A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E A INFLUÊNCIA DAS DIFERENTES FORMAS DE PROVIMENTO: UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE PONTA GROSSA-PR-BR[1]

Ana Paula Zaikievicz
Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa-PR
anazaikievicz@gmail.com

Marisa Schneckenberg
Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná
marisas@irati.unicentro.br

Resumo

O texto apresenta e discute a diversidade de alternativas para escolha de diretores das escolas públicas municipais de Ponta Grossa-PR-BR e a relação das mesmas com a atuação do gestor escolar numa perspectiva democrática. Para tanto faz-se um estudo bibliográfico a partir da temática considerando ainda a investigação de documentos oficiais que normatizam a apresentam a proposta da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa. Tal busca aponta que a eleição direta acompanhada de processos de avaliação de desempenho e formação na área dialogam com a intenção de democratização da gestão escolar e ainda contrapõe práticas autoritárias e clientelistas ainda presentes na forma de indicação política em municípios brasileiros.

Palavras-chave: gestão escolar, formas de provimento, democracia

Introdução

Este trabalho tem como temática central estudar as diferentes formas de provimento à função de gestor escolar e suas principais características tendo como foco de investigação a Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa-PR-BR.

A necessidade por compreender a temática remete ao atual modelo de gestão escolar, qual seja, a gestão democrática, visto que a forma com que o gestor é escolhido também evidencia a possível ou não relação de sua prática com os princípios deste modelo de gestão.

Assim sendo, esse trabalho, além de buscar compreender as formas de provimento do gestor, também aponta quem é essa figura presente na escola e quais suas atribuições como dirigente de uma instituição escolar. Sob esse viés ainda,

[1] Projeto de Pesquisa financiado pela Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná/Brasil.

procura-se verificar a possível relação entre a forma com que o mesmo assume a função e sua prática como gestor.

A gestão escolar: princípios e desafios

A gestão se consolida como o modo de gerir a escola e está baseada nos princípios da democracia, da descentralização, da participação e da autonomia. É composta por uma equipe coordenada pelo gestor escolar e pelo coordenador pedagógico, responsáveis pela organização do trabalho pedagógico. Assim, a gestão democrática é entendida:

> Como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p.125).

A gestão escolar se apresenta como protagonista desse processo, a qual desencadeará meios de tornar essa escola apta a receber e transformar esses alunos, em cidadãos dignos e capazes de viver socialmente, não apenas como expectadores, mas sim, como sujeitos atuantes no meio em que se inserem. Tal prática concretiza-se a partir do envolvimento de todos os sujeitos da escola: professores, funcionários, órgãos colegiados, alunos, funcionários, comunidade e equipe gestora, ou seja, da efetivação da gestão democrática.

Dessa forma, o entendimento, pauta-se na ideia de que todos são sujeitos, vivendo em sociedade, precisando da relação com o próximo, para se desenvolver e consequentemente viver em harmonia. Nessa relação, vê-se como principal componente de interação, a dialogicidade, a qual por auxiliar a comunicação, possibilita também conhecer o ponto de vista do outro, bem como apresentar o seu próprio.

Tais ações se fazem necessárias porque a função da escola atualmente vai muito além de preparar o indivíduo para as séries seguintes, mas, trata-se de possibilitar que seu aluno tenha plenas condições de “compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o

ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.” (LÜCK, 2000, p. 13)

Nesse viés democrático, a comunidade tem voz dentro da escola, podendo compartilhar suas ideias, seus anseios, suas contradições, em prol de uma escola com mais qualidade e consequentemente com melhores condições de ensino aos alunos.

Tal importância também se justifica, segundo Veiga (2008, p.31), porque “uma estrutura administrativa da escola, adequada à realização de objetivos educacionais, de acordo com os interesses da população, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão”.

Sob a égide desse contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9394/96, a qual apresenta no inciso VII do artigo 3º que é dever da escola possuir uma “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 2007, p. 14).

