A GESTÃO PREMIADA E A REGULAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE

Maria Auxiliadora Maués de Lima Araújo (UFPA) - amaues3@hotmail.com

Nossas inquietações voltadas às temáticas educacionais, sobretudo da gestão escolar democrática, vêm dirigindo nossas ações de pesquisa. Algumas de nossas indagações vão sendo superadas e outras suscitaram novas demandas investigativas. Assim seguimos nesta mesma linha de pesquisa, na tentativa de elucidar os meandros da gestão escolar democrática, tendo como ponto de partida as referências do maior programa nacional de formação de gestores já implementado o Programa de Capacitação de Gestores Escolares – Progestão.

O Programa foi elaborado pelo CONSED – Conselho de Secretários Estaduais de Educação que para sua formulação contou com a Fundação Ford e as Secretarias Estaduais de Educação, na sua origem o projeto foi concebido com o auxílio do Conselho Britânico e da Embaixada Americana, que socializaram suas experiências de Educação à distância (CONSED, 2001), coordenados pelo CONSED e mantido em nosso estado pela SEDUC – Secretaria Estadual de Educação, o Progestão apresentava como objetivo:

O Progestão tinha como meta capacitar, aperfeiçoando e, posteriormente especializando, preferencialmente os gestores da Rede Pública Estadual de Ensino, além de outros profissionais da educação em exercício no Estado do Pará, dentre eles os professores. Sua proposta metodológica indicava a perspectiva de ação-reflexão-ação fazendo uso da modalidade de Educação a Distância. Em sua apresentação explicita a intenção de promover práticas gestoras mais democráticas e de maior eficácia para o sistema educacional. (CONSED, 2003).

Partimos do suposto que o Progestão tem servido como referência para práticas de gestão que, sob o emblema de democráticas, tem se orientado

pelas idéias originárias da lógica empresarial tais como produtividade, eficiência e eficácia no serviço público. Tais idéias, afinadas com o discurso liberal que caracteriza a década de 1990, ao invés de ampliar a participação da comunidade nas decisões escolares reforçam uma lógica gerencial própria das empresas privadas, que se orientam pela permanente busca do lucro, diferentemente da lógica democrática, que deve se balizada por aquilo que interessa aos homens. Aquela lógica, segundo Neto (2004, p. 27), promove u*m afastamento da educação como elemento importante para o enriquecimento da condição de cidadania. A ênfase situa-se na perspectiva de vincular a educação às demandas do mercado.*

Esta tem sido a lógica, que historicamente tem disputado espaços na gestão do Estado e se revelam em estratégias concretas de ação administrativa e regulação da prática docente. São estas estratégias, que envolvem entre outros elementos a premiação e a regulação, compreendidas como mediações de práticas de gestão, que vem sendo por nós investigadas, tendo o Colégio O C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará como *lócus* de nossa pesquisa. Este é um colégio que tem recebido prêmios nacionais e internacionais de gestão, entre eles o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar[1] e tem sido apontado por organismos educacionais como "modelo de gestão" escolar eficiente, inclusive pelos mesmos organismos que propõem o Progestão. É por meio do estudo das estratégias de gestão desta unidade escolar que temos tido a oportunidade de reconhecimento o conteúdo prático da lógica de gestão que tem regido a gestão, seus mecanismos de premiação e a regulação do trabalho docente.

Desde o início de nossa pesquisa, a hipótese que nos orienta é a de que o Colégio São Francisco Xavier utiliza diferentes instrumentos de gestão, baseados nos preceitos da lógica gerencial e pautado na idéia de eficiência educacional. Até agora observamos que tais instrumentos se diferenciam das ferramentas da gestão democrática, que prevêem o controle social e a

[1] RENAGESTE, 2005.

participação autônoma da comunidade escolar nos processos decisórios que envolvem as ações educativas.

Para contextualizar a questão problema, relacionamos o fim do período militar com a condenação generalizada das práticas autoritárias e centralizadoras, evidenciando que parecem ter desaparecido das falas dos formuladores de políticas, dos pesquisadores, dos gestores educacionais e dos teóricos da educação perspectivas não democráticas de gestão escolar. A palavra de ordem dos movimentos sociais organizados dos educadores, que historicamente exigiam uma "escola com gestão democrática", passa a compor a retórica também de políticos e gerentes da educação nacional, como se todos falassem de uma mesma democracia.

