipe diretiva da Escola Estadual do Trem com a professora Joana. Formou-se em 1980 pela UFPel em Educação Física e Técnica em Desporto, cursou também Especialização em Ginástica Escolar e Especialização em Voleibol de Alto Nível. Trabalha há 28 anos na rede estadual de ensino e está em sua segunda gestão como vice-diretora da escola. Márcia considera que a estrutura física da instituição é razoável porque apesar de ter várias salas disponíveis, o espaço para Educação Física é restrito em virtude do mau planejamento da construção do prédio e ressalta que os laboratórios de Química e Física não estão funcionando porque os professores deixaram de usar estes espaços e alguns materiais acabaram estragando. Quanto ao contexto social que a Escola do Trem está inserida, Márcia concorda com Joana ao dizer que a comunidade é bastante carente ressaltando que esta se expressa tanto nos aspectos econômicos quanto nos afetivos.

A última entrevistada foi Ana, vice-diretora da Escola Estadual de Jesus. Formou-se no ano de 1992 pela UFPel em Licenciatura Plena em Educação Física e cursou Especialização em Educação, trabalha na rede estadual de ensino há 15 anos e já participou de 2 gestões como vice-diretora da Escola de Jesus. A escola oferece o Ensino Fundamental há aproximadamente 300 alunos, divididos em manhã, tarde e noite, sendo que ela é a vice-diretora responsável pelo turno da noite. Para a professora, a escola é pequena, falta espaço, faltam salas para a realização de atividades extra-classe. Há uma biblioteca, um refeitório e uma sala de computação, no entanto, não há profissionais capazes de utilizá-las com os alunos. Além disto, o espaço para o recreio e para as aulas de Educação Física é “muito pequeno e fica no meio das salas, as salas de aula são ao redor”. A comunidade atendida pela escola é de baixo poder aquisitivo e tem um histórico bastante violento

e miserável, com elevado consumo de drogas. A professora conta que muitos alunos abandonam a escola por causa das drogas, por isso os docentes se sentem muito bem “quando conseguem que eles fiquem lá dentro de noite, quando estudam”, pois assim não estão nas ruas.

A partir das descrições das colaboradoras, observamos que o grupo é híbrido. São professoras-gestoras que estão em fase inicial na carreira do Magistério, com tempo de serviço na rede estadual de seis anos e com professoras que estão em fase de aposentadoria, acumulando aproximadamente trinta anos de trabalho. Estes dados nos permitem ver que os professores não optam por participar de cargos diretivos apenas quando possuem muitos anos de experiência na rede de ensino. Além disto, o que se evidencia é que normalmente os professores participam da vice-direção da escola para depois exercerem a função de diretores. Afirmamos isto, baseados nos dados que mostram que todas as entrevistadas que hoje se encontram na função de diretoras, passaram pela experiência da vice-direção de alguma escola, e que apenas uma das docentes que exercem a função de vice-diretora iniciou a opção pela gestão, diretamente na direção, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 2. Colaboradoras da pesquisa: experiência profissional

Nome do Professor-Gestor	Tempo de trabalho na rede estadual de ensino	Tempo como vice-diretor e ou diretor
Terezinha	06 anos	03 anos na vice-direção
Roberta	22 anos	04 anos na direção 06 anos na vice-direção
Simila	22 anos	08 anos na vice-direção 03 anos na direção
Cecília	17 anos	03 anos na vice-direção
Princesa	29 anos	10 anos na vice-direção 03 na direção
Andressa	13 anos	18 meses na vice-direção 03 anos na direção
Joana	30 anos	09 anos na vice-direção 06 anos na direção
Márcia	28 anos	06 anos na vice-direção
Ana	15 anos	03 anos na vice-direção

* Dados coletados para a realização desta pesquisa de setembro de 2008 a março de 2009.

Antes de detalhar os achados da pesquisa sobre a participação dos professores de Educação Física que atuam na direção escolar, acreditamos ser pertinente diagnosticar os fatores que os levaram a optar pelo exercício da docência.

A influência familiar foi citada por cinco das nove entrevistadas. Algumas relataram que apesar da mãe ser professora elas também sempre sonharam em dividir os conhecimentos com outras pessoas, portanto compartilharam da mesma vontade dos familiares. Em contrapartida, uma das professoras-gestoras contou que quando chegou a época de optar pelo curso de nível médio, ainda não sabia ao certo o que lhe agradava, então sua mãe escolheu o Magistério porque se tratava de um curso “mais sério”, que lhe daria habilitação para o trabalho. Andressa nos disse ainda “tive que fazer o magistério meio que obrigada (...) nunca gostei muito do magistério, eu achava que não era aquilo que eu queria. Tinha obrigação (...)”. Considerando os procedimentos da análise de conteúdo indicada por Bardin (1977) percebemos que Andressa relembra este fato com certa tristeza e, ao longo de seu depoimento, afirma que ainda não desenvolveu gosto pelo magistério, apesar dos 13 anos de exercício profissional. Entretanto, o tempo de permanência com a professora para a realização da pesquisa indicou que apesar do pouco gosto pelo magistério a docente demonstrou ser bastante comprometida com as funções que desempenha na escola.

Já a diretora Princesa nos contou que sua avó materna foi uma pessoa muito importante na história da escola em que hoje trabalha porque ajudou a fundá-la. Sua avó ministrava aulas em sua própria casa para aquelas pessoas que não sabiam ler e escrever. Princesa afirma que isto sempre esteve presente em sua vida como um exemplo a ser seguido. Já a definição pela graduação em Educação Física veio pelo gosto pela natação.

A vice-diretora Cecília relatou que a família acaba influenciando nas decisões dos filhos. Mas sempre gostou da docência e que “inclusive esses dias eu estava pensando que alfabetizava desde os sete anos as crianças da vizinhança. Eu sempre gostei muita da Educação. Eu sempre me interessei por isso”.

Uma das professoras que disse não ter sofrido qualquer influencia da família foi Ana, vice-diretora da Escola de Jesus. Ela expressou que sempre sentiu vontade de ser professora, só que quando criança ainda não sabia qual disciplina gostaria de ministrar. Durante a entrevista Ana mencionou: “eu gostava de Português, de História, de Educação Física, menos até do que das outras, mas acabei fazendo

Educação Física”. A vice-diretora Márcia relata sentimento semelhante ao de Ana, ao exclamar que a opção pela docência é a expressão de um dom, o “dom do ato de educar”.

Quando questionados sobre a possibilidade das aulas da disciplina de Educação Física na escola terem influenciado na escolha pela graduação nesta área, todas afirmaram que tais práticas foram decisivas para a escolha da profissão. Este gosto pelo desenvolvimento de determinadas atividades físicas foram transferidos para a vivência fora da escola, tendo em vista que a maioria relatou participar de campeonatos escolares, escolinhas de desportos, dança, balé e natação.

Ao olhar atentamente para os dados percebemos que a vivência escolar influenciou estas professoras na escolha da formação acadêmica em Educação Física, no entanto, verificamos que, no caso da opção pelo exercício da gestão escolar nas funções de direção e vice-direção não ocorreu o mesmo.

Ao serem questionadas se haviam discutido acerca da gestão ou administração escolar durante o Curso de Licenciatura em Educação Física todas responderam que não. Algumas disseram acreditar que este tipo de discussão deveria ser fundamental nos currículos das licenciaturas atualmente já que muitas vezes novos professores chegam às escolas sem as noções básicas do funcionamento de uma escola. Sobre isto, a diretora Princesa contribui:

E eu acho que seria importante sim, se tivesse alguma noção de gestão, não de gestão escolar propriamente dita, porque eu acho que a faculdade deveria trabalhar amplamente as leis que dizem respeito a educação, as políticas públicas do Ministério da Educação, sobre alimentação escolar, livro didáticos. Porque acredito que se o professor soubesse um pouquinho disso tudo (...) por exemplo, sendo o professor de Educação Física da escola, tenho que saber como é que funciona, qual é o direito que minha escola tem, o que eu posso...onde é que eu posso participar, onde é que eu posso ajudar. Eu acho que isso faz falta, tem gente que não tem nem ideia de como funciona a merenda, o livro didático, como funciona as verbas que vem pra gente. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Mas nem todas professoras pensam da mesma forma. Algumas afirmam, assim como Princesa, que os professores precisam conhecer o espaço escolar e as leis que regem a educação, como por exemplo, a LDB, lei 9394/96. No entanto, outras destacaram que conhecimentos específicos como o da gestão escolar, relacionados a estudos das relações nas instituições de ensino e utilização de

verbas não são para serem discutidos na graduação. Além disto, relatam que apenas a vivência no espaço escolar é que fará com que o professor adquira os saberes necessários para dirigir este espaço. Joana ainda levanta um outro ponto sobre os interesses dos alunos de graduação.

Porque quando a gente está na graduação, o objetivo é ser professor, pelo menos é o que eu vejo. A gente está estudando pra ser professor, não é? Depois com o decorrer do tempo a gente vai amadurecendo, vai tendo outras experiências, aí vamos indo até chegar na gestão. Mas não quero dizer que todos vão chegar, nem que todos vão querer. (Joana, diretora da Escola do Trem)

Ela lembra que muitas vezes o interesse do aluno ao entrar para um curso de graduação está em desenvolver habilidades específicas do curso. No caso da Educação Física, num primeiro momento se pensa em dar aulas em uma escola, dar aulas em uma academia, treinar jogadores etc; e não em dirigir uma escola, gerenciar academia ou montar uma escolinha de desporto.

Outro aspecto interessante a ser verificado é a contradição expressa na fala de algumas professoras. Embora o número expressivo manifeste a vontade de que orientações sobre gestão escolar fossem incluídas nos currículos das licenciaturas pelas universidades, quando questionadas se teriam valorizado, durante a graduação, alguma disciplina sobre gestão ou administração escolar, para nossa surpresa, 90% delas, responderam que não. Elas justificaram suas respostas afirmando que nunca haviam pensado em exercer tal função na escola. Para elucidar esta contradição, trazemos novamente uma afirmação da diretora Joana.