A democracia torna-se, nesse sentido, muito mais que a forma de governo pelo povo, pois de acordo com Paro (2008, p.3):

> [...] a democracia, em sua acepção ampla e rigorosa, não pode restringir-se a sua conotação meramente eleitoral ou a seu significado restrito de luta política para o alcance de interesses de grupos. Muito mais do que isso, a democracia, como valor universal, deve ser vista como envolvendo a utilização de todos os recursos, mecanismos e instituições na realização da convivência pacífica e livre entre indivíduos e grupos que se aceitem como sujeitos — portadores, embora, de múltiplos interesses e vontades, mas que precisam aceitar a condição de sujeito de seus semelhantes. Enquanto tal, a democracia é um horizonte e uma prática que deve impregnar todas as instâncias da vida.

Ou seja, a democracia torna-se elemento auxiliador na convivência humana, por meio dela tem-se maior respeito ao outro. Já o princípio da autonomia possibilita ainda que a escola tenha mais expressividade, no entanto, a autonomia não se herda ela precisa ser conquistada, e sua conquista se efetiva, a partir do momento que a escola entende sua função social, formadora, se conscientizando de sua grandiosa função perante a sociedade. Sendo assim, Souza (2002, p. 62) reafirma que a “autonomia não pode ser encarada, portanto, como algo herdado ou adquirido, mas, fundamentalmente, como produto de processos inter-relacionais, capazes de propiciar à escola a criação de uma identidade própria”. Identidade esta que se concretiza por meio

do projeto político pedagógico, o qual precisa ser elaborado e efetivado com a participação de toda a comunidade escolar.

É por meio desses princípios e do trabalho desenvolvido no cotidiano da escola, representado principalmente pela figura do gestor, que a escola conquistará sua gestão democrática, podendo assim, estabelecer uma maior parceria com a comunidade, não só delegando tarefas, mas e principalmente somando esforços com esta, a fim de tornar uma educação com mais qualidade e significado aos alunos. Esses, ao se inserirem num ambiente democrático, aprenderão muito mais que os conhecimentos específicos das disciplinas, aprenderão sobre a vida, sobre a sociedade e sobre os direitos e deveres dos cidadãos. Desse modo, estudos de Bittencourt (2008, p.12) afirmam que os principais benefícios que a gestão democrática traz para a rede escolar se definem em "Somar esforços, dividir responsabilidades e subtrair obstáculos para multiplicar resultados".

Nessa ótica, o gestor escolar não mais centraliza o poder, mas delega tarefas, considera a opinião dos sujeitos, aceita a participação da comunidade, bem como, desencadeia ações visando a interação entre escola-comunidade.

Formas de provimento: principais características

As formas de provimento à função de gestor vêm sendo muito discutidas atualmente e cada vez mais vem sofrendo modificações. Observa-se que as principais formas de provimento que vêm sendo utilizadas, são em primeiro lugar a eleição direta, em segundo a indicação política e a terceira que se consolida por meio de concursos públicos específicos para esse cargo. Cita-se ainda a modalidade mista: eleição com concurso público, eleição com plano de trabalho, concurso público e designação, currículo mais entrevista, eleição mais livre indicação, eleição mais provas escritas, entre outras.

A forma como o diretor assume o cargo, apresenta ligações diretas com todo o desenvolvimento do trabalho pedagógico na instituição, como afirma Bezerra (2009, p. 60):

> A partir da década de 1980, principalmente nos dias atuais, tem-se verificado grande preocupação relativamente com o processo de escolha dos diretores escolares nos municípios e Estados brasileiros, o que vem trazer um permanente questionamento sobre o papel do dirigente escolar na construção de uma gestão democrática da escola pública. Refletir sobre a gestão democrática da escola, especialmente sobre a escolha e

> atuação do dirigente escolar, a partir das representações dos professores e dos demais sujeitos com ela envolvidos, poderá contribuir para a superação de conflitos que se constroem, tendo em vista o aperfeiçoamento do trabalho e das relações no interior da instituição, melhorando especialmente a qualidade do ensino.