Entendemos que esta situação cada vez mais nos impõe maiores dificuldades para a identificação clara do que caracterizaria esta "gestão democrática", pois, diferentes e por vezes, contraditórias formulações passaram a ser vistas como construções comprometidas com este princípio de gestão. Às vezes, perspectivas conflitantes vão sendo apresentadas como referenciadas na idéia de democrática.

Temos claro, no entanto, que não tem o mesmo sentido quando a ANPED[2] e a ANFOPE[3], por exemplo, defendem a *gestão democrática como instrumento de luta contra a gestão autoritária na escola* (ANFOPE, 2000: 13) e alguns organismos internacionais como o Banco Mundial e OMC fazem o coro. Consideramos que não estão falando da mesma democracia e que há a necessidade do estabelecimento de diferenciações dos conceitos com os quais estão trabalhando e dos seus diferentes usos nos discursos.

Nesse enfoque, cabe, portanto, diferenciar as perspectivas de gestão que se chocam, identificando o conceito de democracia com as quais estão operando, pois, a democracia tem sido objeto da retórica de muitos, mas que, com extrema freqüência, seu uso tem revelado pouquíssimo ou nenhum significado.

[2] Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação.
[3] Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação.

O Progestão em diferentes documentos e nos seus materiais didáticos, afirma que tem compromisso com a construção de práticas democráticas de gestão escolar (PENIN, 2001). Em nossa pesquisa de mestrado (ARAUJO, 2006) identificamos que, apesar das muitas contribuições que o programa trouxe aos gestores, a concepção de democracia sobre a qual está alicerçado finda por revelar uma perspectiva formal e, portanto, limitada para a implementação e consolidação de uma gestão escolar efetivamente democrática.

Hoje tentamos compreender quais as mediações para uma gestão escolar democrática pautada por princípios de uma gestão colegiada, autônoma e participativa estão sendo de fato efetivados na escola pública estadual. Mais do que isso, buscamos visualizar as características de um modo de gestão que tem sido apontado como exemplar por diferentes organismos (CONSED, 2001), que representam um ponto de vista que se convencionou chamar de lógica gerencial. Buscaremos esta visualização via a experiência de gestão do Colégio Estadual de Ensino Médio em Regime de Convênio São Francisco Xavier.

Dentre as questões que estamos trabalhando, buscamos, responder as seguintes questões: O que caracteriza os processos decisórios existentes no C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier? Quais as estratégias de gestão são valorizadas na escola? Elas contribuem para a formação de gestores e professores capazes de dialogar com a diversidade política, étnica, social e cultural da comunidade escolar? Qual o conteúdo destes processos decisórios, destas práticas de gestão e dos instrumentos de gestão utilizados na escola? Os instrumentos de gestão abrem efetivos espaços de diálogo e de tomada de decisões colegiadas da comunidade escolar? Valorização a formação e a ação autônoma dos sujeitos da comunidade educacional? Favorecem ao controle social da escola?

O achados até o momento nos permitem dizer que temos neste espaço um campo propício para a verificação de práticas associadas às idéias de qualidade total, competências e gestão por excelência, e regulação do trabalho

docente, assim trabalhamos inicialmente, teoricamente com os elementos voltados para as práticas de formação, os processos decisórios, as práticas dos gestores educacionais e os instrumentos de gestão escolar que, inspirados pelo Progestão, foram/são incorporados nas práticas de gestão implementadas nesta unidade de ensino e, de maneira especifica julgamos ser possível identificar posteriormente: quais os instrumentos da formação e da gestão escolar utilizados no C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier e qual a sua aproximação com aqueles propostos pelo Progestão.

Em 2004, atuando como técnica da Rede Estadual de Ensino, ingressamos como aluna no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial para Administradores Escolares, o **Progestão** – Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, onde iniciamos a discussão sobre a gestão escolar democrática e seus instrumentos de mediação. A condição de cursista e de profissional inserida na Rede Pública Estadual de Ensino na qual foram e têm sido realizadas as "experimentações" sugeridas pelo programa, possibilitaram-nos o confronto de alguns dos instrumentos de construção de democracia valorizados pelo programa com a realidade vivenciada nas escolas pública estaduais, bem como o questionamento do conceito de democracia que parecia revelar tais práticas. Isso gerou em nós algumas interrogações relativas às diferentes formas de organização e gerir o espaço escolar que parecem estar sempre respaldadas no "discurso do democrático". Também nos inquietam as ditas possibilidades de fortalecimento da democracia por meio da introdução de novos elementos teóricos e práticos oferecidos pelo referido programa. Investimos inicialmente na pesquisa que realizamos no Mestrado em Educação[4] (UFPA – 2003/ 2006), que nos ajudou a elucidar algumas questões concernentes a concepção de democracia sobre a qual está assentado o Progestão.