Nem imaginava na minha vida! Nunca imaginei que um dia eu seria diretora da escola, que eu poderia querer isso. [...] Eu acho que até lá com 18 anos eu já dizia: Por que eu estou fazendo isso? Nós éramos muito petulantes. Tinha uma coisa que os professores davam para nós e respondíamos: "Por que estamos aprendendo isso?" (...) Eu ia achar um horror! Por que perder tempo com essa bobagem? Com certeza eu ia pensar assim, só que hoje eu penso diferente, naquela época lá eu ia pensar assim. (Joana, diretora da Escola Pintada)

A fala de Ana corrobora os depoimentos de Joana:

Ah... acho que não. Eu tive tanta disciplina que não era interessante. De repente, por causa do professor, não sei. Mas é difícil de responder, porque tu imaginas, quando vais fazer a graduação nunca passa pela tua cabeça isso, que tu podes vir a usar. Tu sabe que tem que te formar e dar aula, só isso. Comigo era assim, não tinha outra idéia. (Ana, vice-diretora da Escola de Jesus)

Desta forma, podemos concluir que nossas colaboradoras acreditam que o desenvolvimento de disciplinas que objetivam orientar sobre estrutura e funcionamento do ensino e gestão escolar deveriam ser incluídas pelas universidades em todos os cursos de licenciatura. Contudo, ressaltam que tais disciplinas deveriam ter uma abordagem ampla, com discussões acerca da importância da participação política e do exercício da cidadania (com estudos da Constituição Federal e das leis educacionais), da estruturação do sistema de ensino, da implementação de uma gestão democrática, bem como das atribuições e funções de um diretor. Afinal, antes mesmo de chegarem ou não a exercer a função de diretores e vices, os graduandos serão professores e seria indicado que compreendessem como funciona o seu local de trabalho. Além disso, teriam meios mais consistentes para reivindicar ações no interior da escola e incentivar a comunidade escolar a lutar pela qualificação da educação, já que a participação na gestão deve ser de todos e não somente daqueles que ocupam funções diretivas. Acreditamos que com isso, tornar-se-iam mais capazes de interagir e contribuir com a gestão do espaço de trabalho juntamente com pais, alunos e funcionários, conforme as discussões apresentadas no Capítulo II.

Dando prosseguimento a análise das falas, verificamos que a maioria das professoras-gestoras havia participado da coordenação, administração ou direção de algum grupo. Foram relatadas a participação em grupo de professores, no LIONS²⁴, no Diretório Acadêmico e em grupo religiosos. Foi citada também, pela diretora Simila, a organização de festas de Dia dos Pais e das Mães, quando ainda era aluna, porque segundo ela, estas ações a ajudaram a descobrir sua vocação para a liderança. Outra declaração que nos chamou atenção foi a declaração da

²⁴ Fundada em Chicago, Illinois, EUA, em 1917 pelo agente de seguros Melvin Jones e outros, desde então Lions Clubs International tem oferecido a empresários e profissionais um meio de compartilhar o seu sucesso ajudando os desfavorecidos. A associação tornou-se internacional quando um clube foi organizado no Canadá, em 1920. Ver mais informações em: <http://www.lions.org.br/>

vice-diretora Roberta, que descobriu que gostava de trabalhar com documentos, situações burocráticas e compartilhar ações na época em que fazia ensino médio no turno da manhã e à tarde trabalhava em um escritório.

A professora Rosa relatou que teve a iniciação na gestão na coordenação de grupos. Isso ocorreu na igreja, com a coordenação de grupo de jovens e, depois, na época da faculdade, quando participou ativamente do Diretório Acadêmico, do Movimento Estudantil e do Programa de Educação Tutorial (PET). Todos esses grupos exigem pensamento coletivo, preocupação com o bem-estar de seus envolvidos e procuram planejar ações que fortalecem a comunidade a que pertencem.

Ah, sim, foi ótimo, na época foi muito bom, eu era meio alienada, digamos assim, nessas coisas meio políticas, então de lá pra cá, me abriu os olhos um pouco. Isso me ajudou bastante, só que é claro, o movimento estudantil é um pouco de ilusão estudantil, mas é bom pra quem trabalha nele. Tu não consegues atingir a maioria dos alunos, mas pra quem está ali dentro, te abre para outros caminhos, outras idéias assim, é muito bom. (Rosa, Vice-diretora da Escola Terezinha)

De acordo com as falas das entrevistadas, percebemos que a experiência com coordenação, participação e direção de grupos de naturezas diversas, influenciaram e proporcionaram conhecimentos básicos para que as pessoas se interessassem pela coletividade, e no caso de professores, influenciaram a participação na direção escolar.

Sobre a participação na direção e vice-direção escolar, quase a totalidade das professoras contou que cedeu ao assédio de colegas e alunos. Elas relataram também que apresentavam grande envolvimento com as ações da escola e com os alunos, e por isso, viram na função de diretor uma grande oportunidade de ajudar ainda mais a desenvolver o ambiente de trabalho e a comunidade escolar.

os alunos pedem muito pra que tenha um professor de educação física de diretor. Quando eu cheguei aqui em março, eles diziam que eu tinha que me candidatar. E me candidatei por causa deles. Foi uma coisa que partiu deles e hoje acredito que foi bom, porque a gente conseguiu um espaço. (...) Mas as coisas foram acontecendo. Tanto a minha vice direção quanto a direção. Tanto que fui 10 anos vice de uma escola e nunca quis ser diretora, aí quando eu troquei, vim pra cá, aí sim, a pedido dos alunos eu acabei assumindo...e gosto, gosto muito de fazer o que eu faço, acho que até faço direitinho. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Um outro fator mencionado, repetidas vezes pelas entrevistadas, foi a liderança nata do professor de Educação Física. Para elas, este professor tem a característica de saber trabalhar com grandes grupos, coordenar ações conjuntas, distribuir tarefas e manter vínculos de afetividade e alegria com seus companheiros. Márcia é uma das vice-diretoras que acredita que os “professores de Educação Física na sua maioria são líderes”. A diretora Princesa também concorda com ela ao afirmar,

o professor de Educação Física tem um poder de liderança muito grande. Nas três escolas que trabalhei eu organizava as coisas, tomava a frente. Se me pediam para organizar a Semana da Pátria, eu dizia: Vamos! Vamos fazer uma gincana. Vamos fazer um campeonato. Vamos fazer uma festa, uma excursão... Então tu acaba te envolvendo na escola. O professor de educação física se envolve automaticamente em coisas que precisa gerir. E isso é inerente a tu querer ou não, isso acaba acontecendo. Aí tu vai te envolvendo numa coisa, te envolvendo em outra e quando percebes já estas envolvido. Aí percebes que está errado isso e que tinha que ser diferente. Eu me envolvo muito com os alunos, sou muito amiga deles, eles tem muita coisa pra ensinar. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Contudo nem todas as professoras iniciaram nas funções de gestoras da escola por seu envolvimento anterior com a comunidade escolar, ou por vontade de contribuir com a escola. Andressa revela que assumiu sua primeira gestão como vice-diretora, por interesses pessoais e preservação da rotina familiar.

Na vice-direção? Vou te ser bem sincera, com medo de ir embora daqui do colégio, porque exatamente na época que a gestora me convidou pra ser vice, tinha chegado um papel, um documento, da 5ª CRE me designando pra outra escola daqui de Pelotas (porque eu estava 20h na coordenação e 20h dava aulas no noturno). Exatamente nessa época a vice da manhã se aposentou, e aí a diretora disse: o que tu achas de ser minha vice? Se tu aceitares não vai precisar ir embora. Porque eu não queria ir trabalhar nessa outra escola. Tu vê, as minhas filhas estudavam aqui pertinho, eu teria que ficar saindo, mudar toda a vida para outra escola a essa altura do campeonato (...) então na mesma hora aceitei. Nem pensei se ia conseguir se não ia conseguir. (Andressa, diretora da Escola do Charque)

Baseadas na fala de Andressa percebemos que nem sempre uma pessoa que faz parte da equipe diretiva da escola desempenha tal função porque se identificou com a instituição ou porque conhece a comunidade ou ainda, porque está comprometida com as ações da instituição em busca de espaços que desenvolvam uma educação transformadora, conforme sugere Paro (2006). O que essa professora fez foi assumir a função por interesses pessoais como se fizesse um negócio lucrativo.

Outra posição que se evidenciou nos depoimentos foram as declarações de três, das quatro diretoras, afirmando que gostavam muito de exercer a função de vice-diretoras. A diretora Joana alegou ter aceitado trocar de posição porque não havia outra pessoa interessada em assumir a escola e ela como se sentia responsável pela instituição, concordou em estar à frente da direção.

Na vice-direção eu fui convidada pela colega. E eu gostava muito de ocupar esta posição. Eu até comento, que gostava mais de ser vice diretora do que diretora. Mas foi uma necessidade da escola. Eu e vários colegas temos amor à escola. Então quando vimos uma situação onde não tinha ninguém pra assumir (...) então alguém assume não é, não deixa nunca mal a escola, a gente quer o melhor da escola. (Joana, diretora da Escola do Trem)

Já a professora Princesa disse que foi incentivada a concorrer no processo eleitoral por incentivo de alunos e colegas. E Andressa disse que foi estimulada a dar continuidade ao seu trabalho na equipe diretiva, pela ex-diretora, que na época estava se aposentando. As três professoras disseram que sendo vice-diretoras tinham maior proximidade com os alunos e hoje isto não ocorre com a mesma intensidade devido às inúmeras tarefas inerentes ao cargo.

Acho que era porque eu tinha mais contato com os alunos e com os colegas. Porque aqui na direção, eu até vou, mas eu fico mais presa ao administrativo. Não tenho mais tanto envolvimento com o dia a dia da escola. Claro, eu fico sabendo de tudo, mas fico um pouquinho mais distante. E, eu gostava de ficar mais próximos deles. (Joana, diretora da Escola do Trem)

Também foi lembrado que o vice-diretor tem maior contato com as pessoas de seu turno de trabalho, enquanto o diretor precisa desdobrar-se para atender os dois ou três turnos de funcionamento da escola, o que às vezes não lhe permite estreitar relações e conhecer todos os alunos.

Apesar do afastamento das relações com os alunos, citado pelas diretoras, elas contam que a figura do diretor está bem mais presente no cotidiano dos discentes do que quando elas estudavam, nas décadas de 1970 a 1990. Se focalizarmos nossa análise no período histórico em que se vivia nesta época, percebemos que os diretores ainda eram escolhidos pelo governo do Estado, conforme discussão realizada no Capítulo II. Muitas vezes os professores nem tinham identificação com a escola, mas por serem cargos de confiança do governo

ou apresentarem ligações partidárias estavam à frente da gestão escolar, sem preocupar-se com as relações estabelecidas no local de trabalho.

Reportando a esse período, há declarações das professoras que mostraram nunca terem presenciado a figura do diretor na escola, nem na hora do recreio. Cecília disse nunca ter trocado sequer uma palavra com a diretora, porque ela era muito rígida e não deixava ninguém se aproximar. A diretora Simila relata que o gestor era bastante respeitado e que “existia uma barreira entre eles, era o diretor lá e nós lá em baixo”. Segundo a vice-diretora Ana, durante o seu Ensino Fundamental, a imagem da pessoa responsável pela direção da escola era utilizada para dar medo nos alunos “Era uma fera, um Deus me livre!” e, no ensino médio, nem chegou a conhecê-lo.

Márcia diz que nunca teve a abertura que dá hoje aos seus alunos. Descreve que naquela época utilizava-se muito a posição hierárquica para demonstrar o poder, “não havia aproximação”, mas ressalta que por causa dos valores exigidos na instituição “a escola funcionava e funcionava muito bem”.

A vice-diretora Roberta declara que a figura das pessoas que estavam na direção fascinava os alunos, pelo seu ar de mistério e modo de postar-se em público. Também eram admirados pela capacidade de “comandar tudo, organizar as contas, os pais, alunos, professores e funcionários”. Ela conta ainda que quando se reencontrou com a diretora da escola em que havia estudado, disse-lhe que quando jovem acreditou ser incapaz de “ocupar o cargo que a senhora ocupou”, porque sempre foi muito tímida e tinha medo de expressar-se em público.