A preocupação com a implantação e efetivação da gestão democrática nas escolas, tem levado pesquisadores a discutir cada vez mais as formas de provimento a função de gestor, buscando assim, aproximar-se do ideal, mas sempre levando em conta as especificidades de cada caso, considera-se também que a forma como o diretor é escolhido tem implicações diretas em todo o trabalho realizado na instituição, principalmente no que diz respeito ao mais importante, o trabalho pedagógico, momento em que a escola cumpre o seu papel de oferecer uma educação de qualidade.

Silva (2007), aponta que o importante para a efetivação da gestão democrática é que durante o processo de escolha do gestor, a comunidade possa participar, colocando suas necessidades e desejos, participando inclusive do plano de trabalho da instituição. Para tanto as eleições seriam o modelo mais viável. Sabe-se que o sistema público de ensino no Brasil, tem como foco a gestão democrática nas escolas, mas é comum encontrarmos gestores que tiveram acesso à função há anos, e continuam com uma prática autoritária nas escolas, não atendendo as expectativas da comunidade e tratando a todos como subordinados, sendo muitas vezes resultado da forma com que estes gestores foram providos à função.

Segundo Silva (2007), o acesso ao cargo de dirigente escolar por indicação política predominou por muito tempo no país, e ainda é frequente. Esta forma geralmente vem acompanhada de alguns requisitos, como formação acadêmica mínima, a qual pode variar, de acordo com a exigência local, a experiência pedagógica, entre outros. Todavia, existem muitos casos em que a indicação é somente resultado de alianças políticas, de apoio a candidatos, como uma espécie de recompensa.

O mesmo autor relata também que esta forma de provimento, acaba trazendo certa tranquilidade aos governantes, que tem os gestores das escolas cumprindo sem interrupções o que lhes é destinado, deixando de lado muitas vezes o perfil democrático que a escola deveria assumir.

> A indicação política torna o diretor um representante do poder local ou regional na escola, o que dá maior tranquilidade a esses governantes. Sendo investido de competência para tomar todas as decisões, o Diretor administrará a escola como convém

> aos responsáveis por sua indicação. E para eles, com raras exceções, não interessa a construção da democracia no interior da escola. (SILVA, 2007, p.157)

Quanto ao provimento por concurso público, o qual em sua maioria vem acompanhado de prova de títulos, vários autores atentam para o fato de que tal forma se apresenta pelo viés da democracia, pois o candidato passa por uma prova e posteriormente são analisados também os seus títulos, entre estes o tempo de serviço. Porém críticas existem a esta forma de acesso visto que, o concurso analisa e filtra os candidatos apenas por suas competências técnicas, deixando de lado questões indispensáveis ao trabalho do gestor como, por exemplo, a capacidade de liderança, relações interpessoais e políticas.

Já como pontos positivos dessa forma de provimento, considera-se a autonomia e a experiência do gestor, as quais podem ser conquistadas na medida em que o mesmo vai desenvolvendo seu trabalho, possibilitando maior conhecimento sobre a prática e possibilidade de lutar por melhorias e conquistas para a instituição, sejam elas, pedagógicas, financeiras, administrativas e outras.

Quanto à forma de provimento com base na eleição direta, estudos realizados evidenciam que esta entre todas as formas tem obtido destaque. São vários os autores que colocam esta forma como a mais democrática e a que trás mais benefícios à escola. Entre os pontos positivos está o fato de o diretor eleito ser conhecido e querido no cargo pela comunidade, com a qual poderá trilhar um trabalho significativo que atenda as expectativas de todos. Há também, certa rotatividade de diretores no cargo, diferentemente do concurso público que proporciona estabilidade total ao dirigente. Na maior parte dos casos, ao se eleger o gestor, esse apresenta uma proposta de trabalho, a qual precisa ser conhecida pela comunidade pela qual irá elegê-lo. Esta proposta serve de parâmetro para que a comunidade possa cobrar e acompanhar o trabalho do gestor, e ao término do seu mandato podendo optar por reelegê-lo ou não. (Silva, 2007).