[4] O "PROGESTÃO" NO CONTEXTO DA MODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO: mediação para a democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial na escola? (ARAUJO, 2006).

O que fazemos agora é a verificação de como a gestão escolar democrática orientada a partir do Progestão se efetiva em uma realidade concreta e de que forma esta formação tem influenciado na prática dos sujeitos que compõem a escola. A pesquisa que ora empreendemos, se justifica então pelo esforço de compreendermos uma proposta de gestão escolar democrática estabelecida hoje como uma prática político-pedagógica e que segue as orientações do Progestão difundido em caráter nacional, verificando-a especificamente em uma dada realidade escolar – especificamente no Estado do Pará – e no desenvolvimento das práticas dos atores e das teorias que constituem tal programa.

Nosso foco de pesquisa está voltado para as experiências de gestão efetivadas no interior de um colégio público estadual localizado no Município de Abaetetuba – Pará, considerando os instrumentos organizacionais e gerenciais e formativos efetivados nos seus processos de gestão. A opção em trabalharmos com a escola em questão deve-se em especial:

- Porque conta com uma equipe técnica e administrativa especialista em gestão, sendo estes egressos do Progestão;
- Por ser considerada pelo CONSED, UNDIME, UNESCO e Fundação Roberto Marinho como modelo de gestão escolar no Brasil, tendo recebido prêmios nacional e internacional, entre eles o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (RENAGESTE 2005, 2006), em função da gestão implementada;
- Por ser considerado no Estado do Pará, nacional e internacionalmente, uma referência de gestão escolar autônoma, participativa e colegiada, referenciando assim princípios fundamentais da democracia. (RENAGESTE – 2006).
- Por ser uma escola importante em um município pólo do Estado do Pará, sendo um colégio público da rede estadual de ensino médio em regime de convênio, atendendo mais de 2.000 alunos[5].

[5] IBGE. Censo Educacional, 2006.

- Por funcionar em regime de convênio e trabalhar com vários programas e parcerias de caráter público e privado.

A necessidade do estudo se revela ainda na grandeza do Progestão que:

- Até o ano de 2007, o Progestão é mantido em 20 estados brasileiros, atendendo a trinta e cinco mil (35.000) gestores, engajados nos seus cursos. (Consed, 2005). Números que continuam aumentando;
- Desde a sua primeira edição no Estado do Pará o Progestão teve uma solicitação inicial de 1.200 (UNAMA 2001) vagas tendo sido solicitado e expandido por várias frentes de atuação, totalizando aproximadamente 2.882 alunos oriundos de vários municípios e regiões do Estado (Pará 2003), sendo, portanto, possível uma grande repercussão em todo o estado;
- O Progestão se mantêm propondo a re-significação das práticas de gestão educacional, introduzindo suas estratégias sob um emblema de democráticas;
- Os instrumentos propostos para viabilizar as práticas administrativas, a partir da realização do Progestão, podem ter seu uso ampliado, em função da centralidade e do caráter multiplicador que os gestores têm na educação do Estado;
- A concepção de democracia formal, de gestão escolar democrática e as mediações de gestão propostas pelo Progestão podem ser legitimadas em função de sua socialização vir se dando em curso de pós-graduação, o que tem lhe conferido cientificidade e a chancela da academia;
- Novas turmas foram ofertadas ainda em 2006 sem que tenha sido feita uma avaliação aprofundada e pública dos resultados alcançados e que continuam a acontecer em 2007. (PARÁ/SEDUC, 2006);
- Novas turmas devem ser ofertadas em 2008 sem que tenha maiores alterações no formato e no conteúdo do programa, apesar de o estado do Pará experimentar um governo que se propunha democrático.