A análise destas falas permite perceber que para as entrevistadas as crianças viam o diretor como uma pessoa muito distante delas. Entretanto, vale lembrar que este estudo analisa apenas a visão daqueles que ocupam funções diretivas na escola, sem ter contado com depoimentos dos outros integrantes da comunidade escolar. Isso pode significar que ainda hoje, inclusive nas escolas pesquisadas, que os alunos também percebiam seus diretores com certo medo e distanciamento. Eu mesma presenciei inúmeras vezes, na década de 1990, a professora falar aos meus colegas de classe “Vou te mandar para a diretoria”, fazendo com que a figura deste se tornasse cada vez mais temida.

A partir de 1988, por meio da Constituição Federal, é que começaram os primeiros avanços sobre gestão democrática na escola. Paro (2006) diz que não há como uma gestão escolar, não ser democrática, à medida que se trata de uma

instituição de ensino. Para ele, a escola tem por dever promover ações e desenvolver meios para que todos tenham condições de interagir e participar do meio em que vivem.

As entrevistadas relatam que hoje há uma proximidade bem maior entre alunos, professores e equipe diretiva. Para elas, a porta da diretoria já não fica mais fechada, os diretores interagem com os alunos e os pais podem e devem visitar a escola para conversar com docentes e gestores.

A professora Andressa acredita que boa parte da mudança de comportamento, principalmente por parte dos alunos, se deve pela divulgação do Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), lei nº 8.069/1990, já que este esclarece que “a criança tem o direito de se manifestar, de demonstrar, e de se fazer entender”. De acordo com Andressa antigamente as crianças não cogitavam a hipótese de responder aos professores e, nos dias de hoje, isto é bastante comum. Joana complementa que estas ações, algumas delas desrespeitosas, no ambiente escolar também podem ser reflexos de problemas na estrutura familiar dos discentes e pelo estreitamento de relações entre eles, professor e diretor, já que se encontram em situação de maior igualdade do que nas décadas anteriores.

Por outro lado, Andressa lembra que os alunos podem se expressar livremente e ter apoio dos gestores para isto, coisa que antes não acontecia. Hoje eles “se unem, se acontece uma coisa eles vão atrás, conversam com professor, com secretários da escola, se não dá certo vão até a direção. Fazem valer o que acham que é de direito”. Para a docente, esses tipos de ações fazem com que haja diálogo entre as partes, trazendo maior proximidade entre as pessoas.

Como vimos até o momento apresentamos as professoras-gestoras que colaboram com o desenvolvimento de nosso estudo contemplando tempo de trabalho na rede estadual de ensino, formação acadêmica, tempo de participação na equipe diretiva, motivo que as levaram a compor o quadro de gestores da escola e percepção das relações existentes entre a direção e os discentes. As páginas a seguir têm o intuito de descrever a característica da gestão de nossas colaboradoras e como é a participação da comunidade escolar durante seus mandatos. Pretende-se também retomar a discussão acerca dos mecanismos que auxiliam no exercício da gestão escolar e descobrir como as mudanças nas políticas educacionais influenciaram na gestão das escolas públicas estaduais nos anos compreendidos entre 2007-2009.

4.2 A visão dos diretores sobre gestão escolar

Esta momento da escrita constitui-se a partir da análise das entrevistas tendo em vista as discussões referentes aos subtemas 1) Participação da comunidade na gestão escolar; 2) Característica da gestão: democracia x autoritarismo; 3) Influência das políticas educacionais na gestão 2007-2009 e; 4) Um outro olhar: do professor para o gestor, respectivamente.

Conforme desenvolvemos no Capítulo II, muitas vezes a equipe diretiva não abre espaços, até mesmo para os professores, participarem das ações da escola e da elaboração de documentos e projetos. Segundo Ilha (2008, p. 04) isto acontece principalmente com os professores de Educação Física, à medida que estes são compreendidos como docentes desvinculados das práticas e discussões pedagógicas.

Equivocadamente, para uma parcela da sociedade a Educação Física e os professores desta disciplina são considerados como educadores à parte do processo de formação escolar. Esses profissionais, muitas vezes, não integram as discussões dos Conselhos de Classe e das Reuniões Pedagógicas, já que sua função, compreendida por muitos, é estritamente “recreacionista, corporal e prática”. Entendimentos estes, ultrapassados, fruto de sua história, mas que, no entanto, precisam ser superados.

Ao existirem gestores que pensam dessa forma esta se negando oportunidades de desenvolvimento para a própria escola. As instituições de ensino devem abrir espaços de interação entre pais, professores, alunos e funcionários a fim de que todos possam contribuir para a melhoria do ensino. Com base em estudos sobre gestão democrática é possível afirmar que o gestor comprometido com o bem estar e desenvolvimento da instituição em que trabalha procura manter vínculos entre a escola e a comunidade, afinal esta abertura traz consolidação à gestão escolar.

As professoras-gestoras ao serem questionadas sobre como a comunidade participa da escola, responderam que envolver os pais na vida escolar é tarefa árdua. Das nove entrevistadas, seis disseram que a comunidade escolar não é participativa. Na sua maioria, comparecem à instituição somente quando são chamados, seja para resolver problemas de indisciplina, baixo rendimento ou entrega de boletins. As professoras relatam que as reuniões com os pais são esvaziadas e quanto maior a idade do aluno, menor é o acompanhamento familiar.

Rosa, vice-diretora da Escola Terezinha, conta que tenta manter contato com os pais, liga convidando para as reuniões, ou até mesmo para perguntar se pode autorizar o filho a sair mais cedo, a fim de tentar estreitar o vínculo da família com a instituição. Segundo ela, por meio destas ações, conseguiu no ano de 2008, aproximar um número maior de pais à escola, mesmo assim, estes não ultrapassaram 30% do total de responsáveis.

De acordo com Paro (2006) é papel da escola procurar a integração entre pais, alunos e professores, porque se a instituição de ensino não estiver presente na vida da comunidade porque a comunidade participará da escola?

A diretora Simila também relata que está sempre em busca da participação dos pais. Em decorrência disto, conseguiu que a comunidade escolar se mantivesse unida. Segundo ela, o Conselho Escolar e o Conselho de Pais e Mestres (CPM) são bastante ativos. Os integrantes se articulam com a comunidade e ajudam na realização de festas, ação entre amigos, bingos... estão sempre preocupados com a arrecadação de verbas extras para a manutenção do local. Além disto, eles costumam comparecer em massa às reuniões da escola. Para atingir estes resultados, Simila diz que investe na conscientização de que todos são importantes e responsáveis pelo funcionamento deste espaço.

Estou buscando, envolver os pais e filhos para que a aprendizagem saia da melhor forma possível. Porque sem os pais a gente não consegue. Sabemos que aqueles que tem dificuldade e tem problemas na escola são os que os pais não apóiam e não participam. Queremos que a comunidade entenda isso. Que eles se conscientizem, vejam que são muito importantes. Eu digo pra eles nas reuniões “você não sabem a importância que vocês têm na vida dos filhos de vocês e dentro da escola! Você são muito importantes e tem que se conscientizar disso!” (...) Porque tem muitas mães pra baixo, depressivas, com problemas, às vezes é marido envolvido com drogas... Hoje em dia sabemos que está complicado, então a gente conversa. “Você tem que nos ajudar, e nós estamos aqui para ajudar você”. Tentamos colocar uma confiança neles para que eles possam participar mais e saber que estamos participando e querendo ajudar. (Simila, diretora da Escola Solitária)

Mas nem sempre a participação da comunidade é bem vista pelas pessoas que estão dentro da escola. A vice-diretora Cecília cita que a escola em que trabalha “não é aberta, né, mas já foi”. Pela política que vejo para meus colegas, é preferível não abrir muito”. A professora diz que discorda deste tipo de gestão, mas não é escutada. Já tentou várias vezes mostrar as vantagens de uma gestão com a

participação de todos, mas a diretora não aceita. Em decorrência disto, ela não pretende prosseguir com estas colegas na próxima gestão.

Assim como Simila e Cecília, outras gestoras demonstraram acreditar que a união entre escola e comunidade traz benefícios para o ensino. Andressa deixou claro este desejo, ao expressar a vontade de que toda a comunidade se unisse para ajudar a alcançar os objetivos que a escola necessita, porque com a ajuda de todos estes seriam alcançados mais rápido. A diretora também se mostra desapontada pelas tentativas de aproximação com a comunidade escolar que não apresentaram resultado.

É, nós não conseguimos unir a comunidade escolar, tentamos..., tiveram alguns projetos que deram certo, assim como dia da solidariedade. Inserimos alguns cursos, serviços também. Este é o tipo de ação que tem mais participação dos alunos ou da comunidade, porque os projetos restantes, não são bem aceitos. (Andressa, diretora, Escola do Charque)

Andressa relata ainda que na Escola do Charque há conselho escolar e conselho de pais e mestres, mas seus integrantes não apresentam muita iniciativa. Só comparecem quando solicitados. Até mesmo os alunos, que demonstram grande expectativa durante as eleições e imensa vontade de representar os discentes no conselho escolar, depois de nomeados, não ajudam com propostas ou na realização de ações:

Mesmo, eles querem só é fazer barulho, para sair da sala de aula, para matar um período ou outro. Na hora de participar mesmo e ajudar... Se a idéia não partir da direção (...), a elaboração e não partir o fato, não existe outra forma. Porque o que vemos é assim. Tanto o conselho como os pais, só participam como expectadores. (Andressa, diretora, Escola do Charque)

Dentre todas as escolas investigadas, esta foi a única que mencionou a existência do Grêmio Estudantil. Segundo a diretora, este ainda é bastante falho, embora a direção esteja constantemente procurando orientá-los sobre o que é um protesto, como proceder na reivindicação de direitos e que os seus pedidos não devem ser contraditórios etc. Nas demais escolas apenas foram citadas a existência de Conselho Escolar e CPM.

De acordo com as discussões realizadas no Capítulo II, entendemos que o Conselho Escolar é um dos mecanismos da gestão democrática que procura integrar a comunidade à escola, já que exige, por lei, a participação de pelo menos

um representante dos segmentos dos pais, funcionários, professores e alunos. Vimos também que o Conselho Escolar existe nas oito escolas visitadas, em virtude da exigência da LDB 9.394/96. Das nove entrevistadas, quatro disseram que o conselho não é ativo, mas existe porque a lei existe. Portanto, eles comparecem a escola quando são chamados pela direção. Uma vice-diretora não soube dizer com certeza se o conselho de sua escola funciona porque nunca os vê durante o turno em que trabalha, e apenas quatro professoras falaram que o conselho participa da escola e cumpre com suas atribuições, sendo que para uma das professoras, a atribuição deste segmento se restringe a assinar documentos de aprovação de investimento das verbas.

Com relação ao investimento de verbas, a diretora Simila explica como age, na maioria das vezes, o Conselho Escolar. Segundo ela, geralmente, as professoras e a direção da escola expõe o que estão precisando com maior urgência, para que os representantes aprovelem o gasto do dinheiro.