Contudo, o fato da eleição ser apontada por muitos, como sendo a forma mais democrática de acesso ao cargo de gestor, não implicará necessariamente que está assegurado a prática democrática no interior da escola, visto que só a eleição em si não da conta disso, é preciso analisar o perfil desse profissional, bem como seus conhecimentos, a relação com seus pares e principalmente a qualidade do projeto pedagógico em desenvolvimento.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 (LDBEN) em seu art. 14 afirma:

> 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 (BRASIL, 2007, p.18).

A legislação não explicita qual a forma de provimento deve ser seguida pelo sistema, permitindo que os estados escolham as formas de acesso ao gestor escolar de acordo com seus interesses, se estendendo ainda aos municípios e as redes privadas de ensino.

Sobre a eleição direta ainda, Resende (2011) cita que, muitas vezes o processo, gera grandes conflitos no interior da escola e este seria um dos pontos negativos desta forma de provimento, quando as necessidades educacionais ficam em segundo plano, e o processo que deveria ser democrático torna-se uma competição, geradora de grandes atrasos que atrapalham os encaminhamentos na instituição.

Percebe-se que, cada forma de provimento apresenta avanços e retrocessos, sendo que, o modo como o gestor acessa a função, não é o que definirá a materialização um bom trabalho, e se a democracia estará presente nas ações cotidianas no âmbito da escola, mas com certeza terá forte influência no decorrer deste processo. Cadernos sobre gestão democrática, elaborados pelo Ministério da Educação (MEC, 2004), explicitam que é de suma importância que a escolha dos dirigentes seja realizada com a participação das partes interessadas, ou seja envolvendo a comunidade escolar, pois este é o melhor caminho para que posteriormente todos sintam-se sujeitos importantes na busca de melhorias para a instituição, e sintam-se no direito de cobrar ações que venham ao encontro dos interesses da comunidade.

Indicadores de escolha dos gestores escolares no município de Ponta Grossa-PR

A Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa - SMEPG, conta hoje com aproximadamente 81 escolas de anos iniciais do ensino fundamental e aproximadamente 42 centros municipais de educação infantil (CMEI), as quais são responsáveis pela formação de milhares de educandos. Sendo assim, a SME conta com

o trabalho de aproximadamente 123 gestores, os quais possibilitam a partir de seu trabalho cotidiano o acesso dos alunos a uma escola organizada para aprender e se desenvolver.

Na pesquisa documental a partir do site oficial da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa–PR-BR, o Decreto nº 3530 de 06/10/2009, o qual dispõe sobre a forma de provimento do gestor, mais especificamente sobre a eleição direta de diretores das unidades educativas da rede municipal de ensino dessa cidade.

O referido decreto evidencia que o mandato do gestor é de quatro anos, podendo se estender por meio de reeleição, no entanto não declara o tempo de mandato da reeleição.

Vale ainda ressaltar que a eleição direta na rede municipal de ensino de Ponta Grossa, teve sua primeira eleição em meados de 2002, amparada pelo Decreto 681 de 21/11/2001, o qual já apresentava a eleição direta como principal meio de provimento para os diretores municipais desse sistema de ensino.

Quanto ao direito de votar o atual Decreto 3530/2009, promulga que toda a comunidade escolar, tem poder para exercer tal ação, assim como podemos observar no artigo 9° do referido decreto:

> Estão aptos a votar, os seguintes segmentos da comunidade educacional:
> I - os servidores lotados e em exercício nas respectivas unidades de ensino;
> II - o responsável legal de alunos menores de 16 (dezesseis) anos, cadastrado como seu representante legal; (1ª a 4ª série) da Educação de Jovens e Adultos, com idade igual ou superior a 16 (dezesseis) anos. (DECRETO 3530 de 06/10/2009, p.3).

