UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO

ELSON ROGÉRIO BASTOS PEREIRA

A GESTÃO NO ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE LAGES, NO PERÍODO DE 1972-2012

LAGES/SC
2015

ELSON ROGÉRIO BASTOS PEREIRA

A GESTÃO NO ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE LAGES, NO PERÍODO DE 1972-2012

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito à obtenção do título de Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação, *Stricto Sensu*, Mestrado Acadêmico, da Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC, na Linha de Pesquisa I: Políticas e Processos Formativos em Educação.

Orientadora: Profª Dra. Lurdes Caron

LAGES/SC
2015

Ficha Catalográfica

Pereira, Elson Rogério Bastos.
B436g A gestão no órgão regional de educação no município de Lages, no período de 1972-2012 / Elson Rogério Bastos Pereira.-- Lages (SC), 2015.
116f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Planalto Catarinense. Programa de Mestrado em Educação da Universidade do Planalto Catarinense.
Orientadora: Lurdes Caron.

1. Educação e Estado - Santa Catarina. 2. Escolas públicas - Santa Catarina. 3. Educação - história. I. Caron, Lurdes. II. Título.

CDD 370.981

(Elaborada pelo Bibliotecário José Francisco da Silva - CRB-14/570)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM EDUCAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO

"A Gestão no Órgão Regional de Educação no Município de Lages no Período de 1972 - 2012"

Dissertação submetida ao colegiado do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação – Mestrado Acadêmico em cumprimento parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, na Linha de Pesquisa Políticas e Processos Formativos em Educação.

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA em 07/03/2015.

Orientadora Profa. Dra. Lurdes Caron: _____

Membro Externo UNOESC: Prof. Dr. Elton Luiz Nardi: _____

Membro do PPGE/UNIPLAC-Titular: Profa. Carmen Lucia Fornari Diez: _____

Membro do PPGE/UNIPLAC-Suplente: Profa. Dra. Mareli Eliane Graupe: _____

Profa. Dra. Marina Patrício de Arruda
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação

Elson Rogério Bastos Pereira
Lages, Santa Catarina, março de 2015.

Dedico este trabalho aos meus pais, (*in memorian*), *pelos ensinamentos e exemplos transmitidos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela minha existência e possibilidade de concretizar este trabalho.

À minha esposa, Sílvia, e aos meus filhos, Gabriel e Vinícius, pela compreensão, incentivo e apoio.

Às professoras doutoras, Maria de Lourdes Pinto de Almeida e Lurdes Caron, pelas orientações, disponibilidade e companheirismo.

Aos demais professores doutores do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado Acadêmico em Educação, pelas trocas de experiências e sugestões nos encaminhamentos dos trabalhos.

Aos gestores, sujeitos da pesquisa, pela oportunidade de compartilharem comigo suas experiências profissionais, contribuindo para a realização deste trabalho.

Às amigas, Eva e Mailza, que foram minhas interlocutoras e colaboradoras, na parte final desta pesquisa.

Aos colegas de turma do Mestrado, pela convivência, companheirismo e amizade.

A todos os amigos, apoiadores e colaboradores dessa conquista, meu obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida no curso de Mestrado em Educação da Universidade do Planalto Catarinense, no município de Lages, e teve como objetivo analisar as implicações das bases normativo-institucionais atribuídas ao Órgão Regional de Educação de Santa Catarina, sediado no município de Lages, nas práticas de gestão educacional operadas pelos gestores, no período de 1972 – 2012. Encontra-se inserida no campo da história da educação, mais especificamente na linha de pesquisa histórica das instituições escolares do Brasil. A referida investigação analisou os diferentes modelos de organizações administrativas, implantadas ao longo de 20 anos de existência do Órgão Regional de Educação, município de Lages, para verificar até que ponto os gestores realizaram uma prática administrativa para além da legislação. Buscou-se, ainda, resgatar elementos da história do Órgão Regional de Educação, no intuito de contribuir para a memória educacional, não somente de Lages e ou de Santa Catarina, mas do Brasil. Entendendo a história do Órgão Regional de Educação, tem-se como compreender a educação que se efetivou, nesse órgão público, no período objeto deste estudo. Nesta sociedade capitalista e imediatista, que desvaloriza história e a memória de seu próprio povo, se faz *mister* resgatar a construção dessa Instituição que tem como competências planejar, coordenar e supervisionar a execução da política educacional, segundo as peculiaridades e necessidades regionais. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, tendo como método a revisão de literatura, análise documental e pesquisa empírica. Os sujeitos da pesquisa foram oito gestores e constatou-se que mesmo estando comprometidos em promover uma gestão democrática, muitas vezes, a maioria se viu cerceada pelas condições históricas, que como já dizia o bom e velho Marx, são determinantes, ainda mais neste Órgão Governamental, cujos gerentes da educação ainda são indicados pelo governo do Estado de Santa Catarina.

Palavras-chave: História da Educação Escolar. Gestão Educacional. História das Instituições Escolares. Gestão Administrativa e Pedagógica. Gerência Regional de Educação/GERED.

ABSTRACT

The present research took place during the Mestrado in Education at the University of the Catarinense Altiplane, in Lages, SC, and aimed at analysing the implications of the normative-institucional bases that were atributed to the Regional Organ of Education in Santa Catarina, located in the municipality of Lages, in the educational managerial practices that were held by the supervisors, from 1972 to 2012. It is inserted in the field of Education History, more specifically in the source of the historic research of the school institutions in Brazil. In the Post-Graduation Program in Education lies the roll (ementa) of the line of Politics and Educational Processes. The mentioned investigation took into consideration the different patterns of managerial organizations which were introduced along the 20 years of existence of the Regional Educational Organ in Lages, in order to verify to what extent the managers performed managerial practice beyond legislation. Basides, there was an attempt to rescue story elements of the Regional Educational Organ, so as to contribute for the educational memory, not only of Lages or Santa Catarina, but of Brazil as well. By understanding the history of the Regional Educational Organ, we can also understand the education that really took place, in this public organ, in the period that is the object of this study. In this capitalist and immediatist society, which underevaluates history and the memory of its own people, it is primordial to rescue the building up of this Institution, that has as its competences to plan, coordinate, and supervise the execution of the educational politics, according to the regional peculiarities and necessities. A qualitative research was inacted, by having as method the review of literature, documental analysis and empiric research. The subjects of the research were eight managers and it was noticed that, even being compromised in promoting a democratic management, very often, most of them felt somewhat restricted by the historical conditions that, as the good and old Marx used to say, are determinant, mainly in that Government Department, whose education managers are still indicated by the Government of the State of Santa Catarina.

Key words: Schollar Education History. Educational Management. History of the School Institutions. Pedagogic and Administrative Management. Regional Educational Management/GERED.

LISTA DE SIGLAS

ABE	- Associação Brasileira de Educação
ABT	- Associação Brasileira de Tecnologia
ANPEd	- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
AMURES	- Associação dos Municípios da Região Serrana
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENPEC	- Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
CFE	- Conselho Federal de Educação
CRE	- Coordenadoria Regional de Educação
CROP	- Centro Regional de Orientação Pedagógica
DIADE	- Divisão de Administração de Ensino
DIFID	- Divisão de Educação Física e Desporto
DIVAD	- Divisão de Apoio Administrativo
DIVAP	- Divisão de Administração Pessoal
DIVIG	- Divisão Executiva de Inspeção Geral
EMEF	- Escola Municipal de Ensino Fundamental
FAPESC	- Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Inovação Tecnológica do Estado de Santa Catarina
GEECT	- Gerência Regional de Educação, Ciência e Tecnologia
GERED	- Gerência Regional de Educação
GEREI	- Gerência Regional de Educação e Inovação
LDBEN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases
MEC	- Ministério de Educação e Cultura
OCDE	- Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PUC	- Pontifícia Universidade Católica
SCIELO	- *ScientificElectronic Library Online*
SC	- Santa Catarina
SDR	- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional
SDS	- Secretaria de Desenvolvimento Sustentável
SED	- Secretaria de Estado de Educação

SERE	- Secretaria Executiva Regional de Educação
SP	- São Paulo
SUBAD	- Subunidade de Administração
SUBEN	- Subunidade de Ensino
UCRE	- Unidade de Coordenação Regional de Educação
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
UNESP	- Universidade Estadual de São Paulo
UNICAMP	- Universidade Estadual de Campinas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Bloco I - Perfil dos Gestores do Órgão Regional de Educação: 1972 a 2012 72

Quadro 2: Quais foram os principais avanços da educação pública estadual durante a sua gestão? 73

Quadro 3: Quais foram as maiores dificuldades encontradas para desenvolver a sua proposta de gestão no Órgão Regional de Educação? Justifique. 79

Quadro 4: Qual foi o apoio recebido da mantenedora para a realização das ações planejadas? Exemplifique. 81

Quadro 5: Qual era, no seu período de gestão, no Órgão Regional de Educação, o critério adotado para a escolha dos integrantes da sua equipe de trabalho? 83

Quadro 6: Como você analisa o critério adotado para a escolha do gestor desse Órgão Regional de Educação? 84

Quadro 7: Na sua opinião, a interferência político-partidária contribui ou dificulta a gestão da educação pública? 86

Quadro 8: Cite fatos que marcaram o período da sua gestão 88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA 18

2.1 A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO 18

2.2 OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA 24

2.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA 25

2.4 O ESTADO DA ARTE 26

3 O MUNICÍPIO DE LAGES E O ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO: histórico e primeiras aproximações 38

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO E SOCIAL DE LAGES 39

3.2 PERFIL HISTÓRICO DO ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO 47

4 REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA ESCOLAR NO BRASIL 58

4.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NAS POLÍTICAS NACIONAIS DE EDUCAÇÃO 59

5 A VEZ E A VOZ DOS GESTORES DO ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE LAGES (1972-2012) 71

CONSIDERAÇÕES FINAIS 92

REFERÊNCIAS 98

APÊNDICES 106

Apêndice A: Categorias do tema proposto, autores, títulos, data, palavras-chave, origem e área/conhecimento.....107

Apêndice B: Relação das categorias com os números apresentados nos mecanismos de busca dos bancos de teses e dissertações.....109

Apêndice C: Relação dos municípios e unidades escolares que integravam a Gerência Regional de Educação, no ano de 1998.....110

Apêndice D: Relação dos municípios e unidades escolares que integram a Gerência Regional de Educação, o ano de 2014.....111

Apêndice E: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.....112

Apêndice F: Questionário.....114

1 INTRODUÇÃO

> A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma "vontade coletiva" em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.
>
> (PARO, 1986, p.160).

A partir da publicação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, nº 4.024/61, houve a reorganização do sistema de ensino, atribuindo as competências de caráter executivo para o Ministério da Educação e Cultura e às Secretarias de Educação, enquanto que as funções normativas passaram a ser de incumbência do Conselho Federal de Educação e Conselhos Estaduais de Educação.

Esta pesquisa teve como objeto de estudo a Gestão do Órgão Regional de Educação, responsável pelas funções de caráter executivo da educação pública estadual, na Região da Serra Catarinense, criado no ano 1957, com a denominação de Delegacia de Ensino.

A escolha pela elaboração deste trabalho justifica-se pelo fato de o pesquisador ter atuado como funcionário de carreira, no referido Órgão Regional de Educação. Como funcionário, por mais de vinte anos, trabalhou, acompanhou e participou das diversas administrações instaladas, cada uma com a sua importância e suas peculiaridades na maneira de fazer a gestão, porém todas contribuíram, de maneira significativa, para a qualidade da educação pública.

A referida investigação teve por objetivo analisar implicações das bases normativo-institucionais, atribuídas ao Órgão Regional de Educação de Santa Catarina, sediado em Lages, nas práticas de gestão educacional operadas pelos gestores, no período de 1972 a 2012, visando verificar até que ponto os gestores realizaram uma prática administrativa para além da legislação. Nesse sentido, estabelecemos os seguintes objetivos específicos que consistiram em: catalogar fontes primárias e secundárias encontradas a partir de 1972, ano de instalação da Coordenadoria Regional de Educação; estudar as gestões desta Instituição via fontes primárias e secundárias, em uma investigação documental; e refletir sobre a organização institucional, traduzida pelo modo como as competências dos gestores são idealizadas na legislação.

Escolhemos o ano de 1972 para o início deste estudo, tendo em vista ser nessa data que o Órgão Regional de Educação passou a funcionar em prédio próprio, localizado na Rua Rio Branco, 456, bairro São Cristóvão - Lages/SC, tendo como competência básica, o gerenciamento da gestão da educação pública estadual. Com a mudança de endereço, adquiriu identidade educacional na Região da Serra Catarinense e ampliou o número de escolas atendidas, tornando-se referência para a comunidade em geral, nos assuntos relacionados à educação.

Entendemos que este resgate histórico é significativo e de grande relevância, haja vista a sua contribuição para a memória educacional, não somente de Lages e ou de Santa Catarina, mas também do Brasil, contribuindo para a população lageana, catarinense e brasileira, pois teve o propósito de verificar se os gestores desse Órgão Regional de Educação, município de Lages, realizaram uma prática administrativa para além da legislação.

A inexistência de um documento formal sobre a história desse Órgão Regional de Educação motivou-nos a realizar esta pesquisa. Acreditamos que uma vez concluída, a mesma poderá subsidiar outros pesquisadores no desenvolvimento de seus projetos específicos, aos governos, na formulação, na implantação e implementação de Políticas Públicas de Educação, que visem equacionar os problemas dessa Instituição, e aos professores no desempenho de suas atividades, no processo de ensino e aprendizagem.

O registro da história de uma Instituição é trabalho que exige profunda pesquisa e, por vezes, não se consegue concretizar a proposta de forma integral, em razão de que muitas dessas fontes documentais podem não ter sido preservadas. É uma atividade que exige leituras, encontros e confrontos de dados. Saviani (2005), ao tratar das "fontes históricas para história da educação" afirma que estas só tomam sentido à medida que percebidas pelo historiador que lhes atribui significado.

> Assim, as fontes históricas não são a fonte da história, não é delas que brota e flui a história. Elas, enquanto testemunhos dos atos históricos são a fonte de nosso conhecimento histórico, isto é, é delas que brota, é nelas que se apoia o conhecimento que produzimos a respeito da história (SAVIANI, 2005, p. 198-199).

Na citação, o autor contribui para a compreensão da história das instituições escolares, como resultado do pensamento a partir das ações materializadas no espaço.

As múltiplas transformações educacionais brasileiras ocorridas, tanto no interior da Instituição investigada, como no seu entorno, no que se refere à práxis da gestão escolar, serão abordadas nesta pesquisa. As relações que aconteceram e continuam acontecendo,

perpassaram por diferentes contextos, tanto econômico quanto político, social e cultural. Essas relações nem sempre foram acompanhadas pelo contexto educacional, em que conflitos existentes em cada época, moveram-se entre interesses antagônicos, a submissão e a liberdade de diferentes naturezas.

Quanto a sua organização, a educação brasileira passou por profundas mudanças no período de 1964 a 1971.

Duas importantes leis foram aprovadas: a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que fixou normas de organização e funcionamento do ensino superior; e a Lei nº 5.692, aprovada em 11 de agosto de 1971, que promoveu nova organização do ensino, unificando o ensino primário com o primeiro ciclo do ensino médio – constituído o primeiro grau, o que significou o prolongamento da escola única, comum e contínua de oito séries, adiando-se a diversificação dos estudos para o 2º grau. Também no nível de segundo ciclo da escola média, a nova legislação pretendeu eliminar o dualismo das escolas profissionalizantes e acadêmicas, integrando-se os vários ramos dos cursos colegiais num ensino de segundo grau, orientado para uma habilitação profissional.

Segundo Gramsci (1978), "a função social da escola consiste, basicamente, em promover condições para o exercício da cidadania emancipatória e igualitária". Essas condições são necessárias para que se efetive, por meio da educação, o desenvolvimento da concepção crítica e histórica da realidade, proporcionando acima de tudo uma educação integral, principalmente aos menos favorecidos.

Para a implantação de uma gestão democrática, deveremos observar procedimentos que promovam a participação das pessoas, estabelecendo parcerias que fortaleçam as instituições escolares e extraescolares de deliberação coletiva e, ainda, contar com gestores capazes de aplicar normas legais em situações mais diversas possíveis.

Os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade: "que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, os movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais." (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art. 1º).

Diante dessas reflexões, podemos compreender melhor a proposta de uma gestão democrática, comprometida com a construção de uma escola cidadã, competente e aberta aos desafios da sociedade contemporânea, e com transformações urgentes.

Determinadas características se fazem necessárias em termos de esclarecimento, para entender a diferença entre gestão educacional e direção escolar. Embora esta seja um sinônimo e atributo da gestão educacional, a organização e os processos de gestão, incluindo essas denominações, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade. Assim, entende-se que gerir ou dirigir são sinônimos, porém cada definição traz em si uma carga histórica de relevância.

De acordo com a reflexão de alguns autores, como Ferreira (2000) e Paro (2007), a palavra gestão apresenta diferentes dimensões, contém a definição decorrente de perspectiva epistemológica que privilegia a construção de uma escola igualitária, democrática e de qualidade, mas não garante que este nome seja sinônimo de democracia.

Conforme Brandão (2001, p. 78), "a educação é um dos principais meios de realização de *mudança social* ou, pelo menos, um dos recursos de adaptação das pessoas e um mundo de mudança".

A educação, então, apresenta-se como um dos caminhos para a reconstrução daquilo que se perdeu, ou melhor, talvez do que nunca se teve: a liberdade e a igualdade dos cidadãos. De acordo com Freire (1996, p. 67) "Se a educação, sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco, a sociedade muda".

Um povo se constitui em sociedade se tem uma história para poder perpetuar a sua identidade, preservar seus traços culturais e cultivar suas tradições. Assim, as ações do ser humano sobre a natureza, suas relações e as transformações provocadas, constituem o conjunto de fatos que marcam no decurso do tempo a História desta civilização.

