

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLHA DO DIRETOR DE ESCOLA

Isabel Leticia Pedroso de Medeiros

A gestão democrática na educação realiza-se através de mecanismos formais (normativos – leis, regimentos, por exemplo – e institucionais – tais como as Secretarias de Educação e Conselhos) e de práticas cotidianas que visam à participação dos diferentes atores sociais implicados, seja no nível dos sistemas ou das unidades de ensino, nos processos de planejamento, tomada de decisão e avaliação inerentes à organização e funcionamento desses espaços. Essa compreensão participada e/ou descentralizada da gestão surge do movimento produzido pelo novo reordenamento econômico e cultural mundial contemporâneo, chamado *globalização*, que afeta todos os campos sociais, bem como pela luta histórica em favor da democratização da sociedade e especificamente da educação, enquanto ação estratégica na disputa pela manutenção, atualização e transformação dessa mesma sociedade.

Por tratar-se de fenômeno complexo, é difícil falar de gestão democrática quando não estão amalgamados em um determinado cenário, pelo menos em maioria, alguns instrumentos considerados essenciais, quais sejam: processos de construção e gestão participada das políticas educacionais, tanto em nível mais amplo, como na especificidade do projeto político-pedagógico de cada unidade escolar; conselhos com representação de diferentes segmentos sociais (em nível de sistema e de escola) com caráter deliberativo e fiscalizador; participação da comunidade escolar na escolha do diretor de escola; garantia e descentralização de recursos financeiros públicos. Esses itens são indicadores na diferenciação da gestão democrática em relação a outras possibilidades de descentralização da gestão.

Esse texto vai focar a escolha do diretor entendida nesse contexto, como um dos mecanismos que concorrem para a realização da gestão democrática, não dispensando a concomitância dos demais instrumentos citados. Vale dizer que apresento aqui um recorte do trabalho de pesquisa sistematizado em minha dissertação de mestrado (MEDEIROS, 2003).

Eleição de diretor

No Brasil, a escolha do diretor, conforme Padilha (1998), se dá: através da tradicional *nomeação* pelo poder público, dificilmente aceita como “democrática”, ainda que associada ou precedida de lista de candidatos indicada pela comunidade escolar; pelo *concurso público*,

realizado por provas e/ou títulos, a fim de evitar clientelismos, ou influência do poder executivo; pela *eleição*, justificada pelo caráter político da gestão escolar e pela importância de participação da comunidade, organizada pela via indireta, através de Colegiado ou Conselho Escolar, ou pela via direta, com voto universal ou proporcional. Neste caso há o estabelecimento de “peso” dos votos de cada segmento escolar no cômputo final. Ainda há o chamado *esquema misto*, que combina um sistema de avaliação de “competência técnica” com processos de eleição pela comunidade.

Padilha (1998, p. 70), valendo-se de Paro (1998), avalia que, dentre essas possibilidades, a eleição é a forma mais democrática, pois a nomeação, mesmo com alguma participação da comunidade, tende a critérios político-clientelistas. O concurso, ainda que coíba o apadrinhamento político, acaba sendo democrático apenas para os candidatos, já que o diretor escolhe a escola, mas a escola não escolhe o diretor, desvestindo esse processo do seu caráter político. No caso do esquema misto, também a comunidade tem o seu poder deliberativo bastante reduzido pelos processos de qualificação dos candidatos através de avaliações. Já nos processos de eleição, a experiência tem mostrado que a discussão democrática é bastante fomentada, *“implicando maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal”*.

Em plena concordância com essa posição expressa-se Dourado (2000, p. 83)), argumentando que *“a administração escolar, por não se resumir à dimensão técnica, mas por configurar-se em ato político”* deve contemplar a participação da comunidade, o que está prejudicado na modalidade de concurso. Mesmo assim, alerta que a eleição, enquanto canal legítimo na luta pela democratização da escola, tem suas limitações ligadas ao sistema representativo. Neste sentido, ela deve estar articulada a processos de democratização com participação direta. Reforça-se assim o que já foi dito anteriormente: ainda que a eleição influencie o modo de gestão, o processo democrático não se esgota nela. O exercício da função do diretor deve ser acompanhado por outras estratégias que ampliem os horizontes da democratização, através da participação no planejamento e controle da organização da instituição.