Enfim, nossa tentativa tem sido de realizar uma ampla reflexão sobre as ações concretas de formação e gestão implementadas nessa escola, e que podem ter sido inspiradas a partir do Progestão e na lógica gerencial que o inspira.

Não queremos aqui defender a possibilidade de haver uma única forma de gestão democrática, por outro lado, não entendemos democracia como um valor universal e aceito por todos. Entretanto, consideramos oportuno uma abordagem que seja capaz de nos trazer reflexões acerca da educação que em muito tem perdido seus princípios fundantes enquanto uma tomada de atitude diante do conhecimento e, a escola tornando-se empobrecida no que diz respeito a ampliação determinante dos seus diferentes atores. Para Neto.

> *A política educacional, ao configurar um modelo de gestão plasmado na lógica da produtividade, enfatiza critérios quantitativos em detrimento dos qualitativos. De fato, a participação delegada e a incorporação da lógica empresarial à gestão educacional são marcas dessa nova concepção de administração escolar e, à medida que esvaziam o debate político, contribuem para o empobrecimento democracia e, portanto, da cidadania* (2004, p. 28).

Assim, numa tentativa de superação e entendimento das ações contraditórias e despolitizantes que demarcam o cenário das políticas públicas educacionais (NETO, 2004), recuperamos a partir deste momento alguns conceitos que nos auxiliam durante a realização da pesquisa.

Sobre democracia

A palavra democracia vem do grego *demokratia*, que significa "governo do povo", na Grécia, especialmente em Atenas ocorre, a experiência de tentar viver a forma mais aproximada de democracia direta, que, segundo Bobbio (1987), pode ser vista como aquela que engloba todas as formas de

participação no poder, não podemos dizer, no entanto, que ela tenha assegurado a participação de todos, de forma direta, na tomada de decisões, pois, embora em alguns momentos o povo (livre) ateniense pudesse decidir sobre quase tudo, ele efetivamente não exercia diretamente o seu poder, considerando que quem representava o povo na Democracia Ateniense eram os cidadãos livres e adultos (BOBBIO, 1987: p. 150).

Sobre este conceito, consideremos, apoiando-nos em Bobbio (1993: p. 319-329), as diversas perspectivas que têm prevalecido historicamente. Destacamos que com relação à teoria da democracia confluem três tradições históricas, as quais, juntas, compõem o conjunto das referências da democracia contemporânea e que, sinteticamente, podem ser assim apresentadas:

a) A teoria clássica, ou Aristotélica, segundo a qual a democracia é afirmada como o governo do povo, de todos os cidadãos, distinguindo-se da idéia de monarquia e de aristocracia, como governo de poucos.
b) A teoria medieval, de origem romana marcada pela contraposição entre as idéias de que ou o poder supremo deriva do povo e se torna representativo ou o poder deriva do príncipe e se transmite por delegação do superior para o inferior.
c) A teoria moderna conhecida como teoria de Maquiavel, nascida com o Estado moderno e segundo a qual a democracia nada mais é que uma forma de República.

Historicamente, define-se democracia sob diferentes perspectivas. A sua importância, o seu significado e as suas características políticas, sociais e ideológicas, constituem uma discussão que constantemente tem sido feita e reformulada em diferentes épocas da história da humanidade, o que dificulta qualquer pretensão de compreensão dada como "definitiva" sobre o conceito, portanto, consideramos fundamental que se observe a trajetória na qual essa temática se inscreve.

Outros teóricos também se destacam neste panorama de construção conceitual de democracia de modo que se torna perceptível a evolução e a ampliação do conceito, o que reforça o entendimento do suposto do qual partimos.

Segundo Benjamin Constant (apud COUTINHO, 2002), a Democracia é a liberdade de participar na formação do governo, com a criação de uma esfera pública da qual todos participam, onde todos debatem, onde todos são ao mesmo tempo governantes e governados. Aqui a idéia de participação ganha centralidade.

Para Tocqueville (apud COUTINHO, 2002), a igualdade de condições, o fato de que os indivíduos sejam eqüalizados nas condições materiais de vida e se sintam como iguais é uma lei, um desígnio divino, é uma coisa que nós não podemos impedir que ocorra. Para este intelectual, a democracia é inevitável. Assim, nesta perspectiva eqüidade e autonomia constituem-se como elementos centrais para a democracia.