Isso, então a gente diz que gostaria...você acham que é legal comprar tal coisa, tem alguma sugestão, porque às vezes tem o pedido das pessoas e a gente, ou representante dos professores também... de repente os professores tão querendo alguma coisa que a gente não tenha. A gente comprou um retro projetor que não tínhamos. Foi sugestão dos professores. (Lílian, diretora, Escola Pintada)

Esta é uma prática que se repetiu nas entrevistas. A partir disto, concluiu-se que as atribuições do Conselho Escolar, na maioria das escolas investigadas, se restringem a administrar as verbas fornecidas pelo governo e que seus integrantes só comparecem a escola, quando chamados. Dessa forma, parece bastante difícil que essas pessoas realmente exerçam algum tipo de representação, já que comparecem à escola somente para a execução de tarefas burocráticas. Tal fato remete aos debates realizados no primeiro capítulo deste estudo em que se viu a fragilidade da democracia representativa enquanto legítima forma de governo.

Outro subtema analisado foram *as características da gestão* das entrevistadas. Todas demonstraram acreditar que a democracia deve pautar a organização do espaço escolar. A professora Cecília, cujo relato revelou a resistência de suas colegas de gestão para abrir a escola à participação da comunidade, as demais gestoras pesquisadas afirmaram que primam para que

todos se sintam bem dentro da instituição e que tenham liberdade de expressão e opinião garantidas.

Quando questionada sobre o que seria uma gestão escolar ideal, a professora Rosa não exitou em afirmar:

Democrática. Acredito que tenha que ser democrática porque existem leis, normas e regras. Tem certas coisas que temos que decidir em grupo com funcionários, professores, etc. Em geral costumamos dialogar bastante, tanto dentro da direção quanto com os professores e funcionários, e isso mantém uma relação boa dentro da escola. (Rosa, vice-diretora da Escola Terezinha)

Para outras professoras a gestão da escola que dirigem também é baseada nos princípios democráticos. Mas a análise da postura apresentada por algumas delas, durante a entrevista, e a escuta atenta sobre suas falas revelou situações de contradição.

Na Escola Solitária, uma cena chamou a atenção durante a pesquisa de campo. Foi quando aguardava a diretora para começarmos a conversa. Logo após o recreio, houve um pequeno tumulto em uma das salas de aula. A professora estagiária chamou a docente responsável pela turma e disse o que estava acontecendo. Esta, por sua vez, tentou resolver a situação e chamou uma aluna para conversar silenciosamente no corredor, afastada dos colegas. A diretora, vendo a cena, gritou da porta de sua sala (que ficava a aproximadamente 1,5 m do local da conversa): - O que está acontecendo aí? A professora explicou o fato, e para o meu espanto, no mesmo minuto a diretora começou a xingar as três envolvidas (professora, estagiária e aluna). Depois disso, ela colocou a menina de volta à sala e disse para todos: "Aqui vocês estão em uma escola. Aqui tem hierarquia. Nessa escola sou eu que mando, e vocês têm que escutar quietos. Voltem imediatamente à aula." A partir disto, fiquei pensando em que tipo de respostas eu iria escutar.

Para minha surpresa, os relatos descreviam a escola como totalmente democrática, com pais participativos, professores e alunos interessadíssimos e diretores compreensivos. Na verdade, o que observei foi uma prática autoritária, tanto com alunos quanto com professores, e com o auxílio das entrevistas obtive discussões acerca de cooperativismo e participação.

O que presenciei, mesmo sendo fato isolado de uma única observação, permite colocar em dúvida a participação, por vontade própria, dos professores. A participação da comunidade (bastante restrita) explica-se pelo fato de que a escola

oferece assistência médica, odontológica e até mesmo roupas e comida aos mais necessitados, portanto, é fundamental manter o vínculo com a instituição. E, os alunos, pareceram que estão acostumados a não questionar, apenas ouvir e ser mandado pela direção.

Outro fato interessante aconteceu na Escola Pintada. A entrevista foi interrompida por uma fala autoritária da diretora com uma funcionária (fato já descrito no Capítulo II), mas durante as gravações, a diretora demonstrou muito conhecimento sobre ações democráticas e todo o trabalho desenvolvido na instituição revela interesse na abertura de espaços à participação da comunidade nas tarefas da escola. Quando indagada sobre como é estruturada e desenvolvida a gestão da escola, a diretora diz:

acho que somos um grupo de trabalho. Vamos começar por aí, na escola...o diálogo é essencial sempre, então eu acho que não se deve deixar passar nada, porque foi assim. Nós da direção procuramos nos programar, planejar, é, acho que no início me lembro, eu fazia as coisas mais assim "vamos fazer". Agora eu acho que tudo tem que ser assim: gosto de organizar, as coisas funcionam melhor, talvez não sei como a gente queria, a gente por exemplo, planejou um, a gente faz muita atividade com nossos alunos, na educação física por exemplo, as gurias fazem aqueles torneios, então "ah, choveu, ah não deu", então transfere, isso é normal, mas eu acho que tem que ser sempre assim, baseado no diálogo e no planejamento. Acredito que são coisas assim, uma palavra que rege, eu como professora, é comprometimento, é tu é comprometida com o que tu faz, pode não dar certo, tu pode até quebrar a cara, mas se tu for comprometida sempre da certo. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Com base nesta declaração podemos dizer que a gestão desta diretora é baseada no planejamento, comprometimento e diálogo. De certa forma, percebemos por meio dos relatos, que realmente há espaço, dentro do horário de trabalho na escola, para planejamento de ações em conjunto, elaboração de projetos (relacionados a teatro, meio ambiente, cidadania, exposições, dança...), mas a questão do diálogo nos pareceu um pouco confusa. Imaginamos que o diálogo deve servir para ouvir e falar sobre a opinião, objetivo e necessidades de todos. Uma fala em especial, nos mostrou que a necessidade de um professor não está sendo entendida pela direção da escola.

Não, vai ser transferido porque ele é novo aqui na escola e é assim, ele está fazendo Mestrado na Católica e ele só está preocupado com o Mestrado. Não condeno ele. Só que eu preciso de uma pessoa comprometida com a escola, eu não posso ter uma pessoa comprometida com outra coisa, que a prioridade não seja o trabalho aqui, não importa se ganha pouco, ganha mal. Mas se não está contente com o emprego, vai procurar outra coisa. Isso eu sempre digo pra todo mundo. Tu não está contente com o emprego então vai procurar outra coisa. Ninguém é obrigado a estar aqui, mas quem está aqui vai trabalhar! Então agora eu estou trocando por uma outra professora, e essa professora é de Inglês. Até porque o que é de educação física não quer, já está se aposentando. (Princesa, diretora da Escola Pintada)

Sendo esta uma escola aberta ao diálogo e com o comprometimento, não deveria respeitar o momento pelo qual o professor está passando? Não deveria incentivá-lo, já que se demonstra comprometido com a educação continuada? Ao invés de transferi-lo não seria melhor ajudá-lo para que possa desenvolver um bom trabalho, tanto na escola quanto no Mestrado? Evidentemente, todos esses questionamentos não eximem o docente de suas tarefas e responsabilidades na escola, bem como, do compromisso com um trabalho de qualidade que precisa ter com as turmas que atua.

Outras professoras revelaram o discurso mais parecido com a prática observada na escola. O ponto de partida para esta análise foi a comparação entre as falas da diretora e vice-diretora que dirigem a Escola do Trem. Ambas foram entrevistadas em momentos distintos, portanto poderiam revelar contradições nas declarações, mas nada disso foi constatado. As duas afirmaram que há alguns anos verificou-se uma tentativa de democratizar a escola, tanto com a participação de pais e alunos, quanto com a colaboração de professores e funcionários. A diretora Joana afirma que procura fazer com que pais e alunos se sintam bem na escola e procura manter um bom ambiente de trabalho para os professores e funcionários. Para ela, é essencial que as pessoas possam conviver com diálogo, harmonia e respeito dentro do serviço. Para Joana, dessa forma se garante produção dentro da escola, há crescimento “se não tiver nada disso, tu não tens retorno. Então procuramos conversar, ter jogo de cintura (...) É claro que certas coisas acontecem, mas temos que saber lidar e procurar respeitar, para poder funcionar.”

A vice-diretora da Escola Fraga desabafa ao expressar a vontade de poder atuar em uma escola que possibilitasse a participação e troca de experiências dos professores. É necessário deixar claro que em nenhum momento ela diminui a administração da escola ou o tipo de ensino que é ministrado, pelo contrário, afirma

que o funcionamento desta é bom, e além do ensino mantém projetos extra-classe para os alunos, mas poderia dar maior abertura a fim de desenvolver-se com as sugestões dadas.

É, bom aqui. Até que não é tão ruim (...) Até que é bom! Só acredito que deveria ter mais diálogo, entre nós todos... Ter tempo para reuniões. Ter reuniões mais seguidas, que esse ano não teve nenhuma... Todos precisam trabalhar juntos e não ter uma escola fragmentada, por exemplo: esse professor é só daquele setor, acredito que todos têm que entender um pouquinho de tudo. (Cecília, vice-diretora da Escola Fraga)

Nesta perspectiva podemos dizer que as professoras-gestoras demonstram compreensão do que significa gestão democrática e entendem que esta deve estar presente na escola pública. No entanto, presenciamos situações em que a palavra não foi condizente com as ações presenciadas na escola. Em alguns casos viu-se surgir o caráter autoritário do diretor, quando estes estabeleceram relações que mostraram o desejo de que “ele deve ser o chefe de quem emanam todas as ordens na instituição escolar” (Paro, 2006, p. 11-12).

Mas é preciso dar destaque também àquelas gestoras que conseguiram transformar o ambiente de suas escolas. Estas mostraram que gerir uma instituição de ensino é dividir tarefas e responsabilidades. Foram professoras que investiram na doação ao trabalho e diálogo com alunos, professores, funcionários e pais a fim de democratizar o espaço escolar. Afinal, abrir a instituição é fácil, difícil é dar e manter as condições para que realmente a comunidade possa colaborar com seu funcionamento.

Um grande impasse na gestão, citado pelas professoras-gestoras, foram as *mudanças ocorridas nas políticas educacionais* durante a gestão estadual 2007-2010. Esta gestão mexeu diretamente com o sistema educacional do Rio Grande do Sul. Segundo as entrevistadas a política de redução de gastos anunciada pelo governo do Estado, no final de 2007, afetou diretamente a Secretaria da Educação na medida em que anunciou o fechamento de escolas; o remanejamento de professores; o número elevado de alunos em espaços reduzidos em decorrência da “enturmação” (união de turmas de diferentes séries em uma só sala-de-aula); e fechamento de bibliotecas.

Devido ao fechamento de turmas e remanejamento de professores a diretora da Escola do Charque relata que o número de alunos passou de 950 para 780. Já a vice-diretora da Escola do Trem diz que devido à enturmação a instituição foi

obrigada a fechar o Ensino Fundamental que funcionava à noite. Isto fez com que os adultos que trabalhavam durante o dia abandonassem os estudos. Segundo ela, os adultos “continuam procurando o fundamental. E eu digo que terminou. Foi uma lástima! Uma lástima e isso eu posso te assegurar com certeza!”. A vice-diretora ainda coloca que foi encaminhado um documento solicitando a abertura de novas vagas a fim de reabrirem o Ensino Fundamental, devido à demanda da comunidade, mas a escola não obteve resposta.