Em muitas reformas atuais em nível mundial, apoiadas por instituições que fomentam políticas educacionais, há uma intenção clara de dissociar o diretor, por vezes concebido como “administrador”, da atividade docente. A proposta de “profissionalização” dessa função, compreendida como um cargo a ser ocupado por especialistas, renova uma concepção tecnicista que separa, tal como em uma concepção *taylorista/ fordista* de produção industrial, os processos de planejamento e gestão dos processos de “produção”, a partir de uma divisão

verticalizada do trabalho. O concurso público para diretor acaba por consolidar essa cisão entre o profissional docente e o profissional gestor, e permite pressupor, como sustentação teórica, a possibilidade de apartar a dimensão administrativa da dimensão pedagógica, o que na minha opinião, é um retrocesso em relação à proposição de que a dimensão administrativa, pedagógica e financeira estão intrinsecamente tramadas no tecido da ação docente.

Os defensores do concurso público apontam muitas fragilidades nos processos organizados através de eleição: despreparo e desconhecimento dos candidatos acerca das tarefas inerentes ao cargo; desqualificação nas campanhas eleitorais, com promessas corporativas, populistas e clientelistas; disputa e cisão do coletivo docente, que pessoaliza o debate e é incapaz de agregar-se em torno do projeto vitorioso, após às eleições. Por outro lado, os defensores da eleição, ainda que reconhecendo como pertinentes todas essas críticas, creditam os problemas à debilidade da cultura democrática, ou seja, é a falta de democracia que produz esses problemas, que tendem a ser superados com o tempo pelo próprio processo de enraizamento de uma cultura democrática.

A fim de aprofundar alguns aspectos desse debate, passo a focar o caso de Porto Alegre, cujo movimento mais intenso pela gestão democrática começou logo após a promulgação da *Constituição Cidadã* (1988), através do movimento organizado dos trabalhadores em educação, tendo à frente a ATEMPA (Associação dos Trabalhadores em Educação de Porto Alegre). No contexto da luta pela democratização forjada no país, a rede municipal já havia conquistado através de lei, a instituição de um órgão chamado Colegiado Escolar, composto pela totalidade dos professores da escola; uma representação de pais, funcionários e alunos, cada uma com percentual de 25% em relação ao número de professores, somando, estes três segmentos juntos, 75% dos docentes. Citando um exemplo: uma escola com sessenta professores tinha um colegiado formado por sessenta docentes, quinze alunos, quinze pais e quinze funcionários. Esse órgão tinha a responsabilidade de, além de tratar da gestão mais ampla da escola, eleger o diretor. Muito embora possamos criticar a hegemonia dos professores como um problema em relação à democratização, essa instituição representou um significativo avanço ainda na vigência da ditadura militar.

Nas eleições municipais de 1988 sai vitoriosa a *Frente Popular*, composição de partidos de esquerda liderados pelo PT (Partido dos Trabalhadores), que sob o slogan “Administração Popular” (AP) passa a implementar, a partir de 1989, políticas de democracia participativa (Orçamento Participativo; Conselhos municipais compostos por representação da sociedade civil organizada, tratando da elaboração e controle da implementação de políticas sociais em

vários campos da administração municipal; os Congressos da Cidade, abertos a todo e qualquer cidadão, com vistas à discussão de algum tema central pertinente à gestão municipal.). Esse movimento seguiu por dezesseis anos, com as quatro vitórias consecutivas dessa frente de esquerda, até sua derrota nas últimas eleições municipais de 2004.

Inseridos nestas políticas, o campo educacional viveu também um incremento nos processos de gestão democrática, assumidos pela Secretaria Municipal de Educação, por um lado, e tencionados também pelos movimentos sociais. Em 1991 foi instituído o Conselho Municipal de Educação; em 1992, conquistou-se a promulgação da Lei de Conselhos Escolares, que substituiu o Colegiado, exceto na função de eleger diretores; em 1993, a Lei de Eleição direta para diretor, que extinguiu o Colegiado, foi o passo mais importante. Podem ser ainda citados como marcos nesse processo a consolidação do processo de repasse de verbas para as escolas, através de decreto em 1997, a criação do Orçamento Participativo Escolar, em 1998; além dos Congressos Municipais de Educação, em 1994, 1997 e 2004, que culminaram a elaboração participativa de políticas educacionais, acontecendo no último Congresso, em 2004, a finalização do Plano Municipal de Educação. Essa constelação de elementos constituiu na cidade um processo singular e rico no que tange à gestão educacional, e é nesse conjunto que analiso a eleição direta para diretor de escola.