Ainda sobre a forma de provimento utilizada, documentos oficiais relatam:

> Na rede municipal de ensino a seleção de diretores foi normatizada por um processo que se iniciou com a aplicação de questionários[2] para levantamentos da opinião de professores, pedagogas, funcionários e diretores visando à construção de critérios para a seleção dos gestores, definição do tempo do mandato e do estatuto da reeleição, relação entre a eleição e possíveis aperfeiçoamentos da gestão da escola e resultados pedagógicos obtidos, acompanhamento do Plano De Gestão proposto e características da gestão no cotidiano da escola [...]. (LUPORINI, MARTINIAK, 2011, p.16)

Tais ações exercidas pela SME vêm demonstrar atitudes democráticas, e valorização da comunidade escolar na participação de tomadas de decisões, sobre a forma de escolha do gestor, o que considera-se muito positivamente, dentro do conceito de gestão democrática, visto que a SME também vem exercer o papel de gestora dentro do sistema educacional dessa cidade.

Mais especificamente sobre a eleição direta, a forma escolhida por tal realidade pesquisada, Bezerra (2009, p.62), pontua que ela se manifesta como "o processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação, tendo sido anos seguidos a principal bandeira de luta em prol da gestão democrática do ensino público". Assim sendo, a eleição direta para diretores passou por diversas fases, elogios e críticas, meio a pesquisas sobre esse tema. Por exemplo, (MARÉS, 1983, p.50 *apud* SILVA, 2007, p.5) em seu texto defende a eleição, demonstrando que:

> "[...] sobre a eleição direta, vale ainda pensar, que se faz necessário também, analisar a forma com que a mesma pretende ser realizada, observando quais os critérios adotados para a candidatura; a formação acadêmica do candidato, o tempo de experiência, o tempo de dedicação para o cargo, a duração do mandato, a reeleição, quem serão os votantes, dentre outros quesitos existentes".

Sendo assim, Silva, (2007) conclui que definir o processo eleitoral, torna-se crucial para uma boa escolha, já que existem inúmeras formas de realizar uma eleição.

Na realidade pesquisada, alguns requisitos são apresentados, para que o candidato possa assumir sua candidatura, tanto na educação infantil, como nas séries iniciais do ensino fundamental. O artigo 5º aponta os seguintes requisitos ao cargo:

> Art. 5º Poderão ser votados para o exercício da função de direção de Escola os professores integrantes do Quadro Próprio do Magistério Público Municipal, cujo concurso de acesso seja para o primeiro segmento do ensino fundamental e que preencham os seguintes requisitos:
> I - estar lotado e em exercício no estabelecimento de ensino para o qual se candidatar;
> II - possuir curso de graduação em pedagogia ou licenciatura com pós-graduação em nível stricto sensu na área da educação;
> III - ter disponibilidade legal de 8 (oito) horas diárias para dedicação exclusiva nas escolas que funcionem em dois ou três turnos, conforme necessidade para o pleno atendimento do processo pedagógico;

> IV - ter apenas um padrão de concurso para candidatar-se nas escolas que funcionam em um único turno, ou, se possuir dois padrões, cumprir o horário contrário como docente em outro estabelecimento;
> V - ser aprovado em curso de gestão escolar promovido pela Secretaria Municipal de Educação especialmente para essa finalidade, com assiduidade de 100% e aproveitamento de 80%;
> VI - não estar impedido de candidatar-se, conforme Art. 7º deste regulamento.

A eleição direta, remete a uma conquista para a comunidade escolar, principalmente aos alunos e aos pais, que ao exercerem o voto passam a ser sujeitos ativos e responsáveis pelo processo educativo e administrativo da instituição. Considera-se também, que dessa forma, torna-se mais fácil o desenvolvimento da gestão democrática e da descentralização de tarefas, pois assim, a comunidade terá mais conhecimento sobre a escola, bem como um maior comprometimento com a qualidade do trabalho desenvolvido e dos seus resultados.

O decreto pesquisado, ainda menciona as atribuições do gestor ao assumir o cargo, deixando explícito que tal função exige esforço, conhecimento e dedicação por parte do profissional, quais sejam:

> Art. 2º O exercício da função de diretor exige o cumprimento de normas legais relativas à autonomia administrativa, financeira e pedagógica da unidade de ensino.
> Art. 3º A função de diretor abrange as responsabilidades de gerir tanto os processos formativos dos alunos, quanto os recursos administrativos, humanos, financeiros e patrimoniais, colocados à disposição da instituição bem como a relação desta com a comunidade. (DECRETO 3530, 2009, p. 2).