Segundo Saviani (2005), o termo "instituição" significa um plano, a instrução, o ensino e a formação, assim como é o método, o sistema e a doutrina em torno da retórica "educação". Na análise léxica da palavra, observa-se que a expressão "instituição educativa" soa como uma espécie de pleonasmo. Com efeito, a própria ideia de educação estaria contida no conceito de instituição.

Partindo da etimologia, a palavra "instituição" vem do latim *institutio*, que evoca a noção de criação, formação, plano de uma obra, ensinamento, método, escola, doutrina. O termo instituir significa agir, fundar, estabelecer algo de novo, dar princípio a alguma coisa. A etimologia, portanto, ressalta tanto o caráter de inovação, quanto o de sistema e método para se atingir um objetivo.

A história de um lugar qualquer só é compreendida a partir da fixação nele, de uma sociedade organizada, que por diversos feitos modifica a realidade. Assim, por conseguinte, também se inserem as instituições escolares.

A propósito, a educação tem sido apontada por diferentes organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), como a variável necessária para o desenvolvimento de um país, aspecto indispensável para se lutar contra a desigualdade social e fator essencial no sentido de preparar o profissional e o cidadão da sociedade do século XXI, caracterizada como sociedade da informação e do conhecimento.

Tendo em vista que o foco da presente investigação é a gestão no Órgão Regional de Educação, do município de Lages, no período de 1972 a 2012, pretende-se com esse estudo responder o seguinte problema: até que ponto os gestores realizaram uma prática administrativa para além da legislação?

A pesquisa foi de caráter exploratório, devido ao fato do estudo abordar um tema pouco estudado, pois há uma escassez de materiais sobre o assunto. “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”, completa Gil (1999, p. 43). Ainda sobre pesquisas exploratórias, o referido autor afirma que “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Elegemos a abordagem qualitativa para fundamentar a coleta e a análise de dados, tendo em vista que esta abordagem possibilita ao investigador se interessar mais pelo processo do que pelo resultado do produto a ser analisado, contribuindo assim, para uma análise mais ampla da investigação.

A pesquisa qualitativa abrange uma investigação em campo, em que as descrições fazem parte da particularidade do ambiente pesquisado, dos significados das relações sociais vivenciadas em uma cultura específica e das subjetividades expressadas pelos sujeitos. Desta forma:

> A pesquisa qualitativa preocupa-se com uma realidade que não pode ser quantificada, respondendo a questões muito particulares, trabalhando com um universo de significados, crenças e valores e que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que podem não ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994, p. 21-22).

Esta dissertação estrutura-se em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução. No segundo, apresentamos o resultado de um levantamento do Estado da Arte e não somente de uma simples revisão de literatura, com as categorias que permearam o problema e o tema da pesquisa, tendo como base trabalhos trazidos por quatro sites científicos. Este procedimento

favoreceu uma delimitação do campo do conhecimento. Além disso, é apresentada a metodologia da investigação, que teve como base a análise de conteúdo de Bardin (1977).

No capítulo III, apresentamos um histórico do município de Lages, dos primórdios tempos da ocupação territorial e, na continuidade, o histórico do Órgão Regional de Educação, objeto da pesquisa. Na sequência, no capítulo IV, com base nas legislações pertinentes, apresentamos uma retrospectiva histórica acerca da gestão administrativa e pedagógica, ressaltando impasses e prováveis possibilidades. Já, no quinto capítulo, apresentamos os resultados da análise dos dados obtidos por meio da pesquisa empírica. Por fim, registramos as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

Ao procurar entender a história no âmbito dessa Instituição Pública Estadual, temos como compreender e valorizar a história e a memória do seu próprio povo, ao resgatar a construção dessa instituição, que tem como competências planejar, coordenar e supervisionar a execução da Política Pública Educacional, segundo as peculiaridades e necessidades regionais.

Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade com os sujeitos, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar vinculada à Instituição, que ao longo de décadas passou por diversas denominações, de acordo com o Plano de Gestão do governo vigente, e que se constitui no objeto desta pesquisa.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA

> O pensamento dialético afirma em compensação, que nunca há pontos de partida absolutamente certos, nem problemas definitivamente resolvidos; afirma que o pensamento nunca avança em linha reta, pois toda verdade parcial só assume sua verdadeira significação por seu lugar no conjunto, da mesma forma que o conjunto só pode ser conhecido pelo progresso no conhecimento das verdades parciais.
>
> (GOLDMANN, 1991, p. 05, 06)

Este capítulo apresenta os caminhos teórico-metodológicos que nortearam a pesquisa, algumas considerações sobre a sua importância, os procedimentos e os sujeitos, como também uma análise dos trabalhos identificados com a temática de estudo, localizados quando da elaboração do Estado da Arte.

Vale a pena relembrar que o Estado da Arte tem por base as categorias que permeiam o problema de pesquisa e o tema abordado. É diferente de uma simples revisão de literatura, que traz uma triagem com palavras chave apenas do tema.

Foi um procedimento necessário para que tivéssemos uma noção da delimitação do campo do conhecimento em uma revisão de produções, dos últimos cincos anos, sobre as categorias delimitadas: História da Educação Escolar, Gestão Educacional, História das Instituições Escolares, Gerência Regional de Educação – GERED e Gestão Administrativa e Pedagógica.

Estabelecemos as práticas metodológicas utilizadas e buscamos a proximidade com o método, os instrumentos e as teorias, para investigarmos o problema da pesquisa.

2.1 A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa focaliza o Órgão Regional de Educação, do município de Lages, período de 1972-2012, por meio de fontes primárias e secundárias de documentos. O estudo baseou-se em três tipos de arrolamento: o bibliográfico, o documental e a pesquisa de campo, tendo como sujeito os gestores do Órgão Regional de Educação pesquisado que atuaram no período de 1972 a 2012.

Segundo Lüdke e André (1986, p. 13):

> Para elaborar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito. Em geral isso se faz a partir do estudo de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador e limita sua atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber.

Nesse sentido, acrescenta Triviños (2008) que a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno em um contexto. O recorte no tempo-espaço possibilitou delimitar o tempo e remeteu à seleção dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Um estudo de cunho científico exige procedimentos que orientem e auxiliem o pesquisador a compreender o objeto pesquisa. Desta forma, reportamo-nos à Minayo (1994, p. 17), quando considera que:

> a pesquisa faz emergir aspectos inerentes ao objeto em questão e suas relações com o meio social onde ela surgiu, pois é na relação entre teoria e prática que encontra espaço de desenvolvimento. Sendo assim, as questões da investigação estão [...] relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontram suas razões e objetivos.

Segunda a autora, entendemos que nada do que está na prática fica descolado de alguma teoria anteriormente conhecida. Os desafios da sociedade se transformam em desafios para a educação, a escola, a gestão e todos que se fazem presentes neste ambiente precisam estar conscientes de seu papel social e organizar-se de forma inovadora, em busca de caminhos para a superação de seus problemas.

O questionário aplicado contou com um roteiro de questões previamente estabelecido, contendo perguntas abertas e fechadas. De acordo com Triviños, este tipo de entrevista:

> [...] parte de questionamentos básicos, fundamentado nas teorias e as hipótese que interessam à pesquisa, oferecendo-lhe uma diversidade de interrogativas a partir das respostas dos entrevistados (informantes), ou seja, no momento que o informante, seguindo espontaneamente a sua linha do pensamento, responde os questionamentos feitos pelo investigador, esta resposta poderá gerar uma série de novos questionamentos e a partir desse momento o informante passa a participar da elaboração do conteúdo questionado pela pesquisa (TRIVIÑOS, 2008, p. 146).

Na pesquisa documental, os documentos se constituem na fonte principal da investigação, pois não há escrita da história sem documentos. A história faz-se com documentos escritos, quando esses existem, o que não significa ser impossível construir a história sem documentos escritos, quando da inexistência dos mesmos. Muitas vezes cabe ao historiador fabricar suas próprias fontes, na falta das habituais, sejam elas, palavras ou indícios das mais variadas formas de registro da experiência humana. O documento histórico, portanto, é o intermediário entre o passado e o presente, a partir da pesquisa heurística que consiste na pesquisa dos documentos do passado[1] e da análise crítica do historiador.

A própria noção das atividades de pesquisas e dos pesquisadores se faz necessária nas dimensões do conhecimento, caracterizando implicações nos espaços possíveis. De acordo com Demo (1996, p. 40):

> Pesquisar é demonstrar que não se perdeu o senso pela alternativa, que a esperança é maior que qualquer fracasso, que é sempre possível reiniciar. No fundo, pesquisa passa a ser a maneira primeira de o autor político se colocar, se lançar, seja no tatear cuidadoso em ambiente desconhecido ou hostil, seja no medir as próprias forças diante de forças contrárias, seja na instrumentação estratégica da ocupação de espaço.

A citação acima, reporta-se a uma visão de pesquisa com concepção dialética, entendida como o contraponto de interesses contrários, em que o uso de estratégias supõe saber, conhecer e informar para assegurar posições e avançar para novas concepções.

A administração escolar ainda é pouco discutida pela comunidade científica, embora esteja presente em função das diversas reformas das legislações educacionais. A partir do momento que se estabeleceu um sujeito para se responsabilizar pelo processo de ensino ministrado nas escolas, o mesmo tornou-se o encarregado de dar conta de todas as funções administrativas e pedagógicas no espaço escolar.

Encontramos respaldo em Paro (1986, p. 12), que afirma:

> A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica.

No ponto de vista do autor, a administração escolar é entendida como resultado de um longo processo de transformação histórica. A busca por novas releituras das realidades

[1]Heurística: dicionário Michaelis (1998, p. 1.088).

vivenciadas numa instituição, marcada historicamente por uma educação voltada para as comunidades, leva-nos a refletir sobre as principais dificuldades enfrentadas e quais ações promovidas pelos seus gestores na busca de possíveis soluções.

Nesse sentido, adotamos como procedimento para desenvolver esta pesquisa, o estudo de caso, pois de acordo com Lüdke e André (1986, p. 17),

> O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo bem distinto, pois tem um interesse próprio, singular. O caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema.

Sabemos que o estudo de um caso permite que o profissional observe, entenda, analise e descreva uma determinada situação real, adquirindo conhecimento e experiência que podem ser úteis na tomada de decisão frente a outras.

As características de um estudo de caso, de acordo com Lüdke e André (1986, p. 18), "se fundamentam no pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente", sabe-se, então, que essa construção acontece com novas indagações e respostas, levando-se em conta o contexto histórico, social, econômico e político que está focada a pesquisa.

Considerando a posição das autoras citadas, a técnica do estudo de caso, seja ele, simples e específico ou complexo e abstrato será delimitado. Pode ser semelhante a outras técnicas, mas também é distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na elucidação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível, que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado.

Nesse sentido, o estudo de caso tende a fornecer certa transparência sobre o que nos propomos a investigar e nos conduz a uma apreciação que repercute na contextualização da realidade, ao destacar ações que podem gerar sentidos diferentes do aparente, o que nem sempre condiz com a "verdade", a raiz do problema.

A partir do século XIX, a pesquisa histórica conheceu um avanço importante no enriquecimento das técnicas, dos métodos e dos horizontes da operação historiográfica e dos domínios da escrita. Por essa razão, optamos por escolher a pesquisa histórica entre outras modalidades existentes.

No Brasil, a questão da memória vem se colocando como um foco importante no campo da história da educação. A valorização e fortalecimento dos centros de documentação e apoio à pesquisa regional, nas universidades, reforçam esta tendência.

Interagir com os sujeitos de pesquisa, ouvir suas opiniões a respeito do projeto de pesquisa, bem como a percepção da vontade de participação, pode auxiliar no desenvolvimento do trabalho, uma vez que:

> Quando se tem alcançado esse nível de simpatia recíproca, de confiança mútua, entre informante e pesquisador, podemos dizer que os dados fornecidos pelo entrevistado são vitais para a pesquisa, porque o informante marca presença também com o verdadeiro interesse, isto é, está participando ativamente no desenrolar da investigação (TRIVIÑOS, 2008, p. 150).

Ao apresentarmos o trabalho historiográfico, como uma ponte entre o presente e o passado, entendemos que o mesmo estabelece um equilíbrio adequado entre a localização, a leitura e o emprego das fontes de uma parte, e a determinação dos problemas historiográficos, a construção e o uso dos esquemas interpretativos, de outra.

Atualmente, no campo da pesquisa da História da Educação, encontramos vários estudos relacionados com a memória e a sociedade, bem como sobre a preservação de documentos, projetos de pesquisa e projetos de extensão. Um percurso propício para contemplar os objetivos estabelecidos neste trabalho é o da pesquisa qualitativa.

Priorizamos como diferencial a pesquisa qualitativa, conforme proposto por Minayo (2003, p. 30), "[...] em razão de que a mesma advoga [...] a favor da subjetividade [...] a qual remete à técnica de estudo de caso que envolve sujeitos, com suas crenças e valores, sensibilidades, pensamentos e conceitos a respeito dos fatos que serão convidados a relatar e sobre os quais refletir".

Sobre a fundamentação de análise da realidade em que se pretende estudar, destaca-se ainda que:

> Naturalmente, existem realidades simples que não precisam de nenhuma teoria para serem compreendidas em toda sua extensão e significado. Mas os fatos sociais e educacionais, geralmente complexos, não só precisam como exigem um suporte de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância do que se estuda (TRIVIÑOS, 2008, p. 99).

Enfatizando o mesmo assunto, Bardin (1977) acredita que toda análise qualitativa aceita uma descrição estatística, que pode ser realizada de forma simplificada, apenas quando o pesquisador achar necessário.

Para a coleta dos dados, realizamos entrevistas com roteiro previamente elaborado, contendo questões abertas. Quanto aos procedimentos para o tratamento das informações coletadas, buscamos fundamentação na análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A partir da coleta, classificamos as categorias e para entendermos esse processo recorremos às palavras dessa autora:

> Não acentuamos o mesmo aspecto da realidade. Por outro lado, o critério que empregamos é mais ou menos adaptado à realidade que se nos oferece. É possível que os nossos dois desejos convirjam e venham precisar a escolha por nós feita (um determinado instrumento e um determinado compositor). De igual modo, em análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise. Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. O que vai permitir seu agrupamento é a parte comum existente entre eles (BARDIN, 1977, p. 118).

Entendemos que estar em comum não significa o pesquisador dar interpretações próprias, sem fundamentação teórica. Assim, convergiram os estudos dos autores selecionados para o referencial teórico desta dissertação, que se juntaram às respostas dos gestores pesquisados no sentido de compactuar as concepções que de certa forma puderam alicerçar condutas que, sob nossas análises, mediante a pesquisa científica e as categorias propostas intencionamos analisar.

A "análise de conteúdo" esteve presente para facilitar o manuseio das informações, visto que, de acordo com Bardin (1977), constitui-se numa técnica que visa representar o conteúdo de um documento diferente de seu formato original.

Assim, a fase da exploração do material constituiu o período mais duradouro: a etapa da codificação, na qual foram feitos recortes em unidades de contexto e de registro. Na fase da categorização, as respostas dos questionários foram organizadas e analisadas, pois a autora explica que a "análise de conteúdo" permite ao pesquisador uma compreensão dos fatos que não se esgota na descrição pura dos conteúdos, mas busca de estabelecer relações entre o contexto e um fenômeno social mais amplo.

Para Bardin (1977, p. 38), a análise de conteúdo se constitui em "[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens".

É importante ressaltar que a análise não se esgotará na categorização das respostas. Sendo assim, referenciamos em Lüdke e André (1986) que sugerem ultrapassar a mera descrição para uma melhor compreensão e interpretação do fenômeno. Para as autoras, o pesquisador: "terá que fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando estabelecer conexões e interpretações. É preciso dar um salto, como se diz vulgarmente, acrescentar algo ao já conhecido" (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 49).

2.2 OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Toda pesquisa/investigação parte de um problema, um questionamento, uma indagação sobre a realidade que a cerca. É essa mesma realidade que em um dado momento causa certa perturbação e instabilidade, estimula o pesquisador a procurar respostas, resultando no ato de pesquisar, analisar, tentar compreender o fenômeno e construir a partir disso uma nova realidade, outra possibilidade de conhecimento. De acordo com Minayo (1994, p. 17):

> Pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.

Nessa perspectiva, este trabalho teve como foco as diferentes gestões administrativas do Órgão Regional de Educação. Fizemos pesquisa *in loco* no arquivo da GERED, realizando leituras nos Diários Oficiais, correspondentes ao período de 1972 a 2012, de Leis, Decretos e Portarias do Governo do Estado de Santa Catarina, como também de outros registros que pudessem auxiliar na execução do trabalho, como portarias e demais expedientes assinados pelos gestores.

No entanto, o material pesquisado na Gerência Regional de Educação era incipiente, o que nos levou a novo encaminhamento, solicitar ajuda *on-line* à Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina e Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado de Santa Catarina. Contamos com a atenção a apoio desses órgãos públicos, encaminhando informações de grande valia.

O acesso aos referidos documentos foi necessário para fundamentar e concluir as análises sobre a forma como foram executadas as ações administrativas, no âmbito do Órgão Regional de Educação investigado.

2.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA

A partir de leituras, reflexões, análises e vivência do pesquisador em gestão escolar, entendemos que ser um gestor na educação vai muito além de um mero cargo ou uma atividade que exige responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, com competência para envolver todos no trabalho, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão de qualidade.

Os sujeitos desta pesquisa são os gestores do Órgão Regional de Educação que estiveram em exercício no período de 1972 a 2012. Inicialmente, esperávamos contar com a participação todos os profissionais que exerceram a função de gestor nessa instituição, no entanto, alguns não foram localizados ou deixaram de responder. Participaram dessa pesquisa oito gestores, cujo perfil, práticas e reflexões apresentaremos no espaço destinado para esse fim.