Lukács (apud COUTINHO, 2002) diz que a democracia deve ser entendida como um processo, não como um estado. Nesta perspectiva revela-se o caráter histórico e social a democracia, como movimento de permanente ampliação da participação política dos indivíduos.

Esta perspectiva vai ao encontro do que diz Paro (2001:10), que a entende como *mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente*.

Considera-se também, tal como Coutinho (2002), que a democracia não é um valor universal; universal é o discurso que se faz em torno deste conceito.

Diferente, portanto, da perspectiva de Joseph Schumpeter (apud COUTINHO, 2002:19), para quem a democracia consiste apenas num método peculiar de seleção das elites através de eleições periódicas. Segundo este teórico, democracia passaria a ser *o cumprimento de regras do jogo, sendo a*

principal delas a existência de eleições periódicas, nas quais o povo escolhe entre elites. Essa perspectiva legitima como democrática apenas a institucionalização de instrumentos de eleição, como forma de participação popular nas decisões.

Neste quadro traçado, a democracia se reduz, de acordo com algumas formulações abordadas, à existência de regras formais e de representação, que excluem explicitamente a idéia de soberania popular. Desta forma, as noções que se apresentam assentadas nesse referencial excludente, expressam um panorama formal de democracia.

De forma sucinta podemos dizer que o conceito de democracia que nos orienta, pressupõe entendê-la como um processo dinâmico, com objetivo de promover a elevação da qualidade social da formação escolar, capaz de permitir a permanente ampliação do poder coletivo e uma condição que assegure a igualdade, a participação coletiva de todos na ampliação dos bens coletivamente criados numa dimensão social e, conseqüentemente, econômica. Nesta perspectiva a idéia de soberania popular é central.

Organizamos assim, sinteticamente algumas das várias tipologias de democracia, buscamos ampliar o entendimento inicial acerca das diferentes acepções de democracia, que serão aprofundadas no decorrer do doutorado, onde deveremos ampliar e sistematizar os estudos sobre democracia e gestão escolar democrática.

Desta forma, é imprescindível a tomada de consciência de que a participação é o elemento fundante nesta representação de democracia e que de modo algum poderá ser evidenciada se esta não for a tônica da sua efetivação.

Incomoda-nos a idéia de democracia formal, que em nossa pesquisa de mestrado revelou caracterizar o conteúdo do Programa de Capacitação de Gestores Escolares. Tal referência dificulta a ampliação da participação efetiva da comunidade escolar na gestão dos espaços educativos e busca a legitimação das relações de poder instituídas no âmbito onde são implementadas. Esta possibilidade não interessa a uma sociedade que luta por

democracia e nem ajuda na consolidação de práticas comprometidas com a construção de um futuro de solidariedade e de justiça, pois justifica a realidade dada, sem se comprometer com ações que se encaminhem em sentido contrário.

A perspectiva de democracia formal se satisfaz com a institucionalização de espaços de participação da comunidade sem reconhecer as dificuldades para tal, ou a qualidade da mesma. Esta abordagem, tal como preconizava Rousseau (1987), parte da consideração do indivíduo atomizado e do contrato social como um ato absolutamente voluntário e livre. Desta forma, a simples institucionalização de espaços de diálogo na comunidade é apresentada como garantia de democracia, mesmo que este diálogo não se concretize ou se efetive de modo limitado (NASCIMENTO, 1997).

Gestão escolar democrática

Os estudos realizados no Brasil na área de gestão escolar ganham destaque a partir da década de setenta e meados de oitenta e vêm apresentando avanços significativos e se efetivando como referências para a prática democrática das gestões, considerando-a a partir do processo de lutas dos trabalhadores da educação, conforme indica Bruno (2002).

> *[...] é na prática de auto-gestão dos envolvidos no processo de educação das novas gerações da classe trabalhadora, pais, alunos e professores, que, criando seus próprios espaços públicos onde os interesses são debatidos naquilo que têm de comum e na diversidade em que se apresentam, se poderá chegar à formulação de alternativas reais às hierarquias de comando de poder que nós é imposto, esteja este configurado na sua forma convencional ou em rede, como se gosta tanto de apresentá-lo. É essa a única forma convencional de se fazer política, inclusive a educacional. Participação e gestão democrática da educação não podem ser entendidas como elementos de mais uma*

> *técnica de gestão do trabalho alheio, tal como se pode depreender dos documentos oficiais do governo e das práticas em curso em vários estados e municípios do país (BRUNO, 2002: p. 38).*

É importante resgatarmos a idéia de gestão democrática como produto das ações e das vontades de seus agentes, como prática que está diretamente ligada à função social da escola e que traz como objetivo uma política pedagógica e administrativa voltada para a orientação de processos de participação das comunidades local e escolar.