A partir dessa análise, torna-se possível observar que na legislação atual, os votos são divididos de forma mais específica e organizada dentre a comunidade escolar, apresentando maior complexidade na sua fórmula.

Nesse contexto, (LUPORINI; MARTINIAK 2011, p. 20) enfatizam que:

> Considerando a perspectiva da democratização e da descentralização, como aspectos fundamentais para a atuação dos gestores nos órgãos centrais dos sistemas de ensino, entende-se que os mesmos passam a ser orientadores das escolas, respeitando o espaço dos profissionais que atuam nas mesmas, discutindo encaminhamentos e estratégias para atender às necessidades locais/regionais, afastando-se da postura de impor normas que consideram acertadas e adequadas à determinadas situações escolares/educativas.

Considerando tal afirmação, podemos entender que a SME, está consciente da importância da gestão democrática estar presente na prática de trabalho

dos gestores, a qual investe ainda no incentivo e disponibilização de formação em serviço e continuada aos profissionais que atuam nas escolas.

Nesse contexto, pode-se ainda destacar, outros complementos que fazem parte da forma de provimento utilizada pela SME de Ponta Grossa. Assim, (LUPORINI; MARTINIAK, 2011), definem que a partir de 2005, o processo de seleção dos gestores, se constitui além da eleição direta, primeiramente pela realização de um curso de formação na área de gestão escolar, o qual é oferecido pela SME, com aulas teóricas sobre gestão, provas e ao final do curso, apresentação de um plano de trabalho por parte do candidato. Sendo assim, o candidato precisa ser aprovado nessa primeira fase, para posteriormente seguir com sua candidatura para gestor. Evidencia-se aí um caminho para a forma mista de provimento à função de gestor escolar.

É possível ainda afirmar por meio dessa pesquisa, que a SME de Ponta Grossa-PR-BR, conta com uma assessoria de gestão escolar, a qual é responsável pelo acompanhamento e pela realização da formação em serviço dos gestores de toda a rede municipal de ensino. Essa assessoria busca verificar as ações que vem sendo desencadeadas dentro das instituições escolares, pelos gestores, auxiliar e orientá-los meio a suas dificuldades e dúvidas encontradas no dia a dia. Também é realizada semanalmente reuniões com todos os gestores, a fim de desenvolver reflexões teóricas sobre a gestão, o ensino e a escola, divulgar os informativos da SME para os gestores e estabelecer o desenvolvimento de relatos de experiências entre os mesmos.

Considerando-se, portanto, essa multiplicidade de competências, exigidas do diretor de escola, assim como a dinâmica de situações que impõem novos desafios para a gestão escolar, a formação continuada, em serviço dos profissionais que atuam na gestão escolar [...] torna-se fundamental.

Também Bezerra, (2009) complementa que o gestor é a figura central dentro da escola, dele depende a liberação para a execução de todas as ações na instituição, e muitas vezes a sua insegurança e falta de conhecimento contribui para a visão do mesmo como autoritário e descomprometido com o desenvolvimento da escola.

A formação continuada dos gestores, torna-se importante, não apenas para este profissional, mas também para a sua escola, a qual poderá crescer juntamente com o seu gestor, beneficiando assim, toda a comunidade escolar, e principalmente os

educandos, que precisam ser vistos sempre como o principal objetivo de trabalho da escola

É possível afirmar por meio dessa investigação, que a SME de Ponta Grossa-PR-BR, tem claramente a eleição direta como forma de provimento dos gestores, a qual vem sendo colocada em prática desde o ano de 2001 por meio do Decreto 681/2001, já mencionado no corpo do trabalho. No entanto, pode-se considerar que ao longo desses 11 anos em que ela vem se efetivando na prática, muitas alterações se realizaram. Dentro disso, vale ressaltar as mudanças com que a própria cidade foi sofrendo, tanto no que concerne a mudança de perfil e cultura das pessoas, como e principalmente dos alunos, as quais precisam ser consideradas, para desenvolver uma educação mais significativa e que venha ao encontro das expectativas da sociedade. Junto com essas mudanças, a democracia foi se firmando cada vez mais na consciência das pessoas, daí a importância dela estar presente também dentro dos muros escolares.