Informamos, ainda, que o autor desta pesquisa também foi gestor da Instituição, objeto desse estudo. Entretanto, por estar na condição de pesquisador, deixou de responder ao questionário proposto.

Ressaltamos que a participação dos sujeitos pesquisados foi relevante para a concretização deste trabalho, visto tratar-se de profissionais que contribuíram para o crescimento e qualidade da educação pública, marcando a história dessa Instituição.

O pesquisador fez contato pessoalmente com cada gestor, sujeitos da presente pesquisa, momento em que entregou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE e destacou a importância da contribuição dos mesmos para o resgate da história da Instituição. Na sequência, foi entregue o questionário contendo as perguntas e demais informações necessárias, com prazo estabelecido para a devolução.

2.4 O ESTADO DA ARTE

Incluímos o Estado da Arte, neste capítulo, por se constituir num procedimento metodológico que visa fundamentar teoricamente a pesquisa realizada.

Definido o tema da pesquisa, sentimos a necessidade da realização de minuciosa busca acerca das produções existentes sobre a temática, o que fizemos em fontes como as produções acadêmicas e científicas, disponíveis em diferentes bases de dados: SCIELO, CAPES Periódicos e bancos de dados das universidades UNICAMP e UFSC, sendo selecionadas aquelas que apresentaram alguma afinidade com esta produção acadêmica.

Como existem várias universidades no Brasil, seria necessário selecionar os bancos de dados da pesquisa, assim optamos pela UNICAMP, por contar com vasta produção acadêmica a nível nacional e, pela UFSC, por ser a mais antiga universidade de Santa Catarina, com abrangência em diversas áreas de formação, incluindo educação, o que criou a expectativa de encontrarmos produções acadêmicas referentes à categoria Gerência de Educação, por ser uma denominação específica do Órgão Regional de Educação, em Santa Catarina.

Essa atividade foi realizada no período de 31 de outubro a 06 de novembro do ano de 2013, considerando como critério de tempo, as publicações ocorridas nos últimos cinco anos. Constatamos que o número de trabalhos apresentados, vinculados ao tema em estudo era restrito (Apêndice, quadro 2).

Buscamos fundamentação teórica em diferentes autores, dentre eles, Ferreira (2002, p. 259), que afirma:

> Sustentados e movidos pelo desafio de conhecer o já construído e produzido para depois buscar o que ainda não foi feito, de dedicar cada vez mais atenção a um número considerável de pesquisas realizadas de difícil acesso, de dar conta de determinado saber que se avoluma cada vez mais rapidamente e de divulgá-lo para a sociedade, todos esses pesquisadores trazem em comum a opção metodológica, por se constituírem pesquisas de levantamento e de avaliação do conhecimento sobre determinado tema.

Com base na citação acima, procuramos no “Estado da Arte”, fazer a interação com as várias produções existentes, por meio das diversas fontes acessadas, no intuito de encontrar, mais especificamente, estudos que viessem contribuir com o tema “Gestão Pública da Educação”.

Nessa etapa chamada Estado da Arte, realiza-se um verdadeiro inventário sobre os temas que não foram abordados e também sobre os que foram abordados, bem como as suas metodologias e tendências epistemológicas, que servem não apenas como um levantamento catalogado, mas principalmente, como a sistematização de dados, seleção e recortes de trabalhos, conexões entre pesquisadores, produções criativas e particulares impressas em cada trabalho.

Porém, essas pesquisas não podem ser compreendidas apenas com um levantamento catalogal de trabalhos em curso ou já finalizados. Elas encerram aspectos próprios que merecem ser levados em consideração, como a metodologia usada para a sistematização dos dados, a seleção e recortes dos trabalhos analisados e, ainda, o estabelecimento de uma conexão entre o pesquisador, que arregimenta dados dispersos em diferentes pesquisas, e a produção criativa e particular impressa em cada trabalho.

Conforme Ferreira (2002, p. 265), as pesquisas se constituem em dois momentos:

> Um, primeiro, que é aquele em que ele (o pesquisador) interage com a produção acadêmica através da quantificação e de identificação de dados bibliográficos, com o objetivo de mapear essa produção num período delimitado, em anos, locais, áreas de produção. [...] Um segundo momento é aquele em que o pesquisador se pergunta sobre a possibilidade de inventariar essa produção, imaginando tendências, ênfases, escolhas metodológicas e teóricas, aproximando ou diferenciando trabalhos entre si, na escrita de uma história de uma determinada área do conhecimento. Aqui, ele deve buscar responder, além das perguntas "quando", "onde" e "quem" produz pesquisas num determinado período e lugar, àquelas questões que se referem a "o quê" e "o como" dos trabalhos.

De acordo com a autora, o pesquisador passa por vários momentos importantes quando realiza o "estado da arte ou do conhecimento". Vale ressaltar que no primeiro momento ele interage e agrega os dados, identificando-os e quantificando-os. E no outro momento, não menos importante, que é o tratamento desses dados, que tem como princípio adentrar aos trabalhos/pesquisas e buscar informações, ou seja, dados contidos nos resumos; com o objetivo de capitanear as discussões e as teorias que permeiam cada uma das pesquisas avaliadas.

Ainda, segundo Ferreira (2002) inventariar requer um pouco mais tratamento para com o conhecimento produzido. É nessa etapa que observamos o diferencial dos trabalhos, no que eles se aproximam ou se distanciam, como também, as diferentes ideologias, opções teóricas, áreas do conhecimento, tempo em que foram elaborados e com que propósito. Não há dúvidas sobre o quanto se tem produzido em termos de pesquisa científica no país; é um

número significativo, resultado este, decorrente dos trabalhos realizados nas Universidades, patrimônio intelectual que está à disposição de todos e, mais especificamente, das escolas, com o intuito de formar, informar e também fomentar a Política de Educação de formação permanente dos professores, gestores e de todos os que se acham envolvidos no trabalho pedagógico. Por isso, esse trabalho se constitui de grande importância para compreender, produzir e ter a consciência do que é uma produção científica.

As pesquisas foram realizadas a partir das seguintes categorias: História da Educação Escolar; Gestão Educacional; História das Instituições Escolares, Instituições Escolares, Gerência de Educação - GERED; Gestão Administrativa e Pedagógica.

A categoria GERED foi pesquisada somente no banco de dados da UFSC, por se tratar de nomenclatura de Órgão Público da Educação, específico em Santa Catarina. Foram localizados dois trabalhos, mas nenhum deles era alinhado com o objeto da pesquisa.

No banco de dados da consulta a SCIELO, na categoria História da Educação Escolar, encontramos 78 trabalhos e selecionamos somente dois que apresentaram identificação com o nosso trabalho de pesquisa. O primeiro trabalho selecionado, de autoria de Célia Rosângela Dantas Dórea (2013), da Universidade do Estado da Bahia, intitulado "A arquitetura escolar como objeto de pesquisa em História da Educação".

Essa pesquisa apresentada pela autora faz uma abordagem sobre a organização do espaço da escola, como uma proposição para que se discuta a história dos estabelecimentos de ensino. A associação da arquitetura escolar como objeto de pesquisa em História da Educação, apresenta-se como uma alternativa de diálogo entre a Arquitetura e Educação, ambas responsáveis pela organização e ocupação do espaço físico da escola.

O texto analisa a arquitetura do ambiente escolar, cujos espaços trazem uma trajetória histórica de fatores não-temporais nos aspectos políticos, sociais, culturais e econômicos da comunidade escolar.

A autora ainda discute o papel da organização do espaço, na história da escola, destacando a atuação do educador Anísio Teixeira, em três momentos distintos, que lhe possibilitaram implementar reformas e medidas educacionais, valorizando o planejamento das edificações escolares: na Bahia (1924-1928), no Distrito Federal (Rio de Janeiro, 1931-1935) e como Secretário de Educação e Saúde do Estado da Bahia (1947-1951). Concluída a leitura desse trabalho, percebemos a sua importância e a possibilidade de outras discussões, que tenham como foco a Arquitetura e a Educação, abordando temáticas referentes à construção e à manutenção das edificações escolares.

O segundo trabalho selecionado nesta categoria pertence ao autor Paulo Rennes Marçal Ribeiro (1993), professor de Psicologia da Universidade Estadual de São Paulo – UNESP, intitulado "História da educação escolar no Brasil: notas para uma reflexão".

Foi importante a leitura desse trabalho para o entendimento e a compreensão do trilhar da história ao longo do tempo, percalços e avanços que ocorreram, marcando a educação no Brasil, do período colonial até o final do regime militar, uma vez que estabelece uma relação entre cada período histórico e a legislação educacional vigente, na época, assunto que também abordamos na nossa pesquisa.

No mesmo banco de dados (SCIELO), na categoria Gestão Educacional, encontramos 101 trabalhos, destes foram selecionados 5 que apresentaram relação com o nosso objeto de pesquisa, os quais serão trabalhados a seguir.

Do autor André Borges (2004), doutorando em Ciência Política, da Universidade de Oxford, intitulado "Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha".

Esse artigo discute as recentes reformas da gestão educacional no Brasil e nos países desenvolvidos de língua inglesa, que visam ampliar a participação comunitária na administração da escola.

Considerando diversas análises realizadas, argumenta-se que essa série de reformas pouco contribuiu para a promoção de uma gestão educacional mais democrática, que assegurasse a participação ativa de pais e alunos.

A correlação com o tema da tese de doutorado do autor mencionado e a pesquisa é direta, uma vez que a instituição, que é o objeto de estudo, passou por várias reformas e reestruturações de gestão, a cada governo vigente. Portanto, esse trabalho estimulou diversas reflexões e agregou conteúdo ao nosso estudo.

O próximo trabalho é da autora Maria Helena Michels (2006), artigo publicado na Revista Brasileira de Educação, intitulado "Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar".

O referido texto objetivou discutir a organização escolar proposta pela reforma educacional brasileira, vigente nos anos de 1990. A função social da escola não se resume em repassar o conhecimento, mas sim é o meio social em que alunos e professores interagem na construção do saber. Buscamos compreender como essa reforma propõe a organização escolar, com foco na gestão, formação de professores e inclusão.

A educação especial e a formação de seus professores aparecem como expressão dessas relações.

O artigo veio abarcando a real situação do cotidiano da escola pública da rede estadual de ensino de Santa Catarina, quando implantou o processo de inclusão de crianças, jovens e adultos junto às escolas do ensino regular, processo esse que provocou uma nova rotina da escola e, certamente, de novas ações da gestão escolar.

Destaca-se que os autores, Borges (2004) e Michels (2006) buscam questionar as readequações da escola, melhorias físicas e arquitetônicas de um lado, e a formação de professores para a inclusão de outro, mas o que evidenciam os dois autores, é a necessária mudança de todo o processo de gestão educacional vigente.

O terceiro trabalho compreende artigo publicado na Revista Educação e Sociedade, dos autores Antonio Cabral Neto e Alda Maria Duarte Araújo (2011), professores de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, intitulado "Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial".

Esse trabalho contribuiu na elucidação do presente estudo, ampliando o nosso conhecimento sobre os modelos de gestão, assim representados: gestão para o setor público, gestão gerencial e empresarial, e gestão escolar.

Na visão dos autores, a gestão pública vem adotando o modelo gerencial, como referência, em todos os níveis, estendendo-se inclusive às Unidades Escolares. O contexto social das últimas décadas do século XX, não admite mais uma gestão pautada na hierarquização, verticalização dos sistemas, a burocratização dos processos, e realizada através de um rígido controle. Para atender aos anseios e acompanhar as mudanças da sociedade, há necessidade de uma reforma na gestão do setor público, em seu conjunto, no sentido de existir menos burocracia, mais flexibilidade e participação da comunidade escolar.

O próximo artigo selecionado foi publicado na revista Educação e Sociedade, é o resultado de um estudo realizado no CENPEC em novembro de 1997 e faz parte do Projeto Gestão e Políticas Públicas, coordenado pela professora Raquel Brunstain (1999), doutora em Educação da Faculdade de Educação – UNICAMP e professora no Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação, História, Política e Sociedade, da Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP. O trabalho intitulado "A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de onze municípios brasileiros".

Promove uma discussão em torno das reformas educacionais, em curso nas últimas décadas, em vários países do mundo, inclusive no Brasil, e tem a gestão da educação um de seus pilares para a transformação da sociedade.

A posição hegemônica como é tratado o sistema educacional, de forma concentrada pelas Políticas Públicas, preconiza a autogestão e a descentralização da escola, no entanto, no cotidiano, vive-se a governabilidade normativa e pragmática na organização e gestão escolar.

Nesse sentido, a construção de uma nova institucionalização democrática da escola não se configura como desafio ao modelo de gestão educacional hegemônico. Pelo contrário, o desafio do referido modelo, define-se como a construção de uma governabilidade – entendida de forma instrumental e, portanto, a escola permanecendo o aparato de hegemonia ideológica de governo.

Esse artigo propõe-se a analisar as propostas de política educacional em gestão escolar dos governos de 11 municípios de diferentes regiões do país; e discutir a racionalidade dessas novas formas de organização e gestão.

Foi importante a interação com este conteúdo, por estar relacionado com o nosso tema de pesquisa e nos identificarmos com as vivências e confrontos da autora do mesmo. A autora nos reporta sabiamente sobre o embate entre governabilidade de uma democracia representativa no Brasil e a escola que trata filosoficamente o termo "escola democrática". Outra sábia articulação e reflexão, é quando se discute a hegemonia e a luta pela autogestão da escola.

O último trabalho, dentre os cinco selecionados, tem como autor o professor Walter Garcia (1999), Presidente da Associação Brasileira de Tecnologia – ABT e Diretor do Instituto Paulo Freire, intitulado "Educação brasileira: da realidade à fantasia". O texto que aqui se apresenta por solicitação do Grupo de Política Educacional da ANPED, no ano de 1988.

Neste texto, autor retoma conceitos e informações que já são de domínio público, com exceção de alguns aspectos, que surgem na condução política das questões educativas ao longo dos últimos anos, como, por exemplo, o aparecimento do marketing, como meio fundamental de produzir fatos e criar uma meta-realidade, bastante distinta das que ocorre no cotidiano da vida escolar do país, com repercussões inevitáveis sobre o rumo dos acontecimentos, até então vivenciados no sistema escolar, naturalizado por seus participantes.

O autor, ao trazer a meta-realidade, despertou a atenção para as questões da subjetividade e a possibilidade da leitura para além do que transcende o visível, isto é, as causas e efeitos subjetivos aos componentes desta realidade, posta no cotidiano da escola.

Na última categoria pesquisada, neste banco de dados, Gestão Administrativa e Pedagógica, encontramos dois trabalhos publicados e selecionamos um, em função da problemática abordada. A autora do artigo selecionado é a professora Angela Maria Martins

(2008), doutora em Educação na Universidade Estadual de Campinas – SP e professora da Universidade Católica de Santos – SP, intitulado "O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas". Este texto analisa dados obtidos em pesquisa realizada sobre escolas técnicas jurisdicionadas ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Estado de São Paulo, na tentativa de compreender o campo de tensão no contexto escolar, considerando as relações instauradas entre direção, professores, coordenadores pedagógicos, pais e alunos quando reunidos em órgãos colegiados.

Sobre as tensões na escola e as relações estabelecidas nas reuniões de colegiados, podemos repensar no ato de coragem desencadeado nos conselhos de pais, alunos e professores, coordenados pelo gestor, quando este proporciona "troca de saberes".

Esse ato, que é baseado no diálogo, na análise e no embate das idéias, é entendido como o caminho para o avanço na solução das questões pensadas e resolvidas, no âmbito do colegiado escolar.

Como princípios norteadores para esse debate, destacam-se os seguintes: indicadores de democracia interna; relação da direção com pais, docentes e alunos; relações de professores com alunos; funcionamento dos órgãos colegiados; as parcerias; a avaliação externa sobre a gestão e as opiniões de professores e alunos sobre o que é ser um bom gestor.

O texto fundamenta por excelência o papel da gestão escolar, frente à articulação/mediação, numa tarefa aparentemente impossível, diante das manifestações das múltiplas idéias e pareceres antagônicos, que são comuns numa comunidade escolar, e que encontram na pessoa do gestor, muitas vezes, o mediador para se chegar ao consenso.

O presente estudo faz uma abordagem sobre as questões relacionadas à gestão da escola e o processo de construção da autonomia pedagógica, financeira e administrativa.

No banco de dados, Periódicos CAPES, na categoria História da Educação Escolar, encontramos 10 trabalhos e selecionamos apenas um, por ser o único que teve identificação com o presente trabalho. No trabalho selecionado, das autoras de Marisa Bittar e Mariluce Bittar (2012), intitulado "História da Educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade", analisam-se aspectos da história da Educação no Brasil relacionados à consolidação da escola pública e às políticas educacionais.

O recorte temporal do estudo apresentado corresponde à década de 30 do século XX, marco inicial da organização e implantação de um sistema escolar público no País, estendendo-se até os anos 2000.

Esse estudo mostrou que a construção do sistema escolar brasileiro caminhou pela formalização da legislação, num processo de expansão, porém privilegiando alguns níveis e graus de ensino em detrimento a outros, como foi caso do contraste entre a qualidade dos cursos de pós-graduação em relação à escola pública, que não tem cumprido as suas funções definidas em lei.

O trabalho evidencia que as fontes históricas trazem sempre ricas contribuições para os estudos, o que concordamos, pois neste trabalho pudemos nos apoiar.

Na categoria Gestão Educacional encontramos seis trabalhos publicados, sendo selecionados dois por estarem relacionados com a pesquisa. O primeiro tem como autoras Marilúcia Menezes Rodrigues e Cleide de Oliveira Falbo Santos (2011), intitulado "Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades". O trabalho tem por objetivo promover uma análise sobre a questão da gestão educacional brasileira e sua articulação com os instrumentos legais e políticas governamentais dos últimos 15 anos.

O conteúdo apresentado pelas autoras nos instiga a estabelecer contato com as novas teorias de inovação, conclamadas na sociedade contemporânea por todas as áreas de atividade humana e, nesta produção, mais especialmente, na área da gestão educacional.