Eleição direta para diretor – o caso de Porto Alegre

O Projeto de Lei de Eleição direta para diretor foi aprovado em 1993 (Lei 7365/ 1993), extinguindo o Colegiado, que ainda existia como Colégio Eleitoral, e estabelecendo a paridade, em termos de “peso” de voto, entre os trabalhadores da escola (docentes e não docentes) e pais e alunos. A Lei impede a permanência consecutiva do diretor ou vice-diretor eleito, para além de dois mandatos, mesmo que haja alternância de funções. Somente professores com formação em nível superior podem ser candidatos, abrindo-se, como exceção para alguns casos, a possibilidade de professores com formação em nível médio. Não há exigência de curso ou seleção prévia, formação específica em administração escolar ou qualquer intervenção governamental no processo de escolha pela comunidade escolar.

Essa lei não teve em seu processo de elaboração a presença das comunidades escolares, mas como foi promulgada em 1993, sob a vigência do mandato dos diretores eleitos pelo Colegiado em novembro de 1992, só foi aplicada em 1995, dando oportunidade de, mesmo já aprovada, ser discutida pela rede municipal através da ATEMPA, o que originou um decreto

regulamentador, datado de 1995, detalhando sua aplicação e instituindo a primeira eleição unificada em novembro desse mesmo ano. A mudança significativa em relação à eleição de diretores regida pelo Colegiado é a perda da *hegemonia* dos docentes, que tinham voto universal para o seu segmento, pois passam a participar com voto de peso proporcional, referido em um universo no qual se garante cinquenta por cento de peso para trabalhadores da escola, docentes e não docentes, e cinquenta por cento de peso aos usuários da escola: estudantes e seus responsáveis.

Essa mudança foi sentida por toda a comunidade escolar, como expressa um dos entrevistados:

A eleição de diretores é fundamental. A participação dos pais na escolha de quem vai dirigir a escola é importante, mas também a gente não chegou na excelência. Não sei se um dia vai chegar, se chegar a gente desiste, então não pode! Há campanhas muito equivocadas, na eleição das escolas se repete o que acontece na política e forma geral; tem campanhas com barganhas, promessas, com distribuição de brindes, e há campanhas com muito avanço, são poucas as escolas onde há práticas politiquêiras, mais pela maturidade dos próprios professores, que se faz pelo convívio com os pais; quando eu decido apoiar alguém, eu sei da repercussão do trabalho dessa pessoa na comunidade escolar, eu acho que tem mais responsabilidade porque ela compromete os pais: vocês elegeram, vocês escolheram; a minha dúvida é em relação a quantos pais elegem, quantos pais vão à escola votar, de todo o universo de pais; até que ponto estas campanhas são esclarecedoras para os pais do que as chapas irão fazer? Mas acho que não pode ser tão diferente da sociedade como um todo, eu acho que a gente vem crescendo nisso. (Entrevista 3).

Essa nova correlação de forças mudou o perfil dos candidatos, ou pelo menos as estratégias de eleição: não é mais possível garantir a vitória nas eleições somente com acordos corporativos, entre os professores. É necessário, a partir da nova lei, incluir os interesses ou dirigir o discurso para todos os demais segmentos, o que favorece, ainda que não determine, uma maior democratização desse processo, valorizando as posições em defesa dos interesses dos segmentos de participação minoritária até então. Isso faz com que, em algumas escolas, haja a participação entusiasmada, ainda que seja de uma parcela relativamente pequena de pais:

A eleição direta que tem agora mexe muito com a escola, aquele movimento das pessoas...; à vezes tem uma professora que tem uma capacidade tremenda e não tem oportunidade; com a eleição direta isso aí não tem o porquê; a eleição movimenta muito os pais; eu pra mim queria que fosse o Joãozinho, o Manuelzinho, então começa o corpo-a-corpo, o pessoal trabalhando, quando tem chapas, então...; agora teve chapa única e eu até falei para a diretora: é sinal de que o teu trabalho foi bom; é uma alegria que dá nos pais, pois podem até mudar a direção da escola, quando em outra época não tinha, era só a vontade do poder maior e ficava dez anos sem fazer nada até; a eleição direta é um grande negócio; (Entrevista 2).