Para compreender um pouco mais sobre as mudanças que este novo sistema de administração trouxe para o cotidiano das escolas estaduais, além das perguntas que fizemos aos professores de Educação Física que na gestão 2007/2009 atuam na direção ou vice-direção das escolas estaduais de Pelotas/RS, conversamos informalmente sobre o assunto com estes e outros professores de escolas da rede estadual, associados e militantes ou não do Cpers-Sindicato.

Baseadas nestas conversas observamos que inúmeras vezes os professores deixaram transparecer a indignação que estão sentindo com relação à política de governo que está sendo implantada. Relatam ainda não haver preocupação com a qualidade da educação e sim um verdadeiro retrocesso na autonomia das escolas e de todo processo educacional. Dizem que não se fala mais em Projeto Pedagógico. As decisões são tomadas no âmbito central de “um dia para outro”, segundo a diretora Andressa. As cobranças às escolas se resumem a cálculos matemáticos. Além da enturmação e do fechamento de escolas, os professores também disseram que para redução de gastos houve a retirada de funcionários de setores de apoio pedagógico, como o Serviço de Apoio Educacional – SOE e bibliotecas, e ainda há falta de repasses de verbas, até mesmo para a compra de merenda escolar.

A diretora Joana relata que a atual administração do Estado age de forma radical, exigente, nada democrática. Quando questionada sobre o que mudou no fornecimento de recursos manifestou-se dizendo:

não temos o suficiente pra trabalhar na escola, nós estamos trabalhando com déficit de recursos humanos. Tínhamos direito a três orientadoras e estamos só com duas, supervisão nós tínhamos direito a três e só temos uma. A biblioteca está funcionando um turno, e funcionamos nos três turnos. Essas coisas são extremamente necessárias em uma escola e nós não temos... a escola precisa disso pra poder funcionar. Se faz necessário pra que a escola realmente funcione como deve ser. Além disto, os recursos financeiros diminuíram, porque é baseado no número de alunos. E além de ter diminuído o recurso financeiro eles estão parcelando também. (Joana, diretora, Escola do Trem)

Foi relatado também que estas mudanças causaram um clima muito tenso entre os professores. Além de causar apavoramento e insegurança por não saberem o que vai acontecer a cada ano, ainda causa um desconforto bastante grande para a direção que tem o dever de chamar os colegas de trabalho e dizer “olha, tu está sobrando, tu vai ter que ir pra outra escola, não tem turma pra ti” (Joana).

Estas ações denotam descaso com a escola pública. As medidas que foram tomadas pelo governo com a intenção de conter gastos e melhorar as condições educacionais, na verdade parecem um interesse mascarado, de terminar com a responsabilidade que o Estado tem com a educação. Pelo que percebemos isso não traz nenhum benefício para a sociedade, principalmente para as camadas menos favorecidas da sociedade que têm na escola pública sua opção de acesso e apropriação do conhecimento.

É possível destacar ainda como uma das prioridades do governo acabar com o sindicalismo e os movimentos sociais. O CPERS-Sindicato, em luta já aparente contra o governo, iniciou no final do ano letivo de 2007 uma greve que se deflagrou devido à tentativa do governo em impor um projeto, em forma de lei que tenta implementar uma política salarial que acaba com o atual Plano de Carreira do Magistério, plano este construído ao longo de muitos anos e com muita luta.

Os professores estaduais, com quem mantivemos estas conversas, disseram que a greve deflagrada foi um momento muito forte e, talvez por isso, se conseguiu um efeito rápido; em apenas 14 dias, o governo estadual retirou o caráter de urgência do projeto e os deputados se comprometeram em não votá-lo no período de férias escolares.

No final de 2009 houve nova greve, desta vez, com menor adesão dos docentes. Mesmo assim, a greve obteve êxito na medida em que conseguiu adiar novamente a votação do projeto pela Assembléia Legislativa. Ainda em 2010, não se conseguiu avançar em relação às propostas dos professores e não há por parte do governo intenção de negociar e debater o assunto, sendo que a votação do projeto foi transferida para o mês de março. A Governadora e a Secretária de Educação insistem na aprovação do projeto e das mudanças nas políticas educacionais, porque se comprometeram com o Banco Mundial ao contraírem empréstimos, que ajudariam a reduzir gastos do Estado. (RIO GRANDE DO SUL, 2008)

As reuniões do governo com o Bird têm como objetivo concluir o documento que detalha as contrapartidas a serem cumpridas pelo Estado ao longo dos próximos três anos. Entre elas, estão as metas de ajuste fiscal e de modernização da gestão pública, com vistas ao equilíbrio das contas e ao desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Conforme destacou a governadora Yeda Crusius nesta quarta-feira, as melhores consultorias do mundo estarão à disposição dos programas do Estado, através do Bird: "O Banco Mundial vai nos ajudar a atingir as metas que temos para todos os setores, como a educação e a segurança pública". (RIO GRANDE DO SUL, 16.01.08-18:32)

No dia 25 de março de 2009 estudantes das cidades de Pelotas e Santa Maria reuniram-se no centro de suas cidades para pedir a saída da governadora e denunciar o descontentamento com suas ações para a sociedade. Após fazer uma caminhada pelas ruas da cidade de Pelotas, os estudantes terminaram o protesto em frente à 5ª Coordenadoria Regional de Educação. Em 30 abril de 2009 também ocorreram protestos em várias cidades do Rio Grande do Sul. A campanha chamada "Fora Yeda" mobilizou gaúchos de cidades como Santana do Livramento, Canguçu, Pelotas, Santa Rosa, Passo Fundo, Santa Maria entre outros que foram a Porto Alegre e participaram da assembléia que iniciou no Ginásio do Gigantinho (com o objetivo de discutir a defesa do piso nacional do magistério e o plano de carreira) e se estendeu até a Praça da Matriz, junto a Assembléia Legislativa. Esse protesto teve o objetivo de reunir os integrantes do Fórum dos Servidores Públicos, professores, membros de movimentos estudantis e sociais para reivindicar mais cuidado com os serviços públicos do Estado do Rio Grande do Sul, bem como, manutenção dos serviços de educação, saúde e segurança. De acordo com dados do Cpers (CPERS, 2009), ainda estiveram presentes nesse protesto, a "Coordenação dos Movimentos Sociais (CMS), CUT, CTB, Conlutas, Intersindical, Movimento dos Trabalhadores Desempregados (MTD), Via Campesina e Marcha Mundial de Mulheres (MMM)".

Como se não bastasse a insatisfação dos funcionários estaduais com o sucateamento dos serviços públicos, existe ainda, outro fator que merece ser discutido dentro das políticas educacionais do governo Yeda: a intenção que o governo demonstra de querer privatizar e/ou terceirizar o serviço público e municipalizar o ensino.

Outro ponto que sinaliza o retrocesso na educação pelo qual o Estado do Rio Grande do Sul vem passando é a hipótese de mudança no processo de eleição de diretores nas escolas. O atual governo pretende que o cargo de diretor se preencha

através da prestação de concurso público estadual, em que os interessados deverão mostrar conhecimentos teóricos administrativos a fim de conseguir uma vaga para exercer a função de diretor. Paro (2002, p. 23) nos mostra que no Estado de São Paulo esta prática já é vigente.

No sistema público estadual paulista, o cargo de diretor é estável, o que significa que nem a comunidade nem os demais membros da unidade escolar têm qualquer condição de mudar o chefe da escola. O sistema de escolha de diretor é democrático apenas do lado dos candidatos ao cargo, com (certa) igualdade de oportunidades para quem, atendendo a pré-requisitos mínimos de formação acadêmica e exercício de magistério, pode prestar um concurso e, sendo aprovado, escolher uma dentre as várias unidades escolares disponíveis.

Não podemos dizer que um professor concursado não pode exercer uma gestão democrática, mas o processo de escolha, por si só, representa uma prática conservadora que está relacionada ao modelo de organização capitalista de produção x empresa.

Quando se trata de gestão democrática não se fala apenas de controlar recursos, coordenar funcionários e assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula. É um modelo de administração que deve estar totalmente integrado com a esfera pedagógica, com as relações que acontecem no espaço escolar. Dentro dessa lógica, todas as ações administrativas devem visar a qualidade da educação. Onde há socialização do poder, há prática de participação coletiva, solidariedade e autonomia.

Como pesquisadoras, sobretudo como educadoras pensamos que o modelo de escolha de diretores sob a forma de concurso público não garante as qualificações necessárias a um bom gestor. Acreditamos que as eleições, mesmo apresentando falhas, constituem um processo democrático e, além disto, garantem que o futuro diretor seja uma pessoa que já trabalha e tem conhecimentos prévios da comunidade escolar que irá administrar.

Baseadas nos relatos das entrevistas e na discussão que realizamos nestas últimas páginas, concluímos que a atual gestão do Estado do Rio Grande do Sul não age de maneira democrática, tendo em vista a forma com que foram implantadas as mudanças nas políticas educacionais. Para a elaboração destas, não foram ouvidos os trabalhadores em educação da rede estadual de ensino, negando, portanto, a possibilidade de diálogo, de emissão de sugestões e intervenções destes. Além

disto, estas políticas influenciaram negativamente a gestão dos professores da rede estadual, à medida que estes precisaram reorganizar rapidamente a escola devido à redução do número de professores e funcionários, fechamento de turmas, redução de repasses financeiros e junção de turmas de diferentes séries.

O último subtema analisado foi chamado de “*Um novo olhar: do professor para o gestor*”. Nesta discussão, as professoras relatam o que muda para o professor de educação Física após passar da docência para a gestão escolar.

A vice-diretora Rosa está em sua primeira gestão e relata que sentiu a mudança principalmente em sua auto-estima. Ela diz que como o professor de Educação Física é considerado “um dos mais baixos dentro da escola”, ele tem maior dificuldade para conquistar espaços e ser valorizado. Rosa conta que normalmente era valorizada por ser responsável, ministrar boas aulas e manter boas relações com colegas e alunos, mas, quando passou a ser vice-diretora notou que se sentia melhor, sentia-se mais valorizada pelos profissionais das outras áreas. Outros pontos citados foram o aumento salarial, que no caso da vice-direção é menor que o da direção, e o envolvimento com problemas cotidianos da instituição, que ao ser docente não se percebe que não são fáceis de resolver, como, por exemplo, a falta de um professor, de merenda escolar e problemas com indisciplina. Para ela, esta experiência lhe deu um outro olhar sobre a escola, “agora vejo tudo sob um outro ângulo, vejo com olhos de quem é responsável pelo funcionamento da escola”.

Márcia, vice-diretora da Escola do Trem afirma que além da auto-estima, a gestão lhe faz agir de forma diferente. Segundo ela, quando está professora de Educação Física é mais exigente do que quando exerce a vice-direção pois a gestão lhe deu maior “maleabilidade, flexibilidade porque não está lidando só com alunos, mas com servidor e professor”.