Uma boa gestão produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino. Esses efeitos vão além de reformas dos prédios, compra de equipamentos de última geração ou realização de novos eventos. Embora essas ações sejam necessárias e a gestão democrática esteja comprometida com elas, a ênfase na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico e a melhoria das condições de trabalho produzem, também, resultados esperados e demonstráveis para as comunidades escolar e local.

O segundo trabalho selecionado, nesta categoria, tem como autoras Suêldes de Araújo e Alda Maria Duarte Araújo (2011), intitulado "Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático"? O estudo discute as mudanças ocorridas na gestão pública e suas repercussões no campo educacional a partir de um modelo flexível de produção.

Parece-nos congruente o raciocínio das autoras, quando ambas questionam a estagnação do modelo de escola, centrada no modelo de produção taylorista/fordista da época pós-revolução industrial, como se não bastasse o controle, a rigidez, a burocracia, ainda hoje presentes na gestão das escolas.

Com a finalidade de implementar a nova gestão pública, os países americanos adotaram como referência o modelo empresarial, pautando-se nos critérios de eficiência, eficácia e produtividade.

Essas diretrizes tiveram uma ampla repercussão no campo educacional e foram difundidas pelos organismos internacionais. O estudo das autoras demonstrou que o modelo de gestão gerencial não conseguiu superar o modelo de gestão burocrática que existia no interior da escola.

No banco de dados da consulta UNICAMP, na categoria História da Educação Escolar, foram encontradas 191 teses e dissertações, sendo que somente dois trabalhos apresentaram relação com a nossa pesquisa e por isso foram selecionados.

O primeiro dos selecionados tem como autor Genaro Alvarenga Fonseca (2010), intitulado "Educação Escolar: em busca de novos caminhos".

Esse estudo realizado por Fonseca não pretende fazer uma retrospectiva da história da Educação, mas refletir sobre o reconhecimento dos problemas que enfrenta a Educação na contemporaneidade, e com isso abrir possibilidades de diálogo com os sujeitos do processo educacional, tendo como referência a gestão democrática.

O referido trabalho alerta para a necessidade de se buscar novas bases epistemológicas que assegurem o suporte teórico para a realização de uma prática educacional, condizente com as necessidades apresentadas pela sociedade contemporânea.

O segundo trabalho é de autoria de Maria Cristiani Gonçalves Silva (2012), intitulado "Os pressupostos filosóficos da educação cooperativista no Estado de São Paulo (1989-2011): matrizes pedagógicas e contradições institucionais e políticas". A dissertação da autora analisa a trajetória histórica e institucional da expansão do cooperativismo educacional no Estado de São Paulo, entre os anos de 1989 e 2011, bem como a organização da escola e os pressupostos filosóficos e políticos, norteadores dessa trajetória, ao relacionar as transformações ocorridas no trabalho e a questão referente à educação.

Nos anos de 1980 e 1990, surge um novo conceito de escola inovadora, com o objetivo de superar a ética da competição pela ética da cooperação, pretendendo organizar-se pedagogicamente na coletividade plena, junto aos professores, como um colegiado.

O referido trabalho é relevante, à medida que agrega ao nosso estudo sobre gestão educacional um conceito de escola cooperativada, sendo essa uma prática muito mais da escola informal do que propriamente da escola pública e contribui, sobremaneira, nessa pesquisa, ao proporcionar um estudo diferenciado. Aponta, ainda, a possibilidade de formação de educadores para a cooperação e possíveis contribuições da adoção da Pedagogia da Cooperação para a emancipação humana.

Na categoria Gestão Administrativa e Pedagógica, foram encontradas três dissertações e dessas, apenas uma foi selecionada por apresentar identificação com o nosso

trabalho de pesquisa. A pesquisa selecionada é de autoria de Cleide Aparecida Ribeiro Nunes (2007), intitulada "A implementação de paradigmas pedagógicos construtivistas e as novas formas de gestão e organização da escola fundamental: um estudo de caso realizado na EMEF Carlos C.V. Braga, em Valinhos – SP".

Na referida pesquisa a autora faz uma análise bibliográfica e institucional sobre a gestão escolar.

Procura identificar as matrizes teóricas e os marcos organizacionais da cultura escolar brasileira, que se constitui a partir de procedimentos autoritários e burocráticos, no sentido de implementação de um novo modelo de gestão, baseada na participação, no diálogo e na mobilização de pessoas, visando à elaboração de um projeto pedagógico com base em formas colegiadas e princípios de convivência democrática.

O estudo em questão analisa as ações de participação dos pais, professores e funcionários, na perspectiva de uma escola nova, possível e transformadora.

A participação do poder público, dos profissionais da educação, das comunidades escolar e local é fundamental para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática e que proporcione o sucesso da aprendizagem do aluno. Para que as escolas exerçam a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme estabelece o artigo 15 da LDB, os sistemas de ensino precisam definir as diretrizes dessa autonomia e condições para viabilizá-la. Com base nessas diretrizes, as escolas constroem o seu Projeto Político-Pedagógico. Uma gestão escolar que vise à melhoria da aprendizagem na escola e, portanto, ao sucesso escolar dos alunos, deve elaborar coletivamente o seu Projeto Político-Pedagógico.

Nas demais categorias pesquisadas, neste banco de dados, foram identificados diversos trabalhos: para a categoria Gerência de Educação, foram quatro dissertações; na categoria, História das Instituições Escolares, quatro artigos de periódicos e para a categoria, Gestão Educacional, 20 artigos de periódicos, no entanto, nenhum apresentou relação com a nossa pesquisa em andamento.

Com referência aos trabalhos selecionados para compor o "Estado da Arte", informamos que foram contemplados aqueles que se aproximavam do nosso objeto de pesquisa ou que apresentavam o mesmo tema, embora focassem diferentes realidades e perspectivas.

O levantamento de dados permitiu sistematizar os estudos, como também ressignificar e ampliar conhecimentos. Nem todos os trabalhos selecionados dispunham de informações como: resumo, área de conhecimento, origem da produção, palavras-chave, link da produção na internet.

Segundo Ferreira (2002, p. 258), as pesquisas denominadas “Estado da Arte” ou “Estado do Conhecimento”, nos últimos quinze anos no Brasil parecem trazer em comum o desafio de mapear e discutir determinada produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações e teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e seminários.

Ainda, comenta a autora:

> É possível ler em cada resumo e no conjunto deles outros enunciados, outros resumos, outras vozes, e perceber a presença de certos aspectos significativos do debate sobre determinada área do conhecimento, em um determinado período. A possibilidade de leitura de uma História pelos resumos que sabemos não poder ser considerada a única, tampouco a mais verdadeira e correta, mas aquela proposta pelo pesquisador do “estado da arte”; pode ainda ser resultado da compreensão das marcas deixadas pelos autores/editores em cada resumo e do estabelecimento de relações de cada um deles (resumo) com outros, e também com uma bibliografia que extrapola a da produção de dissertações e teses (FERREIRA, 2002, p. 270).

O acesso a essas produções científicas contribuiu para aquisição de novos conhecimentos e ressignificação desses conteúdos ao trazê-los para o tema da pesquisa.

As categorias estabelecidas, que nortearam a nossa pesquisa, delimitaram o número de produções encontradas, foram apenas 14 num universo de 500 trabalhos identificados, os quais apresentaram alguma semelhança com a proposta apresentada. No entanto, o acesso a essas produções contribuiu para a aquisição de novos conhecimentos, como também para a conclusão de que o nosso objeto de pesquisa constitui trabalho inédito até então.

Essa realidade, que envolve a todos indistintamente, é assim sintetizada por Ianni (2008, p. 35-36):

> O mundo mudou muito ao longo do século XX. Não é mais apenas uma coleção de países agrários ou industrializados, pobres ou ricos, colônias ou metrópoles, dependentes ou dominantes, arcaicos ou modernos. A partir da Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se um amplo processo de mundialização de relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, antagonismos e integração. Aos poucos, todas as esferas da vida social, coletiva e individual são alcançadas pelos problemas e dilemas da globalização.

Pudemos constatar que, embora o tema gestão escolar pareça ter muito debate na academia, na questão da gestão de um órgão específico de educação, o que se percebe é

exatamente o contrário. Denota-se, então, que essa pesquisa é de relevância para a história da educação escolar.

3 O MUNICÍPIO DE LAGES E O ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO: histórico e primeiras aproximações

> Os homens *agem* na história, mas só *aparentemente* fazem a história: na história atua a necessidade (o plano da providência, da harmonia preestabelecida) e as personalidades históricas são seus instrumentos e órgãos executivos.
>
> (KAREL KOSIK, 1976, p. 232)

Neste capítulo, apresentamos o Histórico do Município de Lages e a História do Órgão Regional de Educação, definido como período temporal, as gestões administrativas dos anos de 1972 a 2012.

Por entendermos a necessidade da contextualização da realidade da aplicação do estudo e pesquisa, voltamos à reflexão trabalhada na metodologia, com base em Lüdke e André (1986) sobre o estudo de caso: [...] "O estudo de caso destaca por constituir numa unidade dentro de um sistema".

Nesta reflexão, trazemos a história do município de Lages/SC, por ser este o cenário, histórica e geograficamente situado na Região da Serra Catarinense, que esteve sempre no espaço-físico ocupando o papel de centralizar a Instituição, ou seja, que situa o Órgão Público Estadual de Educação na região e municípios de abrangência. De acordo com registros encontrados, primeiramente o Órgão Regional de Educação atendia 23, depois 21 e, no ano de 2012, estava com 18 municípios e as respectivas Unidades Escolares, existentes na sua área de abrangência, alterações essas ocorridas, em decorrência do processo de descentralização administrativa, implantado ao longo dos anos.

A retrospectiva histórica visa contextualizar todos os aspectos da realidade pesquisada, ou seja, fatores inerentes a esta, como aspectos físicos, culturais, políticos, socioeconômicos, étnicos, formação e ocupação territorial, climáticos, fatores materiais e imateriais que constituem o cotidiano dos sujeitos sociais.

Recorremos, para tanto, a fontes bibliográficas de autores lageanos pesquisadores da época dos primórdios tempos da ocupação territorial dos "Campos das Lajens" e outras fontes documentais de acervo oficial junto às instituições públicas, como: Biblioteca Pública Municipal; Gerência Regional de Educação; Biblioteca da UNIPLAC; entre outros.

Lages, maior município em extensão territorial de Santa Catarina, é conhecida nacionalmente como a Capital do Turismo Rural e a Terra da Festa do Pinhão. Anualmente

mais de 50.000 pessoas visitam suas fazendas e pontos turísticos, apreciando sua paisagem. Durante o inverno, quando o frio é intenso, ocorrem seguidas geadas e até, ocasionalmente, neve, cobrindo os campos de branco, com temperatura entre 12ºC a 8ºC, caindo para -2ºC, com precipitação de neve.

Considerando sua diversidade geográfica, podemos dizer que Lages é uma cidade pujante, com uma característica que falta a muitas outras regiões do estado e do país. Tem espaço, áreas verdes imensas, águas limpas e ar puro, que permitem a implantação racional e ecológica de projetos de grande porte, que poderão gerar milhares de empregos.

Quanto à Gerência Regional de Educação, é a instituição de educação que integra estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional - SDR, tendo suas competências estabelecidas pelo Decreto nº 2.640, de 22 de novembro de 2009, que aprovou o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional,

À Gerência Regional de Educação, subordinada ao Secretário de Estado de Desenvolvimento Regional, compete, no âmbito da região administrativa da SDR, executar os programas, projetos e ações governamentais relacionados à educação, ciência e tecnologia e inovação, de forma articulada com a Secretaria de Estado da Educação – SED.

Conhecer a história da Gerência Regional de Educação possibilita compreender melhor a educação que se efetiva neste meio, como também valorizar as ações desencadeadas por essa Instituição, que tem como competências planejar, coordenar e supervisionar a execução da política educacional, segundo as peculiaridades e necessidades regionais.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO E SOCIAL DE LAGES

A seguir, apresentaremos uma síntese da história do município de Lages, que é o maior município de Santa Catarina em extensão territorial, possiblitando ao leitor conhecer um pouco mais dos seus aspectos sociais e políticos dos tempos primórdios da ocupação territorial.

Quando se demitiu D. Luiz Mascarenhas do governo de São Paulo, foi extinta a Capitania, por provisão de 9 de maio de 1748, e foi incorporada à Capitania do Rio de Janeiro, assim permanecendo durante 17 anos.

Uma Carta Régia de D. José, datada de dezembro de 1764, restabeleceu a Capitania de São Paulo; foi nomeado Governador o Capitão General da Capitania restabelecida, D. Luiz

Antonio de Souza Botelho Mourão Morgado de Mateus, que tomou posse do cargo na vila de Santos, em julho de 1765.

O novo governador, interessado em promover o povoamento do Sertão de Curitiba, mandou chamar a sua presença o Guarda-Mór Antonio Correia Pinto, de quem ouvira falar que era possuidor de terras e criação na região dos Campos de Lages.

Correia Pinto efetivamente já era possuidor de terras e gado na região que conhecia. Desenhou um mapa para o Morgado, dando-lhe todas as informações pedidas. Mas não sentia entusiasmo pela missão que o governador lhe queria confiar: transferir-se com sua família, agregados e escravos para a região, onde deveria fundar uma povoação, sem qualquer despesa para a real fazenda.

D. Luiz insistiu e acabou por convencer Antonio Correia Pinto, dando-lhe a patente de Capitão-Mór Regente do Sertão de Curitiba e prometendo o Hábito de Cristo[2] para quando a povoação estivesse edificada.

A região dos Campos de Lages já era um ponto de passagem para os tropeiros que iam dos Campos da Vacaria, de Vimão - RS ou de Araranguá até as feiras de Sorocaba, em São Paulo, ou vinham para o Sul. Já em 1727, Francisco de Souza Faria partira de Viamão, seguindo pelo litoral até o Morro dos Conventos de onde rumou para o planalto. Subindo o rio Araranguá, passou pelos Campos de Lages, atravessou os sertões de Curitiba e, após dois anos, atingiu Sorocaba, abrindo, assim, a estrada que tomou a denominação de "Estrada do Sul". A abertura da estrada havia sido ordenada pelo então Governador da Capitania de São Paulo, D. Antonio da Silva Caldeira Pimentel, que havia percebido a necessidade de uma ligação, pelo interior, entre Rio Grande de São Pedro do Sul e São Paulo.

Em 1765, outro Governador da Capitania de São Paulo estava interessado em formar um ponto de defesa e fortificar o rio Pelotas contra os castelhanos do Sul que cobiçavam o território, além de "afastar a imensidão de índios que infestam a estrada". Assim determinara a Antonio Correia Pinto:

> que convocasse todos os moradores que pudessem adquirir por hum bando que mandey lançar mas tãobém pela indústria, para que unidos fundassem huma Povoação a mayor que fosse possível, ou nas bordas do Rio Pellotas ou nas margens do Rio das Canoas, cujos Rios são Caudalozos, e rápidos, e

[2] Hábito de Cavaleiro da Ordem de Cristo (Hábito de Cristo) - honraria nobilitante acompanhada de um pequeno rendimento monetário (tença) e importantes privilégios jurídicos e fiscais – passou a carregar o significado de leal e honrado servidor da monarquia. Encontro 2008. Rio de Janeiro. anpuh.org/1212608874 – arquivo. Artigo de Thiago Nascimento Krause - Mestrando no PPGH-UFF e bolsista CNPq. Acessado em: 04/03/2015.

> abundantes de peixe, e acomodados não só para a subsistência, e conservação dos novos moradores, ma tãobém muito a propozito para sobre elles se fazer com pouca gente a mayor defença contra o mayor ataque que possa haver em alguma invazão do inimigo (GUEDES, 1979, p. 6).

Assumindo o compromisso de fundar a povoação e tendo recebido a carta-patente de Capitão-Mór Regente do Sertão de Curitiba, expedida em 9 de julho de 1766, Correia Pinto com sua família, escravos, agregados e oficiais pedreiros e carpinteiros, às próprias expensas, partiu para a região "das Lagens", chegando no dia em 22 de novembro de 1766, data considerada de aniversário da fundação da cidade. De passagem pela vila de Nossa Senhora da Luz dos Pinhais de Curitiba, mandou registrar sua carta-patente de Capitão-Mór, no dia 20 de outubro.

Após a sua chegada, tentou dar início à construção da povoação no lugar denominado Taipas, na chapada do Cajuru, onde podem ainda ser encontrados sinais. Verificando logo que o lugar era impróprio, pois havia dificuldade para conseguir materiais de construção, suspendeu os trabalhos para procurar outro local, logo encontrado à margem do rio Canoas, sendo, novamente, iniciadas as atividades de construção. Em breve, porém, uma enchente fez com que o rio transbordasse e o terreno em que estavam trabalhando fosse tomado pelas águas, com grande prejuízo para Correia Pinto e sua gente.

Abandonaram o local e trataram de procurar outro, que encontraram à margem direita do rio Caveiras, ao lado do arroio Carahá, onde se construiu a igreja matriz "de taipas, coberta de telhas e portas fechadas", edificou um sobrado para sua residência e mandou levantar um paredão para represar a água de um arroio com o fim de facilitar o trabalho das lavadeiras que, precisando ir até a margem do arrio Carahá, eram perturbadas por índios que se aproximavam e as assustavam, atirando pedras e cascas de árvores.

Antonio Correia Pinto, que também usava o nome de Antonio Correia Pinto de Macedo, nasceu na freguesia de São Marcos Curviel, arcebispado de Braga, em Portugal, pelo ano de 1719, filho de Luiz Correia Pinto e sua mulher, Antonia Isaura de Macedo. Tendo vindo muito moço para o Brasil, se fixou em São Paulo de onde acompanhou algumas bandeiras e se habituou à vida nos sertões.