Entram nesse cenário diretores que desafiam posições corporativas, que defendem interesses e direitos dos alunos, que passam a “enxergar” funcionários e pais, que vislumbram possibilidades de mudança a partir do exercício dessa função, assumindo a direção pedagógica da escola. Obviamente que esta “nova pintura” não se sobrepõe totalmente ao desenho anterior. Em alguns casos, apenas modifica seu tom, ou nem isso. As direções que aceitam o desafio de gerir a escola tendo como eixo o compromisso com os estudantes acaba enfrentando alguns problemas com o seu segmento de origem:

Eu quando estava na direção, sempre coloquei o trabalho com o aluno e com a comunidade sempre em primeiro lugar; e acho que isso incomodou alguns professores; alguns professores se sentiram incomodados, se achando desprestigiados, porque sempre acharam que eles estariam em primeiro lugar; eles tinham os problemas deles, os direitos, as vantagens, e eu sempre coloquei o trabalho em primeiro lugar. (Entrevista 1).

Ainda seguem práticas corporativas, clientelistas, populistas, mescladas em arranjos de linguagem ambígua que incorporam novos elementos. Percebe-se fortemente em alguns programas eleitorais discursos de “higienização” ou “normalização” dos estudantes, desconsiderando muitas vezes suas práticas culturais e responsabilizando o descaso das direções anteriores por situações de depredação ou dificuldades escolares dos alunos. Em conversa com professores de diferentes escolas, a maioria expressou que essa foi a “tônica” de muitos programas, que em geral foram eleitos.

Essas propostas talvez decorram, em parte, de outro elemento de democratização, qual seja, o incremento, na última década, da universalização do acesso, atingindo percentuais superiores a 95% da população em idade escolar, obrigando a escola pública, hoje, a deparar-se com o “Brasil real”: uma parcela significativa da população, historicamente alijada das políticas públicas, dos bens culturais, sociais e econômicos, que desconhecia - e era desconhecida pela - a escola, está hoje no espaço escolar, com uma cultura estranha aos docentes, o que provoca um desconforto, expresso em um “não saber lidar” generalizado, sentimentos de impotência e incapacidade que muitas vezes são canalizados por candidatos com promessas milagrosas.

No caso específico de Porto Alegre, a quase totalidade das escolas está situada em “bolsões de pobreza”, nos quais os alunos, em situação muitas vezes de extrema desigualdade, vivem uma realidade muito distante dos professores e do aluno idealizado, não enxergando mais na escola um meio de transformação ou ascensão social. Isso provoca na grande maioria dos docentes sentimentos de angústia e desânimo.

Promessas de transformação dessa realidade, em curto prazo e sem demandar maiores esforços do corpo docente, são sempre tentadoras, ainda que inverossímeis. Neste quadro, a falta de uma cultura de avaliação institucional da escola, a dissociação dos processos de ensino da (não) aprendizagem apresentada pelos estudantes, o conseqüente descaso com o aperfeiçoamento e adequação do trabalho docente como fator de mudança, propiciam a eleição de direções que valorizam bastante a eficiência administrativa como algo totalmente à parte do trabalho pedagógico:

[...] e infelizmente nós tínhamos uma direção que era muito boa administrativamente, ela tinha um trabalho bom, controle de limpeza da escola, de livro-ponto... a parte mais burocrática e administrativa ela fazia bem, mas a parte pedagógica ela nunca participou, se omitia, não ia nas reuniões da SMED. (Entrevista 1)

Mas essa não é a situação da totalidade das escolas. Em outros casos, percebe-se a organização de grupos em defesa de uma escola sensível a sua comunidade, que busca a garantia do sucesso escolar para todos e da ampliação do espaço da escola enquanto um espaço cultural da comunidade. Ou ainda movimentos contraditórios, que agregam nuances dos dois tipos de projeto.