Considerações finais

Ao intencionar comparar, o modo com que o gestor é conduzido ao cargo, com sua prática de trabalho, inúmeras questões precisam ser consideradas.

Nesse sentido, esse estudo possibilitou realizar algumas constatações sobre essa problemática, as quais tornaram-se possíveis, devido o estudo realizado, tanto por meio dos referenciais teóricos, como também pelo estudo da realidade da SME de Ponta Grossa a partir de análise de seus documentos oficiais.

Pode-se considerar que, a forma com que o gestor é provido ao cargo, pode não ser regra frente a seu modo de gerir a escola, no entanto, ela inevitavelmente colabora em alguns pontos na maneira com que esse profissional desencadeia algumas ações, bem como na maneira da organicidade da instituição.

Diante disso, vale refletir sobre o fato de que, as formas de provimento precisam ser compreendidas e analisadas, a fim de tentar encontrar a mais viável, a fim de possibilitar a escola e a seus beneficiários sempre melhores condições de organicidade.

Conclui-se por meio desse estudo que cada forma possui suas peculiaridades, no entanto, uma entre as várias destacadas, se sobressai, devido às suas características mais democráticas, as quais acompanham as nuances da atualidade.

De tal modo, entende-se que quando o gestor é nomeado ao cargo por indicação, algumas questões serão presentes na sua prática, como o sentimento de medo, o qual contribuirá para que esse profissional sinta-se ameaçado no cargo, sabendo que pode ser substituído a qualquer momento. Tais fatos contribuirão para que sua prática seja mais passiva perante seus superiores, não questionando e nem se posicionando em muitas questões postas a ele. Sem dúvidas isso dificultará a conquista de sua autonomia, bem como a autonomia da instituição.

Outro ponto a ser mencionado sobre essa forma de provimento se remete a que muitas vezes o profissional indicado não pertence à escola em que assume o cargo, vindo de outra realidade, fator contribuinte para a falta de conhecimento e comprometimento do profissional com determinada instituição.

Ao analisar a forma de provimento por meio de concurso público, pode-se verificar que essa forma também apresenta particularidades tanto positivas como negativas. Considera-se como positividades a criação de vínculo do gestor com a escola e consequentemente com a comunidade escolar, a possibilidade de realizar um trabalho contínuo, com grandes probabilidades de sucesso no desenvolvimento da instituição, em decorrência de que a escola e o gestor estabelecerão características semelhantes. No entanto, alguns pontos negativos podem se fazer presente nesse modo, como a acomodação do gestor ao cargo, em virtude da estabilidade do concurso, monotonia no trabalho.

E por último, enfatiza-se a forma de provimento mais utilizada segundo os estudos realizados, bem como a forma com que pôde ser analisada na prática nesse trabalho - a eleição direta. Sobre tal forma, nota-se que essa é a que mais tem se aproximado dos princípios da gestão democrática, devido a suas características de participação, coletividade e democracia. Nesse delineamento, acredita-se que é mais viável ser colocada em prática, pois possibilita em todo o seu processo de desenvolvimento, a participação e o envolvimento de toda a comunidade escolar.

Como pontos positivos dessa forma, destaca-se a possibilidade da comunidade escolar poder escolher seu representante, bem como da necessidade do candidato apresentar a essa comunidade sua proposta de trabalho, a qual pode e deve ser acompanhada pelos votantes ao longo do seu mandato. Também se prima pela ideia de que a eleição possibilita um maior envolvimento da comunidade, principalmente

externa dentro dos muros da escola, pois sentir-se-á mais segura, por conhecer o gestor e por ter participado da sua eleição. Não pode-se deixar de mencionar também a possibilidade de autonomia do gestor na escola, na luta por melhorias, bem como na existência de uma maior criticidade perante os órgãos superiores, pois esse pode reconhecer-se como representante principal da escola e de sua comunidade.