Casou-se em 1759, em Parnaíba, com Maria Benta Rodrigues que, após o casamento passou a se chamar Maria Antonia de Jesus. Eram pais da mesma, o alferes Baltazar Rodrigues Fam e sua mulher Isabel da Rocha do Canto.

O Morgado de Mateus, em uma certidão passada em São Paulo, no dia 8 de dezembro de 1770, afirma que depois de conhecer Correia Pinto percebeu sua inteligência,

capacidade e também “a grande experiência que tinha das campanhas do Sul”. No mesmo documento, mais adiante, justificando sua preferência por ele, o governador diz “[...] confiar sua muita fidelidade, prudência e capacidade” (GUEDES, 1979, p. 7).

A região, já conhecida como “dos Campos das Lagens”, devia pertencer a Santa Catarina, pela posição geográfica em que se encontrava; mas estava praticamente isolada do litoral, exceto pela estrada dos Conventos, situada no município de Araranguá, aberta anteriormente, entre 1727 e 1729, por Francisco de Souza Faria, e o Caminho de Laguna, aberto por Correia Pinto, após a instalação da vila.

Esses caminhos permitiam contato com o litoral, mas na realidade, Santa Catarina terminava junto aos paredões da Serra do Mar. Tudo que estava além da Serra pertencia à Capitania de São Paulo ou à de São Pedro do Rio Grande do Sul.

Havia dúvidas, entretanto, sobre a divisa entre São Paulo e o Rio Grande. O Governador do Rio Grande, Coronel José Custódio de Sá e Faria instigado por Pedro da Silva Chaves, grande fazendeiro no distrito de Viamão e inimigo de Correia Pinto, quis impedir a fundação da vila, alegando que a divisa era pelo rio Canoas. O governador mandou que fosse mudado o Registro de Santa Vitória, do rio Pelotas, para o passo do rio Canoas, com o nome de Registro São Jorge, conseguindo que a Metrópole ordenasse ao Governador de São Paulo que suspendesse a fundação de Lages. D. Luiz Antonio deu cumprimento à ordem, aparentemente, mas, em caráter sigiloso, mandou dizer a Correia Pinto que prosseguisse a ocupação das terras.

Alguns anos se passaram até que, sendo confirmada a divisa pelo rio Pelotas, em 1780, o Governador do Rio Grande recebeu ordem de retirar o Registro de São Jorge para o passo de Santa Vitória.

A construção de Lages continuou e, por muitos anos, a vila esteve isolada no sertão da Capitania de São Paulo, só podendo ter contato com o litoral pela estrada dos Conventos ou pelo caminho da Laguna. Recebia, assim, quase somente de São Paulo, as coisas mais necessárias, inclusive o sal. Se pudesse ter comunicação com a vila do Desterro conseguiria com mais rapidez e melhores preços todos os produtos necessários. Mas, isto só foi possível após a abertura da Estrada de São José, em 1787, pelo alferes Antonio José da Costa com 12 homens armados, 12 escravos e 7 bestas de carga, por ordem do Vice-Rei D. Luiz de Vasconcelos e Souza e do Governador de Santa Catarina, Sargento-Mór de Artilharia, José Pereira Pinto.

Só por um alvará régio de D. João VI, datado de 9 de setembro de 1820, Lages foi desligada de São Paulo e anexada a Santa Catarina. No dia 30 de julho de 1767, após a

chegada dos dois franciscanos enviados pelo Morgado de Mateus a pedido de Correia Pinto, Frei Tomé de Jesus e Frei Manoel da Natividade Teixeira, foi instalada a freguesia e, oficialmente, foram iniciadas as atividades religiosas. Frei Tomé de Jesus foi o primeiro pároco da freguesia de Lages.

Com a data de 4 de setembro de 1770, D. Luiz Antonio de Souza Botelho e Mourão Morgado de Mateus, Governador e Capitão General da Capitania de São Paulo, esquecendo as dúvidas levantadas com relação aos direitos de São Paulo sobre o território e porque:

> a Povoação de Nossa Senhora dos Prazeres dos Campos de Lagens hé lugar acomodado para se levantar em Villa, porque se acha em grande distância da de Curitiba, e não podem as Justiças satisfazer as suas obrigações, seguindo-se todos aqueles inconvenientes, que desta falta se costumão seguir aos Povos, expediu ordem ao Capitão-Mór Antonio Correia Pinto para que transformasse oficialmente em vila a povoação (GUEDES, 1979, p. 10).

No dia 22 de maio de 1771, mais oito meses após a expedição da ordem do Governador, com todas as formalidades, foi declarada instalada a vila de Nossa Senhora dos Prazeres "das Lagens". Foi lavrada uma ata da instalação da vila, sendo a mesma assinada por Correia Pinto e por todos os homens presentes que sabiam escrever. Também foi, no mesmo dia, levantado o pelourinho, símbolo de jurisdição e escolhido o lugar para a casa da Câmara e Cadeia. Na mesma oportunidade foram nomeadas as autoridade como Juízes, Vereadores, Procurador do Conselho e Escrivão.

Após a instalação da vila com todas as solenidades, foi enviada comunicação do Governador de São Paulo que, pela portaria de 7 de agosto de 1771, aprovou a nomeação dos funcionários mencionados acima.

Correia Pinto esteve casado com Maria Antonia de Jesus, durante 24 anos, morrendo na vila que havia fundado, no dia 28 de setembro de 1783, com 64 anos. Não deixou filhos. No dia 29 foi sepultado na Igreja Matriz que havia construído, no local onde se encontra a Catedral de Lages.

Por ser uma das cidades mais antigas do Brasil, fundada em 1766, Lages é repleta de acontecimentos históricos da maior importância. Um dos fatos mais destacados, na história, continua sendo a intensa participação na Revolução Farroupilha, a primeira República proclamada no país pelo general gaúcho Souza Netto, em 1836. De acordo com Derengoski (2009), dado histórico pouco lembrado é que em 9 de março de 1838, uma coluna[3] sob o

[3] Tropa: formação compacta que se desloca sobre um objetivo militar ou está encarregada de outra missão qualquer. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009, p. 496).

comando do Cel. Mariano de Mattos atravessou o Passo de Santa Vitória e invadiu o Planalto. Um ano depois, em março de 1839, a República Juliana era proclamada em Lages, pelos patriotas Antonio Inácio de Oliveira e Serafim Muniz de Moura. Os republicanos dividiram Lages nos distritos de Índios, Pelotinhas, Coxilha Rica e da Vila (DERENGOSKI, 2009, p. 12).

Com a derrota da República Juliana, em 15 de novembro de 1839, e a retirada de Canabarro, os farroupilhas subiram a Serra sob o comando de Anita, Giuseppe Garibaldi e Teixeira Nunes, assim travaram, no Passo de Santa Vitória, o maior combate que Lages já conheceu. Eles encurralaram a grande Divisão Imperial do Brigadeiro Xavier da Cunha nos mangueirões das barrancas do rio Marombas – no Campo das Forquilhas e os massacraram em feroz combate corpo a corpo. Até hoje, armas, destroços e ossos lá estão tombados e soterrados pelo tempo.

O Almirante Giuseppe Garibaldi e Anita, sua esposa e companheira de batalha, vieram passar o Natal de 1839 em Lages, onde tinham inúmeros parentes e amigos. Por isso, há quem afirme que ela é de naturalidade serrana. Sua família possuía terras no Tributo e seu pai, Bentão, era um tropeiro que percorria as trilhas, veredas e Morrinhos das Coxilhas. Na Itália, como também aqui, é considerada uma guerreira e heroína nacional, com ruas, praças, escolas, monumentos e institutos com seu nome (DERENGOSKI, 2009, p. 12).

O mesmo autor afirma que: “Lages assistiu outras revoluções, como a passagem dos federalistas de Gumercindo Saraiva, em 1839, cometendo atrocidades, como assassinar pessoas, degolando-as. Mandou voluntários da Pátria para a Guerra do Paraguai e apoiou a revolução antioligárquica de Getúlio Vargas em 1930. Recebeu Juscelino Kubitschek, que mandou fazer o primeiro levantamento aerofotogramétrico do Planalto, identificando potencialidades para silvicultura e hidroeletricidade. Enviou numerosos pracinhas para a II Guerra Mundial, que se destacaram por serem excelentes combatentes no frio e nas alturas dos Apeninos (DERENGOSKI, 2009, p. 12).

Ainda, no mesmo autor, encontramos que a partir do ano de 1900, Lages passou a dominar a política catarinense por décadas. A família Ramos, com vários descendentes governadores, prefeitos, senadores e deputados, teve como a maior figura de todos Nereu Ramos. Ele nasceu em 3 de setembro de 1888 e morreu tragicamente em desastre de avião em junho de 1958, no cargo de Ministro da Justiça de Juscelino Kubitschek, a quem havia assegurado a posse ao exercer a Presidência da República, em 1955, com apoio do Marechal Lott (DERENGOSKI, 2009, p. 12).

Nereu foi colega e amigo de Getúlio Vargas, no famoso Colégio de São Leopoldo, onde estudaram outros lageanos ilustres como Aristiliano Ramos e Henrique Ramos Júnior. Formou-se pela Faculdade de Direito de São Paulo, tendo como patrono Joaquim Nabuco. Antes de morrer, planejava uma grande reforma política que tornasse os partidos políticos representantes dos anseios da sociedade, para que a "República" não ficasse entregue a aventureiros.

Quanto à importância do ilustre cidadão na história de Lages, o autor ressalta que Nereu Ramos havia estudado as falhas do sistema educacional já no pacto democrático de 1946 e tentou corrigi-las no Projeto de Reforma Constitucional que elaborava quando Ministro da Justiça de Juscelino Kubitschek. O lageano foi um dos raros parlamentares a perceber, ainda em 1950, que o fosso entre o sistema institucional e o eleitorado, entre o sistema partidário e as massas da população, permitia o surgimento de líderes suprapartidários, personalidades avulsas e carismáticas, que se valiam do messianismo para exercer o poder pessoal (DERENGOSKI, 2009, p. 12).

Um dos mais importantes personagens de Lages tem sua história retratada no Memorial Nereu Ramos; sua biografia nos mostra uma vida coroada de êxitos políticos. Deputado Estadual de Santa Catarina, em 1911 - Deputado Federal, em 1930 - Deputado Constituinte, em 1933 - Governador de Santa Catarina entre 1935-1945 – e Presidente da República, entre 1955-1956, assumindo o cargo do então Presidente Café Filho.

Além de fazer parte da história de Lages, Nereu é parte da história do Brasil e o que podemos conhecer no Memorial, por meio das imagens fotográficas e objetos, da vida social de um político, do cerimonial que cerca o governante de um país, a personalidade e o caráter de um grande brasileiro.

Os políticos lageanos que durante tanto tempo governaram Santa Catarina, certamente viveram as contradições dos homens públicos brasileiros. Aos que depois acusaram a família Ramos de "Oligarquia[4]", no entanto, é importante lembrar que foi por meio deles que os "Senhores das Araucárias" apoiaram um dos raros movimentos antioligárquicos que o Brasil conheceu, a Revolução de 30, que lançou as bases da modernização do Brasil. Eles entenderam que a política não se desenvolve onde não há democracia social.

[4] Entende-se por oligarquia a forma de governo em que o poder está nas mãos de um pequeno grupo de indivíduos ou de poucas famílias. Dicionário Michaelis (1998, p. 1.489).

É notória a forte influência da família Ramos na Região da Serra Catariense, como também, no Estado de Santa Catarina, quando facilmente nos deparamos com nomes de ruas, prédios públicos, escolas e outras instituições, contendo denominações de membros dessa família.

Localizada na Serra Catarinense, Lages tem uma longa história. Era ocupada por "grupos nômades de índios", que percorriam todo o planalto catarinense em busca de um alimento do inverno. Lages passou por ciclos, conforme afirma Derengoski (2009, p. 11):

> O primeiro ciclo econômico de Lages foi o da Pecuária. O segundo grande ciclo, surgiu com a chegada de descendentes de imigrantes europeus (italianos, alemães, poloneses, etc.), que foi o da exploração de madeira, o pinheiro brasileiro. Ele trouxe grande riqueza a partir de 1950, com a implantação de serrarias, indústrias, estradas, depósitos, armazéns, restaurantes, boates, oficinas, etc. E ajudou a própria pecuária a se modernizar, com a capitalização de tradicionais fazendeiros que importaram gado, transformando o município como o maior possuidor de banco genético de raças bovinas do País.

Ainda é notória a presença desses ciclos na cultura, mesmo se estabelecendo modificações ocorridas desde seus registros de ocupação. A evidência de uma cidade que se destacou em diversos cenários políticos, também contempla suas características de cidade acolhedora, com cultura mesclada entre o rural e o urbano, destacando-se ainda, mais pelas atividades de agricultura e pecuária do que pela indústria e comércio, sendo o turismo rural uma fonte econômica e cultural. As influências, nos mais diversos espaços, foram centralizadas em volta de famílias tradicionais que sempre se mantiveram no poder, essa tradição, ainda, predomina.

As realidades nem sempre são vistas de um mesmo foco, pois os interesses são alusivos aos seus integrantes e à sociedade que fazem parte em um tempo histórico. Desta forma, no município de Lages, durante o ciclo da madeira, as escolas eram implantadas em localidades onde havia a exploração dos bens naturais, para que houvesse a mão de obra assegurada, assim sucessivamente, com interesses voltados para manter-se no poder. Aqui também podemos destacar a forte tendência religiosa que operou na região.

Conforme Costa (1982, p. 318):

> O Morgado era devoto e, mais ainda, afilhado de Nossa Senhora dos Prazeres. Tal a sua fixação no nome da madrinha, que várias outras póvoas fundadas posteriormente, por sua inspiração e ordem, foram sempre prenominadas com a mesma invocação:
> Nossa Senhora dos Prazeres de Piracicaba;

Nossa Senhora dos Prazeres de Iguatemi;
Nossa Senhora dos Prazeres de Itapetiniga;
Nossa Senhora dos Prazeres da Ilha do Mel, etc.

Numa releitura sobre o processo de escolarização da população ao longo da história, considera-se que um fator interveniente foi o sistemático esvaziamento populacional dos municípios, e no caso de Lages é evidência de êxodo. A cidade de Lages, como assinalado, constituiu uma passagem das "tropas", e ao longo dos campos do planalto, instalaram-se várias fazendas. Desta forma, os filhos dos fazendeiros e da elite eram deslocados para escolas particulares, ao contrário do que ocorria com os filhos dos trabalhadores, (aqui nesta realidade eram os capatazes de fazenda, trabalhadores em serrarias, etc.), que não tinham opção de seus filhos frequentarem uma escola, e até de dar continuidade a seus estudos, deixando os espaços escolares para ajudar na rotina das fazendas. Assim, confirma-se que a busca de melhores condições de vida foi e será sempre almejada independentemente da classe social, constituindo-se como parte de uma história local. A escola para essas crianças, com costumes e anseios diferentes, traduzia-se em desafios a serem enfrentados, independente de época.

As raízes do passado alimentarão os frutos do futuro. Lages, no ano 2015, ainda é o maior município de Santa Catarina em extensão territorial. Permanece como município polo da Região da Serra Catarinense. Uma área diversificada do que se conhece no restante do País. Tradição e modernidade estão mescladas, eis como se pode resumir a qualidade de vida nesta região. Num mundo que se globaliza em meio a problemas de superpopulação, aquecimento global e falta de perspectiva, pode-se viver nesta região com qualidade de vida, boa água e clima favorável à produção alimentar.

3.2 PERFIL HISTÓRICO DO ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO

A instituição responsável pela educação pública estadual, na Região da Serra Catarinense, em sua primeira versão, foi criada em 1957, recebendo, naquela época, a denominação de Delegacia Regional de Ensino.

O titular do cargo era chamado de Delegado Regional de Ensino. No entanto, embora o marco de sua existência seja o ano de 1957, registramos algumas informações da sua trajetória que julgamos importantes para o conhecimento da evolução histórica, ressaltando

que o presente estudo, referente às diversas gestões instaladas, enfoca o período de 1972 a 2012.

Ainda, na década de 1960, a Delegacia Regional de Ensino foi transformada em Inspetoria Regional de Educação e foram criados os cargos de Inspetores Escolares, que tinham a função de visitar as Unidades Escolares, jurisdicionadas a essa Instituição, com a incumbência de acompanhar o desenvolvimento das questões pedagógicas e administrativas das escolas, com base no planejamento apresentado pela escola e pelos professores. Ao final da visita eram elaborados os relatórios para serem entregues na referida Inspetoria.

Os Inspetores Escolares eram os responsáveis pela mediação entre a Unidade Escolar e a Inspetoria Regional de Educação. No início da década de 1970, essa denominação foi alterada para Coordenadoria Regional de Educação. Com a criação dessa Coordenadoria, o seu titular passou a denominar-se Coordenador Regional de Educação, surgindo também os cargos de Coordenadores Locais de Educação, que em torno de onze profissionais do magistério, passaram a exercer as mesmas funções que eram de atribuição dos antigos Inspetores Escolares.

As nomeações para o cargo de Coordenadores Regionais e Coordenadores Locais de Educação era competência do governo, tanto para nomear quanto para removê-los do cargo, se assim fosse necessário. Suas principais atribuições eram voltadas, principalmente, para as áreas administrativas e técnicas.

No ano de 1972 a 7ª Coordenadora Regional de Educação passou a funcionar em prédio próprio, localizado na Rua Rio Branco, 456, Bairro São Cristóvão - Lages/SC. Esse prédio, inicialmente, foi construído para sediar o Centro Regional de Orientação Pedagógica – CROP, com a finalidade de promover capacitação pedagógica dos professores. No entanto, como a Coordenadoria Regional de Educação funcionava em outro endereço, num espaço pequeno e inadequado, o governo destinou aquele prédio para sede do Órgão Regional de Educação, visto que contava com grandes salas, concebidas anteriormente para serem salas de aula. A partir dessa mudança, o CROP passou a funcionar numa das salas existentes, como um departamento daquela Coordenadoria.