Talvez por assemelhar-se bastante com os processos de eleição que ocorrem na vida política mais ampla, típicos da democracia representativa, esse processo é elogiado e bem visto pela maioria dos entrevistados, apontado muitas vezes como fator de mobilização da comunidade mais eficiente que o Conselho Escolar:

A eleição de diretores trouxe um pouco os pais para dentro da escola. Quando o diretor é mais aberto, promove mais o diálogo com os alunos, eles têm um pouco de consciência do seu poder de decisão e que eles podem, têm como participar na escolha do diretor da escola, eles que trazem os pais pra dentro da escola, começa com os alunos maiores, daí tu consegue puxar os pais pra dentro da escola.[...] A eleição está mais próxima da comunidade. A direção da escola é uma coisa familiar à comunidade, tem uma relação afetiva, de personalidade.

A relação do Conselho é mais ampla, muito abstrata. [...] A eleição de diretores trouxe um pouco os pais pra dentro da escola. Mas a nível de Conselho Escolar, não. Eu não sei se essa comunidade em que eu estava, eles não participam nem do OP da cidade, eles são muito acomodados, não é uma comunidade ativa. (Entrevista 1)

A SMED valorizou esse processo, propondo encontros com formação dos segmentos. E isso pode ser referido desde a primeira gestão, que se preocupou em organizar um seminário de qualificação das eleições, com três turnos de discussão, envolvendo todos os segmentos escolares. Esse movimento seguiu com ênfase principalmente na primeira eleição ordenada

pela nova Lei, em 1995, discutindo perfil de diretor e elementos programáticos importantes, estimulando as escolas que não tinham candidatos, e até mesmo através de gestos simbólicos, organizando cerimônia de posse, e investindo na formação continuada das direções através de sua própria assessoria; movimento esse numa concepção distante da realizada anteriormente, que oferecia “treinamento” para os diretores, através de convênio com uma universidade.

Por outro lado, a SMED buscou, através da referida formação, convencer os diretores de suas políticas educacionais, através dos próprios assessores e de palestrantes convidados, bem como responsabilizá-los, enquanto gestores locais, pelo cumprimento das normas e diretrizes da educação e pela garantia de um atendimento de qualidade social¹, coibindo práticas clientelistas e corporativas e o descumprimento das legislações.

Considerando a modalidade local de escolha de diretor, diferente de concurso público, que dá a este o *status* de mero técnico-administrador das definições do Conselho Escolar ou dos órgãos centrais, a eleição de diretores eleva a função de direção como importante na arena político-administrativo-pedagógica da escola e do próprio sistema. É um “lugar” importante no cenário escolar, que pode dar diferentes ritmos e marcas à gestão de cada escola, conforme relata a funcionária:

A eleição aqui na escola sempre foi importante. Eu lembro da primeira, que elegemos uma professora que não tinha “nada a ver” com o que se pensava de um diretor. As professoras novas chegavam e diziam: “Tu é a diretora? Tão novinha!” Muita coisa boa que tem na escola foi idéia dela: jornal, grupo de dança, ... E os outros também nunca foram ruins. Os alunos incentivavam aqueles professores mais legais, mas outros queriam que “os chatos” fossem, para não dar mais aula para eles. Os pais também, a maioria participa, as mães, boa parte, trabalham em casa. Como a escola é pequena, vem bastante gente. Se comparar com o meu tempo de escola, por exemplo, nem sei como era, acho que não tinha eleição. A diretora era alguém muito distante, eu acho até que era sempre a mesma. Agora não. Um dia tá na sala de aula, depois é diretor, depois tá de novo na sala de aula. Nunca teve diretor, por exemplo, daquele grupinho do “não quer nada com nada”. Sempre foi gente séria. Ao contrário de outras escolas da rede, que a gente sabe, porque tem muito contato com os outros colegas: tem “maluco” (maluco mesmo, de ter que internar), tem gente incompetente, até sindicância dá. Mas depende de cada escola. Numa escola pequena é mais difícil “enganar” muito. (Entrevista 8).