Andressa, diretora da Escola do Charque afirma que também, uma de suas maiores mudanças foi sua postura perante os alunos. Disse que quando era professora estava mais próxima deles, conversava, “estava em contato direto todos os dias”, mas quando assumiu a direção, os encargos burocráticos não deixaram o mesmo tempo para conversar com as pessoas. Diz que sente falta dessa relação e ainda expressa o receio de que os alunos pensem que mudou de comportamento porque a direção lhe “subiu para a cabeça”, mas gostaria que entendessem que a “exigência da função é bem diferente”.

A diretora Simila, assim como as outras, demonstrou que após assumir a direção sentiu-se mais prestativa, disposta, responsável e valorizada pela comunidade escolar, embora canse mais do que quando ministrava aula por estar sempre envolvida com a escola, “até mesmo quando estou em casa”.

Para encerrar esta análise trazemos uma discussão que não foi contemplada nos subtemas: o fato de que todas as professoras-gestoras de Educação Física destacam a figura do professor desta área como líderes por natureza. Ressaltamos que a palavra líder, no contexto das entrevistas, deve ser entendida como habilidade natural para idealizar, organizar e desenvolver determinadas ações.

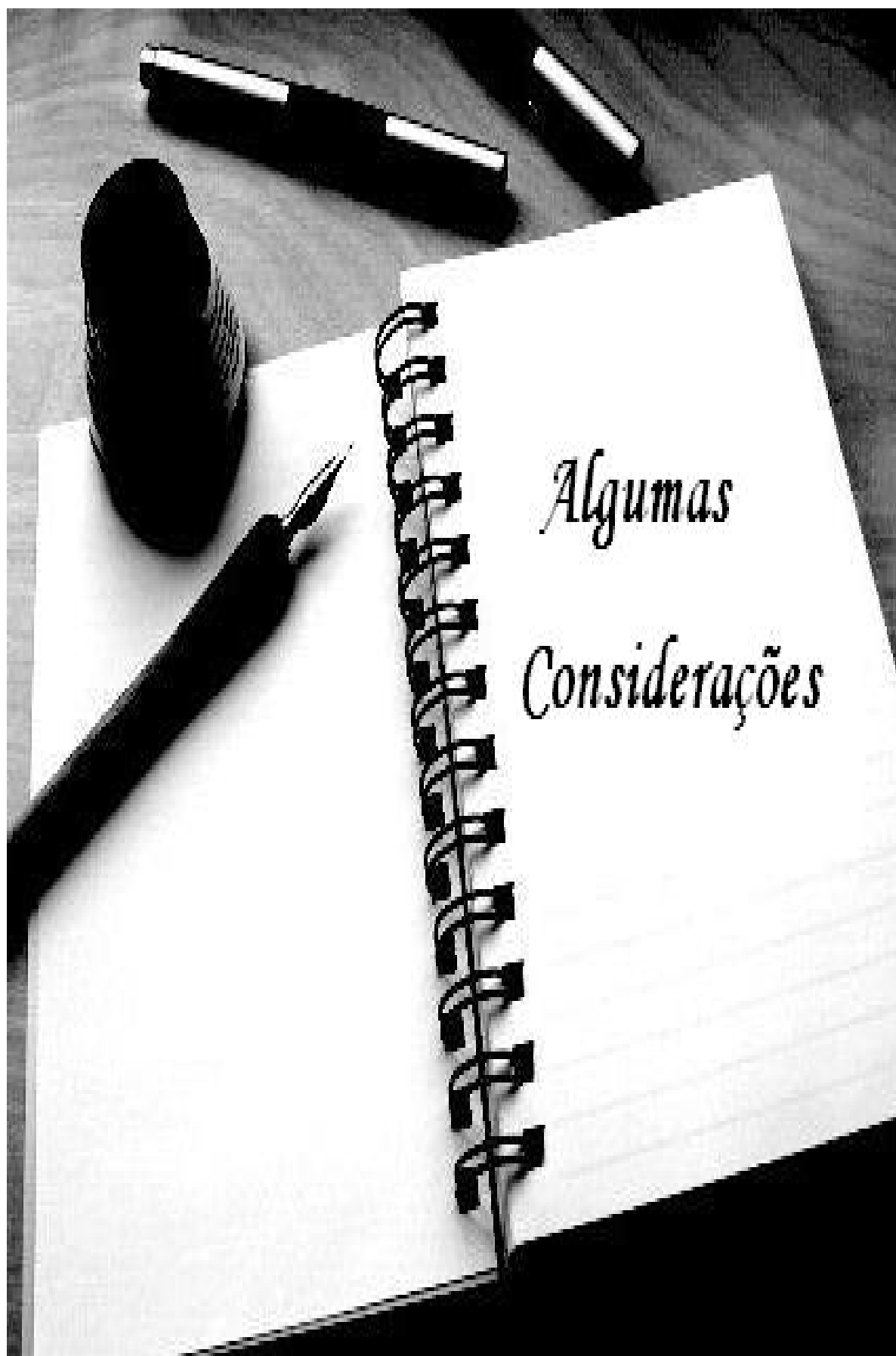
As entrevistadas entendem que para ser diretor é necessário constituir-se gestor, conhecer a comunidade e estar disposto a trabalhar e compartilhar funções em prol dela. Para elas, o professor de Educação Física, em sua maioria, integra-se ao meio de trabalho facilmente, conhece os alunos e colegas, pois é um bom observador, está acostumado a trabalhar com grandes grupos e dividir funções.

As escolas que tem professor de Educação Física na direção são mais ativas, elas funcionam melhor, tem mais atividades diferenciadas, elas têm mais vida. Porque o professor de Educação Física é assim, ele não é acomodado. (Simila, diretora da Escola Solitária)

A partir do exposto, verificamos que as entrevistadas acreditam que os professores de Educação Física apresentam uma maneira diferenciada de dirigir a escola já que “naturalmente” têm facilidade de se comunicar, driblar e resolver situações inesperadas, coordenar trabalhos e mostrar dinamicidade tanto no trabalho da direção escolar quanto em sala-de-aula.

Vimos então, neste capítulo, que as colaboradoras desta pesquisa são professoras de Educação Física da rede estadual de Pelotas-RS que se encontravam em cargos de direção ou vice-direção. Todas têm como curso de formação acadêmica Licenciatura em Educação Física e disseram não ter recebido orientações sobre o trabalho na gestão escolar durante a graduação. As professoras demonstraram ter conhecimentos sobre os benefícios da gestão democrática no ambiente escolar, mas nem todas parecem querer democratizar este espaço ou conseguem com que a comunidade participe ativamente das reuniões ou até mesmo apenas compareça a escola. As nove gestoras relataram que tiveram problemas com a implantação das novas políticas educacionais durante o ano de 2008.

Também disseram que após participar diretamente da direção da escola passam menos tempo conversando com os alunos já que se ocupam com inúmeros afazeres inerentes à função. E, para finalizar, as entrevistadas acreditam que os professores de Educação Física destaquem-se na função de diretores por estarem acostumados a trabalhar em conjunto, organizar grandes grupos e dinamizar os locais por onde passam.



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A partir da década de 1990 evidenciou-se a discussão, no meio educacional, sobre uma maior participação de pais, alunos, professores e funcionários no ambiente escolar e sua influência na qualidade da gestão deste espaço. Tendo em vista nossa simpatia pelo assunto, nos dispomos a elaboração e realização deste estudo a fim de debater a gestão escolar no campo da Educação Física.

As colaboradoras desta pesquisa são professoras de Educação Física da rede estadual de Pelotas-RS que se encontravam em cargos de direção ou vice-direção durante a gestão 2007-2009. Acreditamos que contar com a ajuda de pessoas que estão inseridas no ambiente de trabalho, amplia as possibilidades de compreensão e discussão acerca do problema estudado, já que possibilita escutar os envolvidos, perceber as relações que mantêm com a comunidade e verificar as condições de trabalho que lhes são oferecidas.

O trabalho se propôs a identificar como os professores-gestores constituíram-se como diretores das escolas da rede estadual de ensino da cidade de Pelotas-RS. Além disto, procuramos responder alguns objetivos específicos que foram essenciais para a compreensão e construção do estudo.

Para desenvolvimento da pesquisa sobre a participação dos professores de Educação Física na direção escolar, consideramos inicialmente alguns eixos básicos de discussão: participação política; democracia e gestão escolar.

A revisão bibliográfica, realizada no Capítulo I, nos indicou que o entendimento de Política que trabalhamos ao longo do trabalho se refere à preocupação com o bem estar da comunidade, desenvolvimento da cidadania e busca pela dignidade humana. Além disto, vimos que a participação política vai muito além das eleições. É um exercício pessoal diário de manifestação de opiniões em prol do desenvolvimento de um coletivo, bem como, do exercício da cidadania.

As discussões sobre a democracia nos revelaram que esta pode ser encontrada na forma direta, participativa e representativa. Salientamos que as formas representativa e participativa se fazem mais presentes no espaço escolar, através do processo de eleições para diretores e participação da comunidade na gestão da escola, respectivamente.

Entendemos também que o processo de democratização das relações estabelecidas no ambiente escolar ganha espaço após a Constituição Federal Brasileira quando esta expressa a vontade de que a democracia participativa esteja presente na escola por meio do envolvimento de pais, alunos, professores e funcionários, contribuindo para o desenvolvimento deste espaço.

No Capítulo II nos voltamos à reflexão sobre a gestão da escola pública estadual. Iniciamos esta discussão resgatando a história das lutas que os trabalhadores em educação travaram contra o estado, a fim de democratizar o processo de escolha de diretores nas escolas estaduais do Rio Grande do Sul, tendo em vista a passagem pela prática da indicação, da lista tríplice até as eleições diretas que acontecem atualmente. Em seguida, expomos que as eleições para diretores, nesse estado, acontecem de três em três anos e a escolha do diretor se dá mediante votação direta de representantes de todos os seguimentos escolares. Os vices-diretores são escolhidos pelo diretor eleito e são responsáveis por cada turno de funcionamento da escola.

Ainda no Capítulo II vimos que não são apenas diretor e vice os responsáveis pela gestão da escola. O trabalho conjunto entre direção, pais, alunos, professores e funcionários é fundamental para o desenvolvimento do espaço escolar, pois colabora para que este se torne flexível, autônomo e democrático. Mas, para que isto aconteça, é necessário que a direção abra espaços à integração destes ao funcionamento da instituição. Vimos na análise de dados, que nem sempre isto ocorre, porque não há interesse na participação coletiva devido ao fato de, muitas vezes, as pessoas acreditam que ao dividir opiniões e tarefas acabam perdendo espaço, prestígio ou poder. Por outro lado, a participação da comunidade pode servir como aliada daqueles que ocupam funções diretivas, para que se mantenham legitimamente no poder.