Assim a gestão escolar assume a feição de instrumento de prática democrática no processo educativo, caracterizando-se como ação humana que tem como função social intervir na construção de uma sociedade justa e igualitária. A partir da qual todas as partes interessadas possam ser ouvidas e as decisões sejam partilhadas rumo ao cumprimento da função social e dos objetivos da educação em uma sociedade democrática.

Do diálogo que estabelecemos com os diferentes teóricos eleitos como referência para as discussões sobre Gestão Democrática (Paro, 1996, 2001, 2002; Santos, 2000, 2002 e 2003; e Oliveira, 2002 e 2003); nos faz adotar como princípios fundamentais para uma gestão democrática:

a) O entendimento de democracia em sua processualidade;
b) O reconhecimento da necessidade permanente de ampliação da autonomia dos sujeitos;
c) A inserção de princípios participação e de prática de gestão colegiada;
d) A existência de condições que assegurem a igualdade, e a participação coletiva para ampliação de melhorias na qualidade administrativa;
e) A existência de canais de comunicação claros, transparentes e de acesso a todos.

Acreditamos que estes princípios possam contribuir para o estabelecimento de uma relação entre os diferentes elementos com os quais

vamos operar. Esta possibilidade pode nos permitir a análise das práticas de gestão referenciadas no Progestão.

Para sustentar nosso referencial de pesquisa e desenvolver a problemática em questão partimos do entendimento de que a metodologia é um processo dinâmico por meio do qual nos aproximamos de uma dada realidade, buscamos confrontar hipóteses orientadoras e construir convicções acerca de uma dada realidade. Temos claro que é por meio de um amplo processo de investigação que poderemos chegar concretamente à essência da prática de formação e gestão escolar difundida pelo Progestão e dos instrumentos que vem sendo propostos para uma gestão escolar eficiente e premiada.

Apesar de reconhecer algumas dificuldades práticas para atingir os objetivos propostos, buscamos enfrentá-las tendo claro que as políticas devem ser encaradas como uma intencionalidade e que entre a definição das mesmas e a execução das ações que a constituem, existe um espaço aberto a múltiplas determinações (LIMA, 2002).

Optamos pela Escola São Francisco pela mesma despontar como referência de gestão escolar bem sucedida, tendo recebido premiações por esta prática, entre eles, o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, criado para estimular o "desenvolvimento da gestão democrática na escola", tendo como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade; para valorizar as escolas públicas tenham se destacado por iniciativas e experiências inovadoras e bem sucedidas em gestão escolar; apoiar o desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação da gestão escolar e, para incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação tendo como base a auto-avaliação (RENAGESTE, 2005). O Prêmio de Gestão é concedido pelo CONSED em conjunto com a UNDIME, Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – Unesco e Fundação Roberto Marinho.

À guisa de considerações finais

Para aprofundamento das análises acerca da experiência de gestão escolar implementada no Colégio São Francisco Xavier daremos prosseguimento ao que vimos fazendo desde 2003, trabalhando com os procedimentos próprios de um estudo de caso, para tanto daremos continuidade à revisão bibliográfica fazendo-a servir para ajudar na contextualização do problema focado e constituir um referencial teórico que favoreça a análise dos dados. A pesquisa documental também terá continuidade, precedida do levantamento dos diferentes documentos apresentados pelo Progestão como projeto de implantação, resoluções e material didático, e mais especificamente os que tem sido construído e utilizado pela equipe do Colégio São Francisco Xavier, tais como projetos, planos, relatórios, informativos, atas e demais documentos orientadores da prática, que possam nos ajudar a desvendar e interpretar os fatos pertinentes a uma gestão escolar efetivamente democrática. O contato com tais documentos tem nos ajudado a compreender as práticas de gestão do trabalho docente que fazem deste colégio uma referência nacionalmente premiada. Também daremos novas entrevistas com diferentes atores envolvidos nos processo decisórios e de gestão da escola. Interessa-nos especialmente ouvir as pessoas que estiveram ou estão envolvidas neste processo, na tentativa de obter elementos que nos permitam identificar os processos, as práticas e as mediações da gestão implementada no C.E.E.M.R.C.