Ao longo deste processo de eleições uma dificuldade peculiar se apresenta e faz refletir sobre um elemento “natural” no perfil dos candidatos: nas escolas de educação infantil, há um número pequeno de professores, e um número maior de funcionários, muitos atuando na docência. Está ocorrendo nessas escolas, em decorrência desse fato, uma “escassez” de

¹ Conceito que implica no oferecimento de condições que propiciem a aprendizagem principalmente voltadas às classes populares, principais usuários das escolas municipais, de “conteúdos” abordados criticamente, voltados a

candidatos, pois basta que nenhum dos poucos professores tenha desejo ou condições de participar, e a escola fica sem candidatos, situação bastante comum nos últimos pleitos, que requer a indicação de direção pelo órgão central. Como isso é algo indesejável num processo de gestão democrática, a saída seria permitir a candidatura de candidatos funcionários.

Esse é um debate bastante polêmico, mas no qual não cabe a justificativa da “excelência pedagógica” tal como é concebida pelos docentes, pois muitos funcionários têm formação pedagógica e atuação docente requerida em Lei. Sobre a questão, em 2000, a vereadora Sofia Cavedon, professora municipal e Secretária de Educação no período 2002/2004, apresentou para discussão um projeto que, entre outras alterações propunha a possibilidade de, nas escolas de educação infantil, haver candidatura de monitores², figura que não compõe o quadro de carreira de professores, mas que via de regra, além de atuação docente, possui formação.

Houve muita resistência por parte dos professores, porque se essa possibilidade se tornasse instituída, poderia ser a garantia de candidatura própria nas escolas, ampliaria um espaço atualmente recoberto somente por professores, que não raro terminam seus mandatos em uma escola, após uma recondução permitida, e são designados pela SMED, em função de sua experiência, a assumir a direção como indicados nas escolas onde não houve eleição por falta de candidatos.

A questão comentada no parágrafo anterior e a universalização do voto são elementos para a continuidade da discussão em torno desse processo - ambas bastante polêmicas. A modificação mais recente na legislação estadual do Rio Grande do Sul (2001), por exemplo, permitiu a candidatura de funcionários. Essa é uma possibilidade a ser discutida, considerando a situação específica das escolas de educação infantil, já que nas escolas de ensino fundamental e médio o perfil dos trabalhadores é outro: maioria de professores, poucos funcionários, dentre os quais uma minoria estáveis no serviço público e com formação para além do ensino fundamental.

sua emancipação (MACHADO, 1999).

² Nas escolas de educação infantil, cujo atendimento é de doze horas, há três figuras envolvidas no atendimento direto às crianças: professores, monitores e estagiários.

Apontamentos sobre o caso de Porto Alegre: eleição de diretor e ampliação da democracia

O processo vivido em Porto Alegre, pela sua continuidade e intensidade, bem como a diversidade de instrumentos construídos na busca de ampliar os horizontes da participação, favorece o aprendizado sobre o tema da gestão democrática, a partir da análise do que está avançando e do que ainda, a partir de uma tradição autoritária, resiste a uma mudança no sentido de uma intensa democratização. Alguns pontos serão elencados a seguir.

Por exemplo, em relação aos agentes sociais que tencionam a democratização, a participação do Estado como um móvel do processo é algo que sem dúvida contribui para sua consolidação. Mas é necessário estar atento a sua tendência controladora e autoritária, por mais democráticas que sejam as intenções de um governo. A ação fiscalizadora e propositiva dos demais agentes contribui com uma maior distribuição de forças; e a eleição de diretor é um mecanismo importante nesse sentido, pois permite o comprometimento maior dos gestores locais com suas comunidades.

Os problemas acerca do “clientelismo”, “populismo” e autoritarismo persistem e são complexos, decorrentes em grande parte da vivência nos processos de democracia representativa da sociedade maior. Nesse sentido, consideradas as diferenças apontadas pela entrevistas, com certeza a eleição não é um mecanismo que garanta, por si só, a democratização. Mas é uma “porta” que se abre para novas possibilidades, inclusive com o movimento anterior às próprias candidaturas, quando pais e alunos interpelam professores, que consideram capacitados para a função, a candidatar-se, e também com um movimento posterior, de acompanhamento, participação e fiscalização do trabalho do diretor, condição indispensável para uma cultura mais democrática no espaço escolar.