Uma política participativa pode também se constituir numa forma de controle dos movimentos sociais. A partir do momento em que tais grupos dispõem, mesmo que parcialmente, de instrumentos para fazer valer suas vontades, configuram-se como parceiros daqueles que são os gestores. E não representam, dessa forma, uma ameaça à administração. (MENDES, 2009, p. 97)

Sendo assim, aqueles que fecham suas portas para a comunidade perdem oportunidade e a experiência de realizar um trabalho coletivo. Além disto, as ações desenvolvidas em uma escola com esse funcionamento, não contribuem efetivamente para que os alunos desenvolvam a criticidade e senso de cooperativismo, tampouco contribui para a transformação da sociedade.

Expusemos ainda, que existem mecanismos que aproximam a participação da comunidade na escola, são eles a Associação ou Conselho de Pais, Mestres e Funcionários, Grêmio Estudantil e Conselho Escolar. Destes, o Conselho Escolar é o único cuja existência é garantida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Contudo, os dados nos mostraram que seu funcionamento está restrito, em algumas instituições, ao preenchimento de documentos burocráticos.

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo qualitativo de cunho descritivo e foi desenvolvida no período de março de 2008 a janeiro de 2010. Para a coleta de dados fizemos uso de entrevistas semi-estruturadas, composta por 41 perguntas norteadoras, observações e anotações no diário de campo. Para a análise dos dados utilizamos o suporte metodológico de Triviños (1987), Bardin (1977) e Gomes (1994).

A partir das orientações de Triviños, pautamos a interpretação das informações analisando os achados do estudo. Utilizamos essas informações fazendo relação com a fundamentação teórica levantada nos Capítulos I e II, juntamente com minha experiência de pesquisadora. Para realizar e facilitar a análise das entrevistas, categorizamos as falas em dois temas de discussão “O professor de Educação Física como gestor da escola” e “A visão dos diretores sobre gestão escolar:”, seguidos pela divisão em subtemas, conforme (GOMES, 1994). Já na fase de interpretação do conteúdo das falas nos baseamos em Bardin (1977).

Iniciando a análise dos dados verificamos que durante a gestão (2007 - 2009) havia quatro professores de Educação Física que se encontravam a frente da direção e cinco exerciam a vice-direção das escolas públicas da rede estadual de Pelotas, distribuídos em oito instituições de trabalho. Todas graduadas em cursos de Licenciatura em Educação Física

A análise do conteúdo das entrevistas e observações permitiu concluir que:

- a) O ensino da Licenciatura em Educação Física não contempla orientações sobre o funcionamento e o exercício da gestão escolar.

Todas professoras disseram não terem tido espaço para debate sobre o assunto durante a graduação e expressaram que se esta discussão tivesse acontecido, naquela época, não a teriam valorizado, já que nunca imaginaram-se a frente da direção de uma escola. Afinal, quando entraram para a graduação estavam em busca do desenvolvimento de habilidades específicas do curso, como metodologia e treinamento. Porém, hoje, acreditam que estas orientações sobre o assunto são imprescindíveis para que os futuros professores tenham conhecimentos básicos sobre história da educação, legislação, políticas educacionais, bem como, sobre a importância da participação de professores, pais, alunos e funcionários na gestão da escola.

- b) A família e a experiência escolar influencia na escolha pelo magistério, e curso de graduação, contudo, em nenhum dos casos, influenciou ao exercício da gestão escolar.

As professoras escolheram a Educação Física porque sempre gostaram da disciplina, na escola, embora às vezes discordassem das metodologias adotadas por seus professores. Além da prática escolar, elas participavam de equipes desportivas, dança, balé e natação e quiseram dar continuidade, ingressando no Curso de Educação Física. Isso tudo foi mencionado como determinante para a escolha pela formação nesta área. Em relação ao exercício da gestão escolar isso não foi observado.

- c) A participação em coordenação ou administração de grupos na comunidade incentiva o ingresso na gestão escolar.

Antes de ingressar nas funções de diretor e vice-diretor, a maioria das professoras já havia participado da coordenação de algum outro grupo, na igreja, comunidade ou universidade. Afirmaram durante o estudo que esta colaboração foi muito importante para adquirirem o hábito de pensar coletivamente, coordenar ações, dividir opiniões, expressar vontades e reivindicar direitos. Garantem ainda, que a permanência nestes grupos as ajuda muito a desenvolver ações democráticas

dentro da escola, já que também se preocupam com o bem-estar de seus envolvidos e procuram planejar ações que fortaleçam a comunidade.

- d) Os professores de Educação Física não se interessam em ocupar a direção da escola apenas quando já possuem muitos anos de carreira no magistério.

Os dados mostraram que havia uma professora que com apenas três anos de atuação na rede de ensino que foi convidada pelos colegas para colaborar na vice-direção. Outra conclusão importante é que normalmente os professores passam pela vice-direção antes de exercerem diretamente a direção da escola. Este tempo serve para o vice-diretor conhecer melhor a realidade da instituição, ampliar vínculo com a comunidade, planejar e coordenar ações e aproximar-se das funções burocráticas que cabem aos diretores.

- e) As gestoras têm pleno conhecimento sobre a gestão de democrática, contudo, suas gestões apresentam características autoritárias e democráticas.

As professoras têm conhecimentos sobre os benefícios da gestão democrática no ambiente escolar, mas nem todas parecem querer democratizar este espaço ou conseguem com que a comunidade participe ativamente das reuniões ou até mesmo apenas compareça a escola. Entretanto, algumas relataram que assumiram estratégias para tentar aproximação com pais e alunos, como ligar para os responsáveis para convidar a comparecer às reuniões, oferecer ciclos de palestras abertas para a comunidade, fazer campanhas de arrecadação de roupas e calçados para as pessoas menos favorecidas economicamente e até mesmo fornecer atendimento médico, dentário e psicológico gratuito para os alunos através de parcerias com profissionais das áreas.

- f) Os pais, menos favorecidos economicamente, mostram-se mais interessados em acompanhar a vida escolar dos filhos.

Eles estão mais presentes na escola do que os demais pais, além disto, embora aparentemente não tenham escolaridade, demonstram preocupação com as condições da instituição e qualidade do ensino oferecida aos filhos.

g) Os diretores são pessoas acessíveis e próximas aos alunos.

Devido às tentativas de democratização das relações no espaço escolar, da implementação do processo de escolha de eleição para diretores e da identificação com a escola e comunidade, os gestores, atualmente, parecem apresentar relações mais estreitas com os alunos. Conforme discutido no Capítulo IV, estes já não são figuras distantes e temidas pelos estudantes como eram há algumas décadas.

h) O Conselho Escolar cumpre um papel meramente burocrático nas escolas.

O estudo revelou que as atribuições do Conselho Escolar ficam restritas à administração das verbas fornecidas pelo governo. Isto acontece porque, na maioria das escolas, seus integrantes comparecem a escola, somente quando chamados, pela direção, para as reuniões.

i) A implantação das novas políticas educacionais, durante o ano de 2008, trouxe dificuldades à gestão da escola pública estadual.

As nove gestoras relataram que tiveram grandes problemas com o remanejamento de professores, falta de funcionários, fechamento de turmas e principalmente com a enturmação. Elas ressaltaram que a situação foi alarmante, pelo fato de as mudanças acontecerem rapidamente, numa conduta antidemocrática, sem consulta aos trabalhadores em educação.

j) Os professores de Educação Física são líderes natos.

As professoras acreditam que os professores de Educação Física sentem-se motivados a participar da gestão escolar e destacam-se na função de diretores por estarem acostumados a trabalhar em conjunto, organizar grandes grupos e dinamizar os locais por onde passam; além disso, apresentam facilidade para manter vínculo afetivo com as pessoas.

Diante do exposto e com base na literatura sobre gestão escolar estudada, nas falas das entrevistadas, e nas anotações feitas no diário de campo, é possível concluir que, a maioria, das colaboradoras desta pesquisa se constituíram gestoras porque, indiferentemente do tempo em que atuavam na instituição, sempre mostraram responsabilidade e envolvimento com a comunidade escolar e apresentaram vontade de contribuir para o desenvolvimento da escola.

Especificamente em relação à formação em Educação Física percebe-se que a existência da disciplina Educação Brasileira, Organização e Política Educacional (EBOPE), nos cursos de licenciaturas, não tem apresentando discussão esclarecedora e suficiente sobre gestão escolar, conforme indicam os dados levantados no estudo. Portanto, sugerimos às universidades que revejam o currículo dos cursos de licenciatura, tendo em vista, ampliar as discussões sobre estrutura e funcionamento do ensino e gestão escolar, a fim de mostrar aos acadêmicos como funcionam estes espaços e a responsabilidade que os professores têm de contribuir com a gestão de escola.

Sugerimos também, a ampliação do tempo de duração, dos programas de Pós-Graduação, destinados à realização de estudos de modo que seja possível ao pesquisador permanecer um tempo maior no ambiente investigado, a fim de captar as contradições presentes na fala e na ação dos colaboradores. Este foi um limite desta pesquisa em que não foi possível permanecer mais tempo nas instituições investigadas. A existência desse tempo certamente qualificaria esta dissertação.

A realização deste estudo nos possibilitou concluir que para constituir-se diretor é necessário conhecer e estar integrado ao ambiente escolar que se pretende administrar. É preciso reconhecer as potencialidades da equipe de trabalho, escolher uma equipe diretiva que disponha de tempo para ajudar a “pensar a escola” e procurar incentivar o trabalho dos professores e funcionários. É de extrema importância ter conhecimento ou apresentar disponibilidade para compreender os processos administrativos que perpassam a administração dos recursos escolares. O gestor deve ter sensibilidade para identificar as deficiências da escola e estar disposto a trabalhar e articular ações a fim de saná-las. Para ser diretor o professor deve acumular saberes através de sua prática pedagógica, conhecer o ambiente em que trabalha e a comunidade que compõe a escola e arredores, ter bom relacionamento com o quadro de docentes, funcionários e alunos e demonstrar interesse pelo desenvolvimento de ações coletivas e administrativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 4 ed. Copyright: Martins Fontes, 2000.

ANDRE, Marli de Afonso. Um projeto coletivo de investigação da prática pedagógica de professoras da Escola Normal. In: FAZENDA, Ivani (Org.) **Novos enfoques em pesquisa educacional**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini e CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **O gestor escolar: entre o discurso e a ação**. Disponível em: www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-4, (S/A) Acesso em: 21 de novembro de 2009.

BARDIN, Laurence. Tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Portugal. Edições 70, 1977.

BENEVIDES, Maria Vitória. **Educação para Democracia**. Versão da Conferência proferida no âmbito do Concurso para Professor Titular em Sociologia da Educação na FEUSP, 1996.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Edição Atualizada. São Paulo: FTD. S/A.

BOBBIO, Norbert. **A Teoria das Formas de Governo**. 10. ed. Trad. Sérgio Bath. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1998.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13/07/1990**. Dispõe sobre o Estatuto da criança e do adolescente (ECA).

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Seção I - Educação**. Art. 205. 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const>. Acesso em: 01/07/2009.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Emenda Constitucional nº 25 de 15 de maio de 1985**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988. Acesso em: 18 de junho de 2009.

BRITO, Kátia Cristina e BORGES, Nádia Flausino Vieira. **Gestão democrática: da aprendizagem ao discurso.** Disponível em: www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/DC24.pdf. (S/A) Acesso em: 20 de novembro de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Democracia e Socialismo: Questões de Princípio & Contexto Brasileiro.** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo) V. 51.