O que aqui anunciamos aqui é, em linhas gerais, o percurso até percorrido de uma pesquisa que ainda deve ter segmento e sabemos que novos passos deverão ser dados para o aprofundamento da temática.

VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Maria Auxiliadora Maués de Lima.. **Os Instrumentos de Gestão Democrática do Progestão:** uma mediação para a socialização do poder ou de formalização da democracia? Dissertação UFPA. Belém: 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.. A «revisão da bibliografia» em teses e dissertações : meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, Lucídio & MACHADO, Ana Maria Neto (Organizadores). **A Bússola do Escrever.** Florianópolis : Ed. da UFSC; São paulo: Cortez, 2002.

ANDRÉ, M. E. D. A.. (1982). O uso da técnica de análise documental na pesquisa e na avaliação educacional. In: **Tecnologia educacional**. Rio de janeiro: ABT, maio / junho, n. 46. Pp. 40-45.

ANFOPE – Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação. Documento Final do X Encontro Nacional. Brasília: ANFOPE, 2000. Texto.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal, 1977. Edições 70.

BOBBIO, N. et al. **Dicionário de Política**. Brasília: Edunb. 1993. V. 1 e 2.

BOBBIO, N. **Estado, Governo, Sociedade; por uma teoria geral da política**. Ed. Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1987.

BRUNO, L.. Onde procurar o democrático? In: ANDRADE, D. (org.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

CONSED. Políticas de Capacitação a Distância para Gestores Escolares. Seminário Nacional. Florianópolis, 2001.

CONSED.http://www.consed.org.br/progestão/epe/epeRelSituacaogeralProgestao.asp. Acessado em 11/01/2005.

CONSED. Plano de trabalho 2003 – 2004. Brasília: CONSED, 2003.

COUTINHO, C. N.. A democracia na batalha das idéias e nas lutas políticas no Brasil de hoje. In: FÁVERO, O. & SEMERARO, G. **Democracia e Construção do Público no Pensamento Educacional Brasileiro**. Petrópolis: vozes, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo freire, 2002. – (Guia da escola cidadã; v.4). 3ª ed.

NASCIMENTO, M. M.. **Rouseau**: da servidão à liberdade. In Weffort, F. (org.). Os Clássicos da Política. São Paulo: Ática, 1997.

NETO, A. C.. Reforma Educacional e Cidadania. In NETO, A. C. (org.). **Política Educacional: desafio e tendências**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

OLIVEIRA, D.. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. & ROSAR, M. F. F. (orgs.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, V. H. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

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

PENIN, S.. **Progestão**: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? – módulo I. Brasília; CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

PARÁ / SEDUC. **Memorial de Multiplicadores** – PROGESTÃO – PARÁ. Belém: SEDUC/ 2001c.

PARÁ / SEDUC. **Relatório do Progestão: 2001 – 2002.**. Belém: SEDUC, 2003.

PARÁ / SEDUC. **Relatório do Progestão: 2006**. Belém: SEDUC, s/d.

SANTOS. T. F. A. M.. Algumas Reflexões sobre a Gestão Escolar Pública. In. Centro de Educação da UFPA. **Revista Ver a Educação**. Belém: EdUFPa. v.6, n. 1 (jan./jun.2000). 2000.

SANTOS. T. F. A. M.. Contribuições Para Uma Gestão Democrática na Escola. In. Centro de Educação da UFPA. **Revista Ver a Educação**. Belém: EdUFPa. v. 8, n. 1 (jan. /jun.2002). 2002.

SANTOS. T.F.A.M.. Autonomia, participação, determinações superiores e gestão democrática: construindo um novo cenário na educação. In. ARAUJO, R. M. L.. (org.) **Pesquisa em Educação no Pará**. Belém: EDUFPA, 2003.

UNAMA – Universidade da Amazônia. **Relatório do curso de especialização à distância em gestão escolar**. Belém: texto, 2001.

ROOUSEAU, J. J.. **Do contrato social**. São Paulo: Nova Cultural (Coleção Os Pensadores), 1987. Tradução de Lourdes Santos Machado. 4ª ed.