Pelo disposto no Decreto nº 8.961, em 19 de setembro de 1979, foram criadas as Unidades de Coordenação Regional de Educação – UCREs, como órgãos descentralizados da Secretaria de Estado de Educação. Não ocorreu somente mudança na nomenclatura do Órgão, mas também do cargo do seu titular, que passou a chamar-se Diretor de UCRE, e novas atribuições lhe foram destinadas.

O novo titular assumiu a gestão da Unidade de Coordenação Regional de Educação. A nova estrutura administrativa do Órgão Regional de Educação passou a contar com os Supervisores Locais de Educação, que basicamente assumiram as atribuições, anteriormente, exercidas pelos Coordenadores Locais de Educação, ampliando-se, desta forma, o número de profissionais.

Em decorrência de novas atribuições estabelecidas pela Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, esses profissionais passaram a ter suas competências ampliadas, pois no município sede da Supervisão Local de Educação, deveriam desenvolver atividades semelhantes às do Diretor da UCRE, atendendo todas as Escolas Isoladas, que mais tarde tiveram sua denominação alterada para Escolas Multisseriadas, em número bastante considerável na região. Nas suas atribuições, também estava incluído o atendimento aos Grupos Escolares, Escolas Reunidas, Escolas Básicas e Colégios Estaduais.

A partir da criação das Unidades de Coordenação Regional de Educação – UCREs., ocorreu a descentralização das funções administrativas e pedagógicas, instalando-se naquela instituição Regional de Educação cinco divisões[5], que funcionavam como departamentos e com atribuições distintas, a saber:

a) Divisão de Administração de Pessoal – DIVAP: responsável pelas questões legais relacionadas à vida funcional dos professores e demais funcionários;
b) Divisão de Apoio Administrativo – DIVAD: responsável pela parte patrimonial e financeira das Unidades Escolares;
c) Divisão Executiva de Inspeção Geral – DIVIG: com atribuição de orientar e acompanhar as atividades dos Supervisores Locais de Educação;
d) Divisão de Administração de Ensino – DIADE: com atribuição de gerenciamento do ensino, correspondente à organização, implantação e implementação das políticas educacionais;
e) Divisão de Educação Física e Desporto – DIFID: responsável pelas atividades de educação física e desporto, como orientação aos professores de Educação Física, organização de jogos, campeonatos e demais ações ligadas ao esporte.

No ano de 1987, mesmo com a posse de novo governador no Estado de Santa Catarina, manteve-se a denominação de Unidade de Coordenação Regional de Educação, unidade descentralizada da Secretaria de Estado da Educação, permanecendo também a

[5]As competências descritas, referentes às Divisões/Departamentos implantados na 7ª UCRE, foram organizadas pelo autor da pesquisa, a partir de reuniões realizadas, com os antigos titulares das Divisões.

denominação do titular do cargo daquele Órgão Regional de Educação, ou seja, de Diretor da 7ª UCRE.

Com a posse de novo governador, naquele ano, o Diretor da 7ª UCRE solicitou exoneração do cargo, sendo indicado para exercer a função, interinamente, um servidor do quadro de funcionários, que permaneceu em exercício, até a nomeação da nova gestora. Nessa época, também foram alteradas as nomenclaturas das divisões/departamentos existentes na estrutura administrativa anterior, reduzindo-se a duas subunidades, com as seguintes denominações: Subunidade de Administração - SUBAD, que incorporou a DIVAP e Subunidade de Ensino - SUBEN, que incorporou a DIADE e a DIFID. Objetivando dar maior suporte à gestora da Unidade de Coordenação Regional de Educação, foi criada uma Assessoria, vinculada ao Gabinete do Diretor da UCRE, a qual absorveu as atribuições das antigas DIVIG e DIVAD. As atribuições das subunidades, basicamente, permaneceram as mesmas, porém com novos titulares. Continuaram existindo as Supervisões Locais de Educação, apenas com a substituição dos titulares dos cargos.

Na gestão anterior, e na iniciada em 1987, a 7ª Unidade de Coordenação Regional de Educação atuou no gerenciamento da educação pública estadual da região, contando com a estrutura administrativa, apoiada por um quadro de funcionários, composto por aproximadamente 90 profissionais. Naquele período, as portarias de nomeação, exoneração, substituição de professores e funcionários das Unidades Escolares eram todas elaboradas pela UCRE, sendo numa primeira versão, manualmente, que depois de conferidas e aprovadas pelo Chefe do Setor eram datilografadas, assinadas pelo Diretor da UCRE e encaminhadas à Secretaria de Estado da Educação, para devida publicação. Havia um acompanhamento mais sistemático, por parte dos técnicos da UCRE às Unidades Escolares.

Posteriormente, em 15 de maio de 1991, pelo Decreto nº 111, as Unidades de Coordenação Regional foram extintas e os mais de noventa funcionários que atuavam na UCRE de Lages foram deslocados para diferentes Unidades Escolares, procedimento esse adotado nas demais Unidades de Coordenação Regional do Estado. Também, neste mesmo período, foram extintas as Supervisões Locais de Educação. Foi nomeada pelo então Governador do Estado de Santa Catarina, uma nova gestora, com a competência específica para promover a extinção da 7ª Unidade de Coordenação Regional de Educação e, consequentemente, atribuir nova lotação aos funcionários que atuavam naquela instituição.

Em julho de 1991 foi nomeado novo titular para o cargo de gestor, agora denominado Agente Regional de Educação, com a incumbência organizar o Órgão Regional,

recompondo o quadro de funcionários e assumindo competência de fazer o gerenciamento e o acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas das Unidades Escolares.

Em situação inversa do que ocorria anteriormente, no que se referia a sua estrutura, contava com um número mínimo de funcionários, sendo a sua competência, inicialmente, muito restrita, basicamente atuava como mediadora entre a Secretaria Estadual de Educação e as Unidades Escolares, visto que o Órgão Central de Educação, ainda não tinha bem claro quais seriam as atribuições do Órgão Regional de Educação, o que gradativamente foi se definindo.

Mais tarde, pelo Decreto nº 4.094/93, foi criada a Secretaria Executiva Regional de Educação – SERE. A referida Secretaria Executiva, de acordo com a ementa do Decreto, realizou a interveniência fiscal no Termo de Convênio nº 376/93 com o Estado de Santa Catarina, por meio da Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto, e a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, justificando, assim, a sua existência nesse período histórico (Casa Civil do Governo do Estado de Santa Catarina, 1993).

No caso do Órgão Regional de Educação, sediado em Lages, por decisão do Governo do Estado de Santa Catarina, houve substituição do titular do órgão, assumindo um novo Agente Regional de Educação.

No ano de 1995, de acordo com o Decreto nº 57/95, foi atribuída nova nomenclatura aos Órgãos Regionais de Educação, que passaram a denominar-se Coordenadorias Regionais de Educação - CREs, retornando à denominação já existente em períodos anteriores. Essa denominação foi preservada até o ano de 2002.

De acordo com a Lei nº 9.831, de 17 de fevereiro de 1995, que dispôs sobre a organização da Administração Pública e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa do Poder Executivo:

> Art. 46 – À Secretaria de Estado da Educação e do Desporto compete desenvolver as atividades relacionadas com: I- educação, ensino, e instrução pública; II- magistério; III- assistência e apoio ao educando; IV- desporto e espaços desportivos; V- seleção, adoção e produção de tecnologias educacionais e material (SANTA CATARINA, 1995, s/p).

Com a reforma administrativa, ocorreu também a substituição do titular do cargo de Coordenador Regional de Educação, sendo nomeado novo gestor, que permaneceu no cargo pelo período de dois anos. Após sua exoneração, foi nomeada interinamente nova gestora, que permaneceu no cargo por alguns meses, até que ocorresse a nomeação definitiva da titular do cargo.

No ano de 1999, em decorrência da mudança de governo ocorrida no Estado de Santa Catarina, outra gestora assumiu o cargo de Coordenadora Regional de Educação contando com apoio de uma Assistente do Coordenador e mais três Diretorias: Diretoria Regional de Administração e Controle à qual se vinculavam os responsáveis regionais pelos seguintes setores: construções escolares, administração de recursos humanos, administração financeira e serviços gerais, serviços estatísticos e informática; Diretoria Regional de Ensino, que agregou os integradores de educação especial, educação religiosa escolar, desportivo e de ensino; e Diretoria Regional de Apoio e Assistência ao Estudante, contava com o Integrador de Serviços de Municipalização e Assistência ao Estudante, com atribuições referentes ao setor administrativo, de pessoal, de ensino, e de apoio ao estudante, respectivamente. Nessa época a 7ª CRE contava, em média, com 40 quarenta funcionários.

Com a mudança ocorrida no governo estadual, no ano de 2003, foram promovidas outras alterações nos Órgãos Regionais de Educação. O Decreto nº 1.150/99 foi revogado e pelo Decreto nº 103/03, de 1º de abril de 2003, a nomenclatura foi alterada de Coordenadoria Regional de Educação para Gerência de Educação e Inovação – GEREI, sendo indicado outro gestor para o cargo de Gerente Regional de Educação.

Com a criação das Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, o Órgão Regional de Educação passou a ser uma Gerência integrante dessa Secretaria, responsável pelos assuntos relacionados à educação, deixando de pertencer, à estrutura da Secretaria de Estado da Educação.

A Lei Complementar nº 243, de 30 de janeiro de 2003, estabeleceu competências para a Secretaria de Estado da Educação e Inovação, sendo que a Gerência de Educação e Inovação, por ser uma unidade descentralizada dessa Secretaria passou, em nível de região, a exercer as competências abaixo descritas:

> Art. 50 - À Secretaria de Estado da Educação e Inovação compete:
> I - desenvolver as atividades relacionadas com: a) educação, ensino e instrução pública; b) magistério; c) assistência e apoio ao educando; d) seleção, adoção e produção de tecnologias educacionais e material didático; e) ensino fundamental e infantil; f) ensino médio, com ênfase na profissionalização; g) ensino superior; h) educação especial; i) espaços multiuso, de forma articulada com a Secretaria de Estado da Organização do Lazer; j) educação de jovens, adultos e indígenas; II - garantir a universalização do acesso à educação; III - apoiar os municípios na administração do ensino fundamental e na alfabetização de jovens e adultos; IV - formular políticas nas áreas de educação, com ênfase para a inovação tecnológica e educacional; V - estabelecer e executar a política estadual de desenvolvimento científico e tecnológico; e VI - desenvolver políticas no

> sentido de erradicar o analfabetismo no Estado (SANTA CATARINA, 2003, s/p).

A referida Lei, além de estabelecer as competências da GEREI, definiu o quadro de funções gratificadas, no âmbito dessa Gerência, ficando, assim constituído:

> Gerente de Educação, Ciência e Tecnologia; Supervisor Geral; Supervisor de Educação Básica e Profissional; Integrador de Ensino Fundamental; Integrador de Ensino Médio e Profissional; Integrador de Educação Especial e Diversidade, Supervisor de Desenvolvimento Humano; Integrador de Gestão de Pessoal e Desenvolvimento Humano; Integrador de Tecnologia de Informações Administrativas e Educacionais; Integrador de Sistema de Registro Escolar; Supervisor de Assistência ao Estudante e Rede Física Escolar; Integrador de Nutrição e Apoio ao Estudante; Supervisor de Educação Superior e, Integrador Desportivo (SANTA CATARINA, 2003, s/p.).

O Decreto nº 103/03, foi revogado em 2005, por meio do Decreto nº 3.273, que redefiniu as siglas dos órgãos da Administração Pública. Assim, a Gerência de Educação e Inovação - GEREI passou a ser chamada de Gerência de Educação, Ciência e Tecnologia – GEECT, nomenclatura que se manteve no Decreto nº 4.889/06, de 23 de novembro de 2006. As demais funções, integrantes da estrutura administrativa, foram mantidas.

No ano de 2007, houve substituição no cargo de Gerente Regional de Educação de Lages. Foi nomeada uma servidora do quadro de funcionários, que respondeu interinamente pela função, por alguns meses, até que ocorresse a nomeação definitiva da nova titular.

A Lei Complementar nº 381/2007 estabeleceu as competências para a Secretaria de Estado da Educação e, por consequência, alterou as atribuições da Gerência Regional de Educação. De acordo com o art. 68, da referida Lei, à Secretaria de Estado da Educação compete:

> I - formular as políticas educacionais da educação básica, profissional e superior em Santa Catarina, observadas as normas regulamentares de ensino emanadas do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina; II - garantir o acesso e a permanência dos alunos na educação básica de qualidade em Santa Catarina; III - coordenar a elaboração de programas de educação superior para o desenvolvimento regional; IV - definir a política de tecnologia educacional; V - estimular a realização de pesquisas científicas em parceria com outras instituições; VI - fomentar a utilização de metodologias e técnicas estatísticas do banco de dados da educação, objetivando a divulgação das informações aos gestores escolares; VII - formular, de forma articulada com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, a elaboração de programa de pesquisa na rede pública do Estado, na área educacional; VIII - formular e implementar a

> Proposta Curricular de Santa Catarina; IX - estabelecer políticas e diretrizes para a expansão de novas estruturas físicas, reformas e manutenção das escolas da rede pública estadual; X - firmar acordos de cooperação e convênios com instituições nacionais e internacionais para o desenvolvimento de projetos e programas educacionais;
> XI - sistematizar e emitir relatórios periódicos de acompanhamento e controle de alunos, escolas, profissionais do magistério, de construção e reforma de prédios escolares e aplicação de recursos financeiros destinados à educação, de forma articulada com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional; XII - coordenar as ações da educação de modo a garantir a unidade da rede, tanto nos aspectos pedagógicos quanto administrativos; XIII - apoiar, assessorar e supervisionar as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional na execução das atividades, programas, projetos e ações na área educacional; XIV - normatizar, supervisionar, orientar, controlar e formular políticas de gestão de pessoal do magistério público estadual, de forma articulada com o órgão central do Sistema de Gestão de Recursos Humanos; e XV - promover, de forma articulada com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, a formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos para garantir a unidade da proposta curricular no Estado de Santa Catarina, articuladamente com o órgão central do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SANTA CATRINA, 2007, s/p).

O Decreto nº 4.889/06 foi revogado pelo Decreto nº 678/2007, que transformou a denominação da Gerência de Educação, Ciência e Tecnologia – GEECT na atual Gerência de Educação – GERED.

A estrutura administrativa da Gerência Regional de Educação é constituída pelo Gerente de Educação, Supervisores, Integradores e demais funcionários que dão o suporte necessário à execução dos trabalhos.

Com o advento do Decreto nº 678/2007, o Órgão Regional de Educação passou a ter nova denominação. No entanto, manteve-se a estrutura organizacional existente, estabelecida na Lei Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007, anexo XII:

> Gerente Regional de Educação; Supervisor de Desenvolvimento Humano; Integrador de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano; Integrador de Registro Escolar; Integrador de Tecnologia de Informática Educacional; Integrador do Sistema Estadual de Registro e Integração Escolar – SERIE e Desenvolvimento Humano - DH; Supervisor de Educação Básica e Profissional; Integrador de Ensino Médio e Profissional; Integrador de Ensino Fundamental; Integrador de Educação Especial e Diversidade; Integrador de Esportes; Supervisor de Assistência ao Estudante; Integrador de Nutrição e Apoio ao Estudante; Supervisor de Educação Superior (SANTA CATARINA, 2007, s/p).

No caso do Órgão Regional de Educação, sediado em Lages, para a execução de suas atribuições, os Supervisores e Integradores contavam com o apoio de 28 funcionários e dois estagiários.

Ainda, de acordo com esse mesmo Decreto, com a denominação de Gerência Regional de Educação, subordinada ao Secretário de Estado de Desenvolvimento Regional, compete, no âmbito da região administrativa da SDR, executar os programas, projetos e ações governamentais relacionados à educação, ciência e tecnologia e inovação, de forma articulada com a Secretaria de Estado da Educação – SED, destacando-se como principais competências:

> a) planejar, programar, coordenar e supervisionar a execução da política educacional, segundo as peculiaridades e necessidades regionais; b) representar a Secretaria de Estado da Educação, na área de sua jurisdição; c) fornecer informações ao Órgão Central de Educação, garantindo o fluxo de informações do sistema educacional; d) desenvolver atividades concernentes às áreas pedagógica e administrativa, necessárias ao pleno funcionamento da estrutura organizacional e à melhoria do processo ensino-aprendizagem (SANTA CATARINA, 2007, s/p).

Salientamos que o Decreto nº 2.640/09, de 22 de novembro de 2009, que aprovou o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, assim determinou, a competência da Gerência Regional de Educação – GERED:

> Art. 24 – À Gerência de Educação, subordinada ao Secretário, compete, no âmbito da região administrativa da SDR, executar os programas, projetos e ações governamentais relacionados à educação, ciência e tecnologia e inovação, de forma articulada com a Secretaria de Estado da Educação – SED, Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável – SDS, Fundação Catarinense de Educação Especial, Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC e outros órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual (SANTA CATARINA, 2009, s/p).

Após pesquisas realizadas na legislação estadual, por meio de contatos efetivados com os diferentes setores da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina e da Procuradoria Geral do Estado de Santa Catarina, bem como consultas feitas em artigos científicos referentes à Gerência de Educação, não localizamos qualquer registro acerca da existência da Agência Regional de Educação.

Desta forma, dando continuidade ao processo dessa pesquisa, consideramos que a evolução e a transformação do setor educacional brasileiro são motivadas pelas mudanças sociais, a globalização e progressos tecnológicos.

Com o objetivo de atender a essa realidade, políticas educacionais são implantadas e implementadas, promovendo alterações no interior das instituições escolares, como também a necessidade de um novo foco de trabalho dos gestores escolares, extensivo a toda comunidade escolar.