Um aspecto que percebo como muito positivo é a potencialidade da eleição de diretor como um exercício da educação para a cidadania, *para a democracia na democracia*. Esse movimento, desencadeado no contexto mais amplo da democratização do país e da cidade, já produz um novo “natural”, uma nova ordem democrática, expressada pela estudante:

“A eleição de diretor para mim sempre existiu. Desde que eu era pequena, me lembro de levar bilhete para casa, ia a minha mãe ou a minha tia. Na escola estadual também tem, tem em todo lugar.” (Entrevista 5).

Para os demais segmentos, adultos formados há mais tempo numa cultura autoritária, na qual o conflito e o debate não são vistos como positivos e, portanto, são recalcados, a eleição pode ser vista como negativa. Mas acreditar que em uma escola não existam conflitos, apenas porque este não se expressa e sua resolução não é dialogicamente exercitada, é não levar em conta que a escola está inserida em uma sociedade de conflitos e contradições, faz parte dela e resume em seu espaço estas contradições, diferenças, divergências. Aí entra um outro elemento importante, ainda a ser construído: o projeto político-pedagógico de escola, capaz de convergir interesses, equacionando conflitos. Embora muitas escolas há tempos reivindiquem *autonomia*, muitas vezes a luta é em nome de interesses corporativos, e não em favor da construção e gestão democrática de um projeto político-pedagógico. A eleição de diretor ganha sentido quando se trata de eleger um gestor desse projeto, e não um gestor de uma unidade administrativa, sem qualquer identidade.

No percurso entre *reforma* e *mudança*, a experiência de Porto Alegre traz a idéia de movimento composto por diferentes agentes sociais, diferentes forças, que produziram e seguem produzindo uma experiência inédita. Seu desafio é seguir reinventando-se, para, como propõe Boaventura de Souza Santos (2002), não ter fim.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DOURADO, L. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- MACHADO, C. **As vicissitudes da construção da qualidade de ensino na política pública de educação no município de Porto Alegre, de 1989 a 1996**. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.
- MEDEIROS, I. **Gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000 – a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- PADILHA, P. R. **Diretores e gestão democrática da escola**. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**, Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1998.
- SANTOS, B. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

Legislação Consultada

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (CF1998)**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.

PORTO ALEGRE. Lei n. 5.693, de 26 de dezembro de 1985. Autoriza o Executivo Municipal a instituir a eleição direta para diretor e vice-diretor das escolas públicas municipais, cria o Colegiado e dá outras providências. Porto Alegre, RS.

PORTO ALEGRE. Decreto n. 8.795, de 29 de setembro de 1986. Regulamenta a Lei n. 5.693/ 1985, que dispõe sobre a escolha de diretores, vice-diretores e do Colegiado das escolas públicas da rede municipal de ensino. Porto Alegre, RS.

PORTO ALEGRE. Lei n. 7.365, de 17 de novembro de 1993. Modifica a eleição direta para diretores e vice-diretores nas escolas públicas municipais e extingue o Colegiado, revogando as Leis n. 5693/ 1985 e 7165/ 1986. Porto Alegre, RS.

ENTREVISTAS CITADAS

Entrevista 1 – professora municipal aposentada, diretora de escola por duas gestões, eleita pela legislação atual.

Entrevista 2 – representante do segmento pais no Conselho Escolar por três gestões, membro do Conselho do Orçamento Participativo da SMED.

Entrevista 3 – professora municipal desde 1974, assessora pedagógica nas gestões de 1989/1992 (Esther Grossi) e 2001/2002 (Eliezer Pacheco).

Entrevista 5 – representante do segmento alunos no Conselho Escolar; aluna do terceiro ciclo até 2001, atualmente no ensino médio em escola estadual.

Entrevista 8 – funcionária de escola, assistente administrativo na função de secretária de escola desde 1989; membro do Colegiado e do Conselho Escolar.