Todavia, a eleição direta, também possui peculiaridades nem tão positivas. Tais reflexões podem ser feitas pela forma com que a eleição é realizada, os critérios exigidos para o candidato, o incentivo ou não da comunidade em exercer seu voto, os conflitos de oposições que podem surgir na escola, prejudicando a relação entre os profissionais, afetando ainda o desenvolvimento dos alunos, dentre outras.

Em síntese, ao observar o modo com que a SME de Ponta Grossa- PR-BR realiza a eleição, considera-se que essa forma, apresenta possibilidades de escolha de um bom gestor às escolas, e consequentemente agradáveis condições de organicidade da instituição, resultando em uma instituição com consideráveis condições de crescimento, desenvolvimento e comprometimento com a educação.

Tais conclusões podem ser realizadas, pelo fato da eleição direta na SME de Ponta Grossa apresentar critérios, possibilitadores de análise sobre o candidato, bem como da oferta do curso preparatório de gestão, exigência na apresentação do plano de trabalho à comunidade e participação de toda a comunidade escolar no processo de votação. Vale ainda mencionar como ponto positivo dessa realidade a realização de formação continuada desses profissionais, subsidiando-os em suas dúvidas encontradas na prática.

Em suma pode-se concluir que esse estudo possibilitou um novo olhar sobre as formas de provimento e sobre a influência que as mesmas desempenham na prática do gestor, sendo assim entende-se a importância da gestão escolar ser cada vez mais discutida, a fim de buscar sempre por meio de novos conhecimentos entender a escola, seu funcionamento, suas questões organizacionais e, por conseguinte, os sujeitos que dela fazem parte.

Referências

BEZERRA, A. A. Modalidade de provimento do dirigente escolar: mais um desafio para as políticas da educação municipal. **RBEP**: Brasília, v. 90, n. 224, p 59-70, jan./abr. 2009.

BITTENCOURT, H. R. G. Desafios e conquistas de um programa de gestão compartilhada. **Gestão em Rede**, n.85 Curitiba: CONSED, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Cadernos de gestão democrática, 2004.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUPORINI, T. J.; MARTINIAK, V. L. Seleção e formação continuada de gestores escolares: a experiência da rede municipal de Ponta Grossa. SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Desatando Nós**: desafios e inovações nas práticas de gestão da rede municipal de ensino. Ponta Grossa: Vila Velha, 2011.

PARO, V. H. **Política Educacional e Prática Educacional e Prática da Gestão Escolar**. II Simpósio Internacional V Fórum Nacional de Educação. São Paulo, 2008. Disponível no site: http://forum.ulbratorres.com.br/ 2008/conferenciastexto/PARO.pdf. Acesso em: 01 de outubro de 2011.

PONTA GROSSA. Secretaria Municipal de Educação. Decreto n° 3530 de 06/10/2009 - Dispõe sobre a eleição de diretores das unidades da rede municipal de ensino.

PONTA GROSSA. Secretaria Municipal de Educação. Decreto n° 681 de 21/11/2001 – Regulamento das Eleições de Diretores das Escolas da Rede Municipal de Ensino.

RESENDE, F. M. de P. **Uma análise reflexiva sobre as formas de provimento do cargo de gestor escolar:** as possibilidades da eleição. Maranhão, 2011. Disponível em: http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0190.pdf. Acesso em: 10 de novembro de 2011.

SILVA, N. R. G. **O diretor de escola e a gestão democrática**: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. São Paulo, 2007. Disponível em: sare.unianhanguera.edu.br/index.php/reduc/article/download/222. Acesso em 15 de setembro de 2011.

SOUZA, A.R.de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**. Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez/2009.

SOUZA, J. V. de; CORRÊA, J. Projeto Pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In. VIEIRA, S. L. (org). **Gestão da Escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VEIGA, I. P. A. (org). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2008.