Nesse sentido, trazemos a Política de Municipalização no Estado de Santa Catarina que desencadeou o processo de Nucleação das Escolas Isoladas. Essa não se constituiu num fato isolado no contexto político-administrativo das políticas públicas nacionais. Há muitos casos de transferência de escolas das redes federais e estaduais para a responsabilidade de governos municipais, sem, contudo, resolver a questão da universalização da educação básica.

O processo de transferência da gestão das Escolas Isoladas, atuais Escolas Multisseriadas, no Estado de Santa Catarina, constituiu-se em uma Política de Municipalização da Educação Pública, adotada pelo governo Paulo Afonso Evangelista Vieira, sob a responsabilidade da Diretoria de Municipalização da Secretaria de Estado da Educação e do Desporto, no período de 1997 a 1998. Em decorrência desse processo, houve significativa redução no número de escolas atendidas pelo Órgão Regional de Educação (MEC/SED, 1995).

A abrangência dos trabalhos executados pela Gerência Regional de Educação, até o ano de 1998, atingiu de forma direta 23 municípios e 67 unidades escolares da rede pública estadual, assim como, indiretamente, todas as escolas municipais e particulares (Apêndice, quadro 3).

A partir do ano de 1998, por meio do Ato nº 2.825, de 05 de maio de 1998, foi criada a Coordenadoria Regional de Educação, no município de Curitibanos que então, desmembrou-se da Coordenadoria Regional de Educação de Lages, passando a integrar a nova Coordenadoria os municípios de Curitibanos, Celso Ramos, Frei Rogério, Ponte Alta do Norte e São Cristóvão do Sul e as 11 onze unidades escolares pertencentes, respectivamente, aos municípios desmembrados (SANTA CATARINA, 1998).

No ano de 2003, em consequência do processo de descentralização administrativa, instituída pelo governo do Estado de Santa Catarina, por meio da Lei Complementar nº 243/2003, de 30 de janeiro de 2003, foram criadas as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional e o município de São Joaquim foi contemplado com uma unidade, recebendo a competência para atender os municípios de Bom Jardim da Serra da Serra, Bom Retiro, Rio Rufino, Urupema, Urubici e as 10 unidades escolares pertencentes, respectivamente, aos municípios desmembrados.

Portanto, após a criação das duas Gerências Regionais de Educação, com sede nos municípios de Curitibanos e São Joaquim, respectivamente, a abrangência do trabalho executado pela Gerência Regional de Educação de Lages ficou reduzido, atingindo, atualmente, de forma direta 12 municípios que compõem a região da AMURES e 46 unidades escolares da rede pública estadual, embora, indiretamente, envolva todas as escolas municipais e privadas da área de abrangência (Apêndice, quadro 4).

A considerar os dados apresentados, no ano de 2012, a Gerência Regional de Educação de Lages tinha sob sua jurisdição 12 municípios e, consequentemente, um número menor de escolas a serem atendidas. O número de funcionários que compõe a equipe da Gerência reduziu, em função de muitas aposentadorias ocorridas nesses últimos anos. No entanto, mesmo apresentando uma equipe técnico-administrativa reduzida, continua desempenhando suas atribuições com comprometimento e seriedade, não medindo esforços na busca de parcerias com universidades e outros órgãos, na perspectiva de qualificar as suas ações e contribuir para a qualidade da educação pública.

4 REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA ESCOLAR NO BRASIL

> [...] quando os donos do poder se apropriaram também do discurso da autonomia e que procuram negar a escola, não pela repressão, mas pelo boicote das condições materiais de funcionamento, não basta a defesa da autonomia. É preciso principalmente se contrapor a esse movimento que, com o discurso da autonomia – e da necessidade de participação da comunidade e passagem do controle das escolas às mãos da sociedade civil -, o que está fazendo é justificar medidas tendentes a eximir o Estado de seu dever de arcar com os custos das escolas, com soluções que deixam-nas à própria sorte, induzindo participação da comunidade, não para dedicar sobre seus destinos, mas para contribuir no financiamento do ensino.
>
> (PARO, 2001, p. 84)

Este capítulo tem por finalidade fazer uma retrospectiva histórica da gestão escolar no Brasil, apresentando o conceito de gestor escolar e suas competências, desde as primeiras denominações usadas na época da colonização, até data de finalização da presente pesquisa, no sentido de refletir sobre a organização da institucional escolar, o papel do gestor escolar e o modo como este articula os recursos na promoção e expansão da oferta educacional, sua distribuição no espaço e tempo escolares, com vistas à promoção da aprendizagem.

Por muitos anos, o administrador da escola denominava-se diretor e segundo Dias (1998, p. 274): "Todo o administrador precisa ter certa dose de conhecimento da atividade técnica realizada pelo grupo sob seu comando, sem que isto signifique que ele tenha que desempenhá-la pessoalmente".

Entendemos assim, que no percurso histórico da administração escolar no Brasil, situa-se o fio condutor que permitiu analisar o papel do gestor escolar e do sistema à luz das mudanças ocorridas no sistema escolar brasileiro. De acordo com o autor: "Um diretor de escola é, antes de tudo, um educador, isto é, ele também participa, nem que não queira das atividades-fim de seu estabelecimento de ensino" (DIAS, 1998, p. 274).

Com esta visão do perfil de diretor de escola, ressalta-se a necessidade da formação adequada deste profissional, para que tenha a sua atuação fundamentada na abordagem histórica da gestão educacional. Diante das mudanças sociais ocorridas, há a necessidade de atualização constante dos gestores escolares, com vistas a atender as demandas de cada época, exigindo novo foco no trabalho desenvolvido.

4.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NAS POLÍTICAS NACIONAIS DE EDUCAÇÃO

O diretor de escola desempenha importante papel na educação escolar, na organização e funcionamento da instituição escolar em todas as dimensões: física, sociopolítica, relacional, material, financeira e pedagógica.

Ao tratar de questões a respeito da educação nacional, verificamos que estas já estiveram presentes no início da ocupação da terra brasileira, trazidas pelos colonizadores, oriundos das mais variadas etnias, culturas e práticas sociais.

Fontes documentais apontam que, desde a chegada do primeiro governador-geral, em 1549, trazendo os primeiros jesuítas, até a data em que estes foram expulsos pelo Marquês de Pombal, a Companhia de Jesus exerceu grande influência no cenário educacional brasileiro.

Nesse sentido, conforme anota Azanha (1998, 102):

> com suas escolas de primeiras letras, seus colégios e seminários, os jesuítas exerceram amplo trabalho de catequese dos nativos e de educação dos brancos que aqui aportaram ou nasceram, principalmente, mas não exclusivamente, aqueles de classes mais abastadas (AZANHA, 1998, p. 102).

Segundo Haidar e Tanuri (1998, p. 103), "a insuficiência de recursos e a escassez de mestres que substituíssem os jesuítas desarticularam o trabalho educativo no país, com repercussões que se estenderam por décadas, alcançando o período imperial". A autora destaca a interrupção ocorrida no trabalho educativo, ocasionada pela ausência dos jesuítas em terras brasileiras, o que resultou num vazio escolar.

O *Ratio Studiorum* – o Plano de Estudos contendo o método pedagógico dos jesuítas, publicado em 1599, foi organizado com base nas experiências pedagógicas, que tiveram início no Colégio Messina, primeiro colégio aberto na Itália, em 1548. De acordo com Fonseca e Menardi (2012) em razão dessa primeira experiência na Itália, a disputa entre o *modus italicus* e o *modus pariensis,* foi vencida pelo último, com predomínio do modelo da Universidade de Paris, por onde passaram muitos dos jesuítas, inclusive o próprio Loyola (FONSECA; MENARDI, 2012, p. 34).

Entendido como código de ensino ou estatuto, esse documento era composto de um conjunto de regras, que trazia questões de ordem pedagógicas e administração escolar, com observância da doutrina católica.

Ainda sobre o assunto, Fonseca e Menardi (2012, p. 34) destacam:

> O *Ratio*, com seu conjunto de regras gerais pode ser considerado como verdadeiro manual, que contém orientações detalhadas quanto à hierarquia ser respeitada; à responsabilidade de cada uma dos membros da Companhia, bem como às funções a serem desempenhadas por eles e ainda orientações no que diz respeito às condutas a serem seguidas por todos os membros da hierarquia que compõem a Companhia de Jesus: provincial, reitor, prefeito de estudos, professores, funcionários e até mesmo dos alunos. Além disso, apresenta, nos campos da metodologia, indicação aos processos didáticos a serem adotados, no intuito de garantir uma uniformidade de atuação das casas e colégios inacianos e assegurar a formação do bom cristão.

O Plano de Estudos trazia uma concepção pedagógica tradicional, com fundo filosófico e teológico da corrente essencialista, com expressão principal de Aristóteles, cuja prática pedagógica tinha como finalidade catequizar e evangelizar.

Dentre as regras contidas no "*Ratio Studiorum*, algumas foram estudadas e adaptadas, através das Constituições da Companhia de Jesus pelos padres Manoel de Nóbrega, José de Anchieta e Antonio Vieira" (FONSECA; MENARDI, 2012, p. 41).

Outro período importante da história da educação brasileira, no que se refere a sua organização, foi o que teve como idealizador o Marquês de Pombal e que se traduziu nas diversas reformas de caráter administrativo, econômico e educacional.

De acordo com as autoras, as mudanças patrocinadas por Pombal eram inspiradas na corrente filosófica do Iluminismo, predominante na Europa de fins do século XVII até o final do século XVIII, que entendia a razão como crítica e guia a todos os campos da experiência humana, sendo que os franceses denominavam-na "filosofia das luzes". (FONSECA; MENARDI, 2012, p. 44).

A partir de mudanças educacionais promovidas, implantadas pelo Marquês de Pombal, inicia-se uma primeira reforma do sistema do ensino público do Brasil, apresentado nova estrutura organizacional da educação escolar, sendo que os Estudos Menores "correspondiam ao ensino primário e secundário, que depois de concluído, habilitava os estudantes para cursarem os Estudos Maiores, ou seja, aqueles que eram ministrados nas universidades" (FONSECA; MENARDI, 2012, p. 45).

Nesse período da educação brasileira, destaca-se a instituição do Alvará Régio, de 28 de junho de 1759, que promoveu mudanças significativas quanto a sua organização, criando, dentre outras medidas, o cargo de diretor geral de estudos, que passa a ter entre outras atribuições, a função de supervisão e controle de acordo com o Estado e para o Estado, isto é,

a gestão pública da educação passa a ser controlada, supervisionada e mantida pelo poder público do Estado.

Houve desta forma, uma mudança radical nos propósitos da educação, foi uma tentativa do Estado português de dar prosseguimento do trabalho no campo da educação a cargo dos jesuítas, até então. Além das alterações promovidas, criou-se o cargo de diretor geral dos estudos. Com isso, iniciou-se uma nova fase da história educacional.

> [...] o cargo de diretor geral dos estudos, submetido diretamente ao rei de Portugal, tinha sob sua responsabilidade a aplicação de exames para o provimento de professores; a concessão de licenças para o funcionamento de escolas públicas e privadas e a designação de comissários para o levantamento sobre o estado das escolas e professores (RIBEIRO, 20000 *apud* FONSECA; MENARDI, 2012, p. 47).

A Revolução Francesa e a Revolução Industrial na Europa promoveram grandes transformações no campo político, econômico e social, resultando um crescimento urbano desordenado e conflituoso, nas grandes potências européias, provocado pela busca de novos mercados, principalmente, na França e Inglaterra.

O francês, Napoleão Bonaparte, ao decretar o Bloqueio Continental, em 1806, forçou a decisão da Coroa Portuguesa a transferir a Corte Portuguesa para o Brasil, para não enfrentar as tropas do general Juno, sob as ordens de Napoleão Bonaparte, sendo que o Brasil permaneceu com a abertura dos portos às nações amigas, preferencialmente, com a Inglaterra.

Nesse período, segundo Fonseca e Menardi (2012), no plano do ensino secundário, que naquela época era equivalente ao superior, manteve o sistema de aulas régias, que contava com diretor geral de estudos, na administração, controle e fiscalização.

Sobre essa questão, as autoras escrevem:

> Quanto à administração escolar no período joanino, praticamente nada mudou em relação à fase anterior, ou seja, as aulas régias ou avulsas, nos níveis primário e secundário, continuavam sendo administradas, fiscalizadas e controladas pelo poder central, representada pelo diretor geral dos estudos, submetido diretamente ao rei de Portugal. Já no ensino de nível superior, havia a figura do professor-diretor dos cursos superiores, que era um dos professores desses cursos, e que se submetia diretamente às ordens do governo, isto é, o imperador (FONSECA; MENARDI, 2012, p. 51).

Percebe-se que durante o período joanino, a atenção destinada à educação estava mais voltada para o ensino secundário (superior) do que para os demais níveis.

Outro fato marcante na história da educação brasileira foi a vinda da Família Real para o Brasil, no ano de 1807. A partir daí, houve significativa expansão cultural em várias áreas. Foram fundadas instituições, que deram grande impulso ao desenvolvimento da educação, dentre elas, a Imprensa Régia, Academia Real da Marinha e Cursos Superiores de Cirurgia, Anatomia e Medicina, (1808), a Biblioteca Nacional, Academia Real e Jardim Botânico (1810) e o Museu Nacional (1818).

Segundo Haidar e Tanuri (1998, p. 61), a instrução elementar não mereceu, entretanto, idênticos cuidados da administração. Relegada a um segundo plano, a educação do povo se fez ao sabor dos interesses pessoais e políticos do Soberano no exercício de seu absoluto poder.

O período imperial marcou mais uma fase importante para a educação brasileira, em especial à primária. Após a Proclamação da Independência, houve a necessidade da construção de um novo Estado Nacional Brasileiro, criando-se um quadro administrativo que substituísse a administração lusitana, bem como nova estrutura de educação primária para a educação branca e livre.

A partir da independência do Brasil, iniciaram-se várias discussões e debates em torno de uma nova organização da educação brasileira; sentia-se a necessidade de formar quadros administrativos, que contassem com uma estrutura mínima, em substituição à adotada durante a administração lusitana. Embora tenham ocorrido alguns avanços, nem todas as medidas adotadas contribuíram para a implantação de um sistema nacional de educação.

Na sequência, foi aprovada a Lei Geral de 1827, que preconizava a necessidade de escolas de primeiras letras, em todas as cidades, vilas e lugares. Essa lei estabelecia critérios mínimos de organização escolar, métodos de ensino, salários dos professores e a obrigatoriedade de concurso público.

No ensino secundário, a Lei Geral de 1846, criou a Escola Normal, e a Lei nº 33, de 13 de março de 1846, prescreveu a fundação de dois liceus na província. A Lei nº 29, de 16 de março de 1847, regulamentava o funcionamento dos liceus criados em São Paulo e determinava: "o governo nomeará um cidadão de inteligência e reconhecida probidade e, patriotismo para *directhor do licêo*" (ANANIAS, 2012, p. 59).

Desde aquela época, o diretor era o profissional indicado pelo poder vigente, compatível com os ideais de patriotismo e, certamente, com critérios subjetivos que avaliavam a inteligência daqueles que eram indicados para a função. Na contemporaneidade, ainda são adotados critérios, muitas vezes subjetivos, para a indicação/seleção dos ocupantes de cargos de diretor de escola.

Um ano após a Proclamação da República foi instituída a reforma da Escola Normal que tinha como missão a preparação científica e técnica do professor. Essa formação fundamentava-se no conhecimento da realidade educacional, mais do que em formulação teórica, com abrangência, primeiramente, as escolas normais dedicadas à formação do professorado e o ensino primário.

Com o intuito de rememorar a história da educação brasileira, encontramos em diversas fontes, como em Penteado e Bezerra Neto (2012) informações de que a Primeira República, no período de 1889 a 1930, foi palco de várias reformas educacionais, sendo que a Constituição Republicana de 1891, formulada com base nos ideais liberais norte-americanos, organizava-se pelos sistemas de ensino primário e normal, em nível de Estado, e superior a cargo da União.

Na história da educação brasileira, consta que as primeiras indicações para o cargo de diretor de escola pública secundária ocorreram nessa época, com a denominação de professor-diretor e incumbências para desempenhar as funções administrativas e pedagógicas da escola.

Com a modernização e a homogeneização da organização do ensino nos Grupos Escolares, adotou-se também a padronização dos métodos de ensino, cuja administração passou a ser de competência de um diretor escolhido pelo Presidente do Estado, entre os professores diplomados pela Escola Normal e, na falta destes, por professores complementaristas[6].

A nova estrutura existente, a partir da criação do cargo de Diretor de Grupo Escolar, torna-se necessária a presença de um profissional na escola, com a competência organizar, coordenar e supervisionar o ensino, nos termos da reforma educacional em vigência.

Mais tarde, o diretor que tinha como principal função assegurar a execução das atividades administrativas e pedagógicas, como também ser o representante do governo, teve parte de suas atribuições reduzidas, ao serem transmitidas aos Delegados Regionais e aos Inspetores de Distritos.

Com o advento da formação do administrador escolar que visava bases científicas com enfoque mais administrativo do que pedagógico, educadores e intelectuais da época

[6] A Lei nº 88, de 8 de setembro de 1892, dividiu o ensino público em primário, secundário e superior. Quanto ao primeiro, foi subdividido em preliminar e complementar. Os que concluíssem o complementar poderiam lecionar, mesmo sem ter feito o Curso Normal, para os alunos do curso preliminar, daí o surgimento do termo professores complemetaristas.

pensavam o Plano de Reconstrução Nacional Educação, que ficou conhecido como o Manifesto dos Pioneiros da Educação.

A formação dos administradores escolares já se pautava num enfoque técnico, com o objetivo de preparar profissionais competentes e aptos tecnicamente para ocuparem, no futuro, a função de diretor de escola.