COUTINHO, Carlos Nelson. **A Democracia na batalha das idéias e nas lutas políticas do Brasil de hoje.** In: FAVERO, Osmar e SEMERARO, Giovanni. Democracia e Construção do público no pensamento educacional brasileiro (orgs.). Capítulo 1. Petrópolis, RJ:Vozes, 2002. p. 11-39.

COMPARATO, Fábio Konder. **Sentido e alcance do processo eleitoral no regime democrático.** In: Estudos Avançados 14 (38) p. 307 - 320, 2000. Disponível em: www.scielo.com.br. Acesso em: 13 de junho de 2009.

CURY, C. R. J. **Legislação Educacional Brasileira.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

DALLARI Dalmo de Abreu. **O que é participação política?** São Paulo: Brasiliense, 2004.

DEL PINO, Mauro Augusto Burkert; PORTO, Gilceane Caetano. **O Sucesso Escolar e a Construção de Indicadores de Gestão Democrática.** In: DALL'IGNA, Maria Antonieta; SILVA, Jacira Reis da; LENZI, Carmem Silvia (orgs). VIII Encontro sobre o Poder Escolar Editora da UFPEL: Pelotas, 2008. 1CD-ROM 978-85-7192-358-4.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo, Cortez, 1998.

Escândalo do Mensalão. **Jornal A Folha de São Paulo.** Ano: 85. Exemplar de 06 de junho de 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/>. Acesso em: 12 de novembro de 2007.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a construção democrática no Brasil.** IN: FÁVERO, Osmar e SEMERARO, Giovanni (orgs.) Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro. Capítulo 3. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CASTELLANI FILHO, Lino. **Política e Educação Física – Polêmicas do nosso tempo.** Campinas/SP: Autores Associados, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia.** 35. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 38. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

FUMES, Rodrigo César Paes (org). **Limites da Democracia. Contemporâneos** – Revista de Artes e Humanidades, v. 1, p, 1-15, 2007. (ISSN 1982 – 3231)

GADOTTI, Moacir. **Um legado de Esperança**. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. Vol. 35. Nº 2. p. 57-63. São Paulo, Março/Abril, 1995.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. Petrópolis. RJ: Vozes, 1994 (67-80).

ILHA, Franciele Roos da Silva; KRUG, Hugo Norberto. **O professor de educação física e sua participação na gestão escolar: contribuições para a formação profissional**. In: Revista e-Curriculum, PUCSP – SP, Volume 4, número 1, dez. 2008. Disponível em: <http://www.pucsp.br/ecurriculum> Acesso em: 25 de maio de 2009.

JAPIASSÚ, Hilton. **Dicionário Básico de Filosofia**. Danilo Marcondes. 4. ed. (S/L): Zahar, 2005.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação- Lei nº 93.94/06. **Da organização da Educação Nacional (arts. 8º a 20)**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2006 b).

Lei de Diretrizes e Bases da Educação- Lei nº 93.94/06. **Dos Princípios e Fins da Educação Nacional (arts. 2º e 3º)**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2006 a).

LIONS Club. **Quem somos?** Disponível em: <http://www.lions.org.br/>. Acesso em: 17 de julho de 2009.

MAINARDES, Jefferson & MARCONDES, Maria Inês. **Entrevista com Stephen J. Ball: um diálogo sobre justiça social, pesquisa e política educacional**. In: Educ. Soc. Campinas, vol. 30, n. 106, p. 303-318, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em: 12 de dezembro de 2009.

MATUI, Jiron. Construtivismo. **Teoria construtivista sócio-histórica aplicada ao ensino**. São Paulo: Moderna. 1996.

MAZZOTI, Alda Judith Alves. **Usos e Abusos dos Estudos de Caso**. In: Cadernos de Pesquisa. Vol. 26. Nº 129. São Paulo. Set/Dez 2006. ISSN: 0100-1574.

MENDES, Valdelaine. **Democracia participativa e educação: A sociedade e os rumos da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2009.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006, p. 91-112.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2006a.

_____. **Administração Escolar – Introdução Crítica**. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2006b.

_____. (Org.) **A Teoria do Valor em Marx e a Educação**. São Paulo: Cortez, 2006c.

PINZ, Augusto. Aumento salarial dos vereadores. Disponível em: http://cangucuemfoco.blogspot.com/aumento_de_salários. Maio de 2008. Acesso em: 28/09/2008.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar**. 2. ed. Anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1985.

Rio Grande do Sul. Secretaria Estadual de Educação. **Busca de Escolas – 5ª CRE**. Disponível em: http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/busca_escolas.jsp. Acesso em: 04 de abril de 2008 a.

Rio Grande do Sul. Secretaria Estadual de Educação. **Leis - Eleições para Diretores**. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/eleicao>. Acesso em: 17 de março de 2008.

Rio Grande do Sul. Ato **Institucional nº 5**. 1980. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br>. Acesso em: 12/11/2008.

Rio Grande do Sul. Decreto **Estadual nº 47.371 de 15 de dezembro de 1966**. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br>. Acesso em: 12/11/2008.

Rio Grande do Sul. **Decreto 32.0021/1985**. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br>. Acesso em: 20/12/2008.

Rio Grande do Sul. (2008 b) **Mariza Abreu discute carreira e salário do magistério com missão do BIRD**. Publicado em 16 de janeiro de 2009. Acesso em: 06 de março de 2009.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. 39. ed. Campinas/SP: Autores Associados, 1993.

Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Educação Física**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **Baú Mágico Pedagógico**. 2. ed. São Paulo: Páginas e Letras, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisador responsável: JULIA COELHO QUINTANA
Instituição: ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA
Endereço: RUA LUIZ DE CAMÕES, 625 – PELOTAS/RS
Telefone: (53) 3273-2752

Concordo em participar do estudo “O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA DIREÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL”. Estou ciente de que estou sendo convidado a participar voluntariamente do mesmo.

PROCEDIMENTOS: Fui informado de que o objetivo geral será “Analisar como os professores de Educação Física se constituem como gestores”, cujos resultados serão mantidos em sigilo e somente serão usadas para fins de pesquisa.

RISCOS E POSSÍVEIS REAÇÕES: Fui informado de que não existem riscos no estudo.

BENEFÍCIOS: O benefício de participar na pesquisa relaciona-se ao fato que os resultados serão incorporados ao conhecimento científico e posteriormente a situações de ensino-aprendizagem, principalmente no espaço universitário, à medida que acreditamos que a utilização deste trabalho nas aulas da Licenciatura, além de aumentar as reflexões sobre a importância do engajamento dos professores de EF neste espaço, pode incentivar os universitários a pensarem sobre mais uma opção de trabalho dentro do vasto campo de atuação da EF e a discutirem sobre a importância da participação dos professores na elaboração das ações e preocupação com boas condições de trabalho e ensino no ambiente escolar.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA: Como já me foi dito, minha participação neste estudo será voluntária e poderei interrompê-la a qualquer momento.

DESPESAS: Eu não terei que pagar por nenhum dos procedimentos, nem receberei compensações financeiras.

CONFIDENCIALIDADE: Estou ciente que a minha identidade permanecerá confidencial durante todas as etapas do estudo.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. Os investigadores do estudo responderam e responderão, em qualquer etapa do estudo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar do estudo. Este Formulário de Consentimento Pré-Informado será assinado por mim e arquivado na instituição responsável pela pesquisa.

Nome do participante/representante legal: _____ Identidade: _____

ASSINATURA: _____ DATA: ____ / ____ / _____

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO INVESTIGADOR: Expliquei a natureza, objetivos, riscos e benefícios deste estudo. Coloquei-me à disposição para perguntas e as respondi em sua totalidade. O participante compreendeu minha explicação e aceitou, sem imposições, assinar este consentimento. Tenho como compromisso utilizar os dados e o material coletado para a publicação de relatórios e artigos científicos referentes a essa pesquisa. Se o participante tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da ESEF/UFPeL – Rua Luís de Camões, 625 – CEP: 96055-630 - Pelotas/RS; Telefone:(53)3273-2752.

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORAS E VICE-DIRETORAS DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE PELOTAS/RS

Nome: _____
Escola: _____
Data: ____/____/____

- Função: () Diretor () Vice-Diretor
- Há quanto tempo exerce esta função?
- Há quanto tempo trabalhas na rede estadual de ensino?
- Qual a tua formação na Graduação? Ano de conclusão do Curso:
- A senhora tem Pós-Graduação? Em que área? Ano de conclusão do Curso:
- Alguém da sua família era/é professor, diretor ou vice-diretor?
- Quantos professores de EF a senhora teve no Ensino Fundamental? E no Ensino Médio?
- Como era o relacionamento deles com os alunos?
- Como eram as aulas que eles ministravam?
- Como a senhora percebia o envolvimento deles com os demais professores? E com a direção?
- Como a senhora se sentia nas aulas de Educação Física?
- O que lhe fez optar pela Graduação em Educação Física?
- A senhora freqüenta/freqüentou algum grupo religioso? Exerceu/exerce alguma função administrativa neste grupo?
- A senhora participa de alguma associação (bairro, idosos, estudantes, professores...)? Exerce alguma função administrativa nesta associação?
- Quando era aluna, como a senhora via a figura do diretor da sua escola?
- Como se comportavam os diretores da escola que freqüentava?
- Como era o seu envolvimento e de sua família na escola em que estudavas (reuniões, eleições, participação em festas...)?
- A senhora teve alguma orientação sobre gestão escolar no ensino da graduação?
- E na Pós-Graduação?
- Acredita que sua formação lhe influenciou a optar pelo exercício da gestão?

- Acredita que seja relevante a inserção de uma disciplina sobre Administração Escolar no currículo de Graduação em Educação Física?
- Se esta disciplina existisse na época da sua graduação, acredita que a teria valorizado?
- Como deve ser a participação da comunidade na gestão da escola?
- Existe, nesta escola, APM, CPM, Conselho Escolar? Como funcionam?
- Descreve um pouco do processo eleitoral que vivenciaste.
- Como deve ser a gestão da escola em sua opinião?
- O que lhe motivou a participar do processo de gestão escolar?
- Como se dá sua relação com outros gestores?
- Acredita que há distinção entre os gestores pela formação acadêmica?
- E no ambiente da sua escola, percebe alguma indiferença dos professores pelo fato da senhora ser graduada em Educação Física?
- Como percebe sua relação com os alunos?
- Pretende concorrer novamente a Diretor ou Vice-Diretor?
- Em caso positivo, o que lhe motiva a continuar como gestor?
- Em caso negativo, o que lhe levou a pensar desta maneira?
- A senhora percebe alguma relevância na realização desta pesquisa?

Informações gerais sobre a escola:

Ensino Fundamental e Médio Ensino Fundamental Ensino Médio

- Quanto ao funcionamento:

Manhã Tarde Noite

- Como é a infra-estrutura física da escola?
- Quantos alunos a escola atende?
- Com quantos professores e funcionários a escola conta para atender os alunos?
- Qual o contexto histórico/social que rodeia a comunidade a qual a escola atende?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)