Com relação ao Manifesto dos Pioneiros, Azanha (1998, p. 106) registra:

> Em 1932, um grupo de educadores e homens de cultura conseguiu captar na sua inteireza esse anseio coletivo e lançou um manifesto ao povo e ao governo que ficou conhecido como 'Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova', com redação de Fernando de Azevedo e a assinatura de 25 homens e mulheres da elite intelectual brasileira. Trata-se de um documento que extravasa o entusiasmo pela educação e o otimismo pedagógico.

A reflexão do autor sobre o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova mostra que esse mesmo documento apresentava uma denúncia da situação da educação na época, bem como exigia a formulação de uma política educacional com base científica, livrando-a de ações descontínuas. Esse documento motivou a campanha para a formação da Assembleia Constituinte de 1934, que organiza o Conselho Nacional de Educação e que formula o primeiro anteprojeto do Plano de Educação Nacional, porém este não chegou a ser discutido.

Ressalta-se, ainda, o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, representado por um modelo de educação que respeitava o desenvolvimento individual, a educação como um direito de todos dentro do princípio de igualdade e oportunidade para todos, direito à escola pública, obrigatória, gratuita e laica.

Durante o Estado Novo, compreendendo o período de 1937 a 1945, tivemos uma educação caracterizada pela tecnocracia, ou seja, baseada nos modelos tecnocráticos da administração empresarial, implantados pela política de economia, na qual a educação se insere, como também pela a ausência de unidade nacional. Registra-se, que nesse contexto, a estrutura organizacional existente garantiu o controle da educação das escolas, ofertando os cursos primário, ginasial e secundário.

Quanto às funções de diretor, as alterações promovidas nessa época foram pouco significativas, permanecendo praticamente as mesmas, estabelecidas no século anterior. Desde a época do cenário chamado Era Vargas, deflagrado em 1930, caracterizado por uma intensa transição do modelo econômico agroexportador para o de produção industrial, com o desenvolvimento da industrialização e, consequentemente, o crescimento dos centros urbanos,

a educação escolar surgiu como a propulsora do progresso e instrumento de reconstrução nacional.

Como consequência desses impactos, foi criado o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, elaborado um Plano Nacional de Educação, estabelecido na Constituição de 1934, a gratuidade e a obrigatoriedade do ensino elementar e ainda, inúmeras reformas educacionais de iniciativa da União, e responsabilidade dos estados foram implementadas.

No dia 21 de dezembro de 1961, foi aprovada a Lei nº 4024/61, sendo a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que estabeleceu o direito tanto do setor público quanto do particular de ministrar o ensino no Brasil. Com esse novo enfoque, a educação foi reconhecida como instrumento de integração social.

Na primeira LDB, a estrutura do ensino pouco se alterou, ficando assim organizada: o ensino pré-primário constituído pelas escolas maternais e jardins de infância; o ensino primário continua com a duração de quatro anos, e o secundário foi subdividido em ginasial, com quatro anos e colegial, com três anos. Enquanto isso, o ensino normal e os cursos técnicos permaneceram inalterados. A lei contemplava um currículo flexível para o território nacional e a obrigatoriedade legal do poder público de garantir a educação em todos os níveis.

Cabe registrar que no início dos anos 1960, com o projeto de educação popular em alta, o nome do educador Paulo Freire se destacava, vindo a tornar-se uma inspiração para gerações de professores. Como resultado das participações em cursos de formação e militâncias, muitos educadores da época, passaram a ter consciência de serem trabalhadores da educação.

Foi a partir da Lei nº 4024/61 que a educação avançou significativamente no sentido da unificação dos sistemas de ensino e da eliminação do dualismo administrativo herdado do Império. Essa iniciativa estabelece, pela primeira vez, uma relativa descentralização do sistema de ensino como um todo, concedendo certa dose de autonomia aos estados e a separação entre órgãos com funções essencialmente normativas e órgãos com funções executivas. As funções de caráter normativo passam a ser de competência do Conselho Federal de Educação e os Conselhos Estaduais de Educação, enquanto que as de caráter executivo foram destinadas ao Ministério de Educação e Cultura e às Secretarias de Educação.

No que se refere à função de diretor de escola, a Lei nº 4024/61, não dá destaque relevante, reserva apenas um dispositivo para abordar a respeito da sua qualificação. Dispõe no artigo 42 que “o diretor de escola deverá ser educador qualificado”. No entanto, o que se

entende como educador qualificado? Não há a previsão de um perfil profissional, até mesmo de critérios que deveriam ser considerados para definir quem estaria qualificado para a função. Nesse sentido, os termos dessa qualificação eram subjetivos e amplos, ficando a regulamentação específica a critério dos Estados.

Sendo competência do órgão normativo nacional de educação definir o que se entendia por educador qualificado, o antigo Conselho Federal de Educação – CFE definiu, no Parecer nº 93/62, que educador qualificado seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornassem capaz de infundir às escolas a eficácia do instrumento educativo e de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de expressivo teor cristão, cívico, democrático e cultural.

A partir dessa definição e observando o princípio da descentralização, os Estados passaram a criar regulamentos que deveriam ser observados, no preenchimento do cargo de Diretor de Escola.

No ano de 1971, foi promulgada a Lei nº 5.692/71, trazendo alterações significativas para educação brasileira, como a fusão dos antigos cursos primários e ginasial no primeiro grau, a extinção do exame de admissão, a introdução do ensino profissionalizante por meio dos Ginásios Orientados para o Trabalho – GOT e a implantação da profissionalização compulsória no ensino de segundo grau.

A nova LDB tinha como pretensão criar uma relação direta entre sistema educacional e sistema produtivo, uma forma de subordinar a educação à produção. Dessa forma, a educação passou a ter como principal finalidade habilitar ou qualificar para o mercado de trabalho, procedimento resultante do processo de industrialização.

Nesse novo contexto, o cargo de Diretor de Grupo Escolar foi substituído pelo cargo de Diretor de Escola. Diante de uma nova organização administrativa existente, o cargo de diretor de escola foi cada vez mais se consolidando e passou a contar com exigências de qualificação, cada vez mais específicas A ideia que se tinha anteriormente, de que para ser diretor bastava somente experiência docente de muitos anos, começou a ser substituída pela imagem do administrador de uma equipe escolar.

Ainda em fins dos anos 70, a sociedade brasileira começou a se organizar, promovendo grandes mobilizações, criando um contexto favorável à reorganização dos movimentos sociais. Já nos primeiros anos da década de 80, foi desencadeada uma série de debates em torno do processo de democratização, presentes até mesmo na Constituição de 1988, culminando com a grande mobilização da sociedade, em favor das eleições diretas para os cargos executivos majoritários.

O clima gerado pela perspectiva do fim da Ditadura reacendeu os movimentos sociais, o que contribuiu para surgirem inúmeras reivindicações da sociedade, inclusive quanto à educação do Estado e suas políticas. Destaca-se, nesse contexto, a luta pela gestão democrática da educação.

Os debates sobre a gestão da educação foram cada vez mais constantes e o tema da participação que já estava esquecido por décadas ressurgiu, graças às novas concepções de gestão educacional.

Sobre o tema participação Weber (1992, p. 215), assim se manifesta:

> A participação, então entendida como processo que, por seu caráter pedagógico, favorecia a tomada consciente e comprometida de iniciativas, portanto, mudanças duradouras de comportamentos individuais e grupais, passa a ser percebida como elemento principal da construção da democracia, em que as decisões concernentes a toda sociedade resultariam de um amplo processo de decantação de reivindicações formuladas pelos setores majoritários, na tentativa de estabelecer limites àqueles interesses historicamente dominantes, acelerando o processo de transformação social.

As discussões e os embates a respeito do papel social da educação escolar colaboraram para que houvesse melhor entendimento quanto a sua abrangência política, como também a importância para a consolidação de uma gestão/administração democrática, de modo que esses momentos passaram a acontecer com maior frequência.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, surge o princípio da gestão democrática do ensino, representando um importante avanço para a educação. No Fórum Nacional pela Defesa da Escola Pública, esse tema foi amplamente discutido, havia um grupo que defendia a ideia da participação de toda a comunidade escolar, compreendendo funcionários, docentes, estudantes e pais. O outro grupo, representado pelos privatistas, tentava limitar essa participação, tanto no critério para a composição dos colegiados, quanto na qualidade das intervenções efetivas de cada segmento.

A respeito da palavra gestão, Minto (2012, p. 182) menciona que:

> a ideia de 'gestão' designaria uma *gestão técnica da educação*, isto é, supostamente desvinculada de seu caráter político e orientada exclusivamente pelos critérios econômicos da gestão [...] termo *gestão* sugere uma separação entre a concepção e a execução das atividades relativas à administração escolar, de modo que o 'gestor' passa a ser encarregado apenas da execução de determinações hierarquicamente superiores advindas dos responsáveis pela tomada de decisões, transformando-se numa espécie de trabalhador alienado que apenas segue

> receitas prontas, não podendo participar da sua concepção/elaboração (grifo do autor).

O emprego de gestão isolado dos termos gestão democrática reduz o significado concebido nas lutas dos movimentos dos trabalhadores na educação, pois quando se utiliza somente o termo gestão propõe-se ao diretor da escola a condição de um trabalhador alienado, que desempenha somente as tarefas prontas, não participando da sua elaboração.

As discussões e os embates em torno do papel social da educação escolar contribuíram para que houvesse maior entendimento da sua dimensão política.

No que diz respeito à administração escolar, as reivindicações apresentadas eram referentes à democratização dos instrumentos de gestão, conforme arroladas por Minto (2012, p. 180):

> 1- Descentralização administrativa e pedagógica;
> 2- Gestão participativa na educação;
> 3- Eleições diretas para dirigentes de instituições de ensino;
> 4- Constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas;
> 5- Supressão do Conselho Federal de Educação de cunho marcantemente privatista;
> 6- Instituição de colegiados escolares eleitos pela comunidade, com o intuito de frear arbitrariedades perpetradas pela administração do sistema e da escola.

De acordo com Minto (2012, p. 188), "a elaboração da Constituição de 1988, por certo, garantiu muitos avanços em termos de direitos sociais, muitos deles no campo da educação (sobretudo o princípio da gestão democrática)".

Nesse sentido, a democracia supõe a convivência e diálogo entre as pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns.

Na reflexão de Pinheiro (1996, p. 284):

> A nova Constituição promulgada em 5 de outubro de 1988, é democrática em muitos sentidos, [...] na parte da educação encontrou como as Constituições passadas, uma solução conciliatória para o conflito entre o público e o privado. Com isso não resolveu o conflito, mas incorporou-o.

A descentralização da educação, iniciada a partir de 1980 é reforçada anos 90, com a publicação da nova LDB, Lei nº 9.394/96, que regulamenta o princípio democrático do ensino público, estabelecido na Constituição brasileira.

Referente à gestão escolar, os artigos 4º e 25 da LDB definem diretrizes que deverão ser observadas pelos sistemas de ensino, visando à oferta de uma educação de qualidade. Também se faz menção à autonomia da escola, mas de maneira superficial e pouco esclarecedora.

Quanto ao cargo de Diretor de Escola, o texto da Lei nº 9.394/96, artigo 14, apresentou uma nova concepção de gestão e do papel do diretor, quando determina: "Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público da educação básica", o que estimulou os educadores a retomarem os debates sobre a necessidade da profissionalização das pessoas envolvidas na administração escolar, entendida como condição fundamental para a melhoria da qualidade da educação básica.

Com o advento da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96, um novo modelo de gestão, no setor educacional, foi implantado.

A Constituição regulamenta os princípios a serem observados na gestão das escolas:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

> I - igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
> II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
> III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e de coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
> IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
> V - valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado o regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
> VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
> VII - garantia de padrão de qualidade;
> VIII - piso salarial profissional nacional para profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal.
> Parágrafo único: A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores em educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, o âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios (BRASIL, 1988).

Assim, a Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um, entre os oito princípios necessários, para se ministrar o ensino em nosso país e, por

extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros princípios que a Constituição articula à gestão democrática do ensino.

Entendemos que este princípio constitucional representa uma das garantias do direito à participação, possibilitando às pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas.

Nesse sentido, as principais características, a serem contempladas no processo de elaboração de políticas públicas, devem ser a descentralização, a flexibilização e a gestão democrática,

Sintetizando o que lemos de diversos autores sobre a questão em pauta, entre eles, Minto (2012), concluímos que diante da diversidade e conflito de interesses existentes em nossas escolas, é necessária uma gestão participativa, pautada no diálogo e na mobilização de pessoas, com um projeto pedagógico baseado em formas colegiadas e princípios de convivência democrática.

Assim, também está no espaço do trabalho a possibilidade de acontecerem diferentes processos educativos, pois, conforme enfatiza Gramsci (*apud* MÉSZÁROS, 2005, p. 49):

> Não há nenhuma atividade da qual se possa excluir qualquer intervenção intelectual – o H*omo faber* não pode ser separado do *Homo sapiens*. Além disso, fora do trabalho, todo homem desenvolve alguma atividade intelectual; ele é, em outras palavras, um 'filósofo', um artista, um homem com sensibilidade; ele partilha uma concepção do mundo, em uma linha consciente de conduta moral, e portanto *contribui para manter ou mudar a concepção do mundo, isto é, para estimular novas formas de pensamento* (*Grifos do autor*).

Com relação ao processo de escolha dos Diretores de Escolas, pouco se avançou em comparação a épocas anteriores. Constatou-se a utilização de diferentes critérios para o provimento de cargos, nas diversas regiões do país, como concurso público, eleição e indicação político-partidária, com a predominância, no entanto, dos critérios político-partidários.

5 A VEZ E A VOZ DOS GESTORES DO ÓRGÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE LAGES (1972-2012)

> Pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção. Nesse sentido, há que se pensar em formas de escolhas democráticas que superem o anacrônico processo burocrático de provimento por concurso, bem como a clientelística nomeação político-partidária, as quais costumam, ambas, impingir aos trabalhadores e usuários da escola uma figura estranha à sua unidade escolar e a seus interesses mais legítimos.
>
> (PARO, 2010, p. 776)

Neste capítulo, o foco se deu na análise da coleta de dados da pesquisa empírica. Tivemos como base, a análise de conteúdo de Bardin.

Para Bardin (1977, p. 45) pesquisa é:

> [...] como uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sobre uma forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e sua referenciação. Enquanto o tratamento da informação contida nos documentos acumulados, análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo esta informação, por intermédio de procedimentos de transformação.

Os sujeitos desta pesquisa foram os gestores do Órgão Regional de Educação, sediado em Lages, que atuaram no período de 1972 a 2012.

O questionário aplicado contou com perguntas semiestruturadas, constituído de dois blocos: bloco I, contendo dados de identificação e bloco II, com um total de sete perguntas, referentes às atividades desenvolvidas, principais avanços, dificuldades encontradas, apoio recebido pela mantenedora, critérios adotados para a formação da equipe de trabalho, interferência político-partidária e fatos que marcaram o período de gestão. Com a análise dos dados coletados, pretendeu-se verificar até que ponto os gestores realizaram uma prática administrativa para além da legislação?

O pesquisador fez contato pessoalmente com cada gestor, momento em que entregou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, e destacou a importância da contribuição dos mesmos para a concretização do estudo.

Ainda, esclareceu-os sobre a fidedignidade dos dados coletados através do questionário respondido, assegurada a garantia do anonimato nas respostas, e que, posteriormente, teriam acesso ao trabalho, sendo lido, concordado e assinado o TCLE.

Para a apresentação das respostas, adotamos a seguinte metodologia: após cada pergunta formulada, registramos as respostas dadas por todos os sujeitos da pesquisa, seguida da tabulação e análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), referente às práticas de gestão de cada participante.

Decidimos que não consultaríamos os gestores interinos, em função do pouco tempo de exercício no cargo. Ademais, um deles é falecido. Do mesmo modo, ficariam de fora dois gestores que estiveram no cargo, por longo tempo, e também já falecidos; um outro que não foi localizado, pois não reside mais no Estado de Santa Catarina, e um último que não devolveu o questionário. Ressaltamos que o autor desta pesquisa foi gestor e, portanto, não participou como respondente.

Assim, da mostra previa um total de 15 gestores participantes, correspondentes ao período estabelecido na pesquisa, obtivemos o retorno de oito deles. O questionário foi disponibilizado pelo período de um mês.

Neste trabalho, os gestores serão identificados por letras (A, B, C, D, E, F, G, H). Os gestores que atuaram no período de 1972 a 1978 são falecidos, por isso as respostas transcritas pertencem aos sujeitos da pesquisa que estiveram em exercício a partir do ano de 1979.

Informamos que a Chefe da Divisão de Apoio Administrativo, que atuou no período de 1979 a 1987, também participou desta pesquisa, sendo um dos sujeitos respondentes.

O Quadro 1 apresenta de forma resumida o perfil dos sujeitos.

Quadro 1: Bloco I - Perfil dos Gestores do Órgão Regional de Educação: 1972 a 2012

Gestor	Formação	Habilitação	Ano de Conclusão	Pós-Graduação (nível de)		Período Gestão
				E	M	
A	Superior	Licenciatura em Matemática	1974	x		1979 – 1987
B	Superior	Licenciatura em Pedagogia	1967			1979 – 1987
C	Superior	Licenciatura em Pedagogia	1974			1987 -1991
D	Superior	Licenciatura em História	1968	x	x	1991
E	Superior	Bacharel Direito/Lic. Ed. Física	1978 1982			1993 -1994
F	Superior	Licenciatura em Geografia	2003	x		1999 - 2002
G	Superior	Licenciatura em Pedagogia	1976	x		2003 - 2006
H	Superior	Licenciatura em Pedagogia	1987	x		2007

Fonte: Produção do próprio autor (2015).

Pudemos perceber que dos oito respondentes, um possui formação inicial Direito e licenciatura em Educação Física, quatro são licenciados em Pedagogia, um em História, um com graduação em Matemática e um em Geografia. Quanto à pós-graduação *lato sensu*, cinco deles possuem especialização, e apenas um concluiu o *stricto sensu*, na modalidade de mestrado em História da Cultura Brasileira.

A formação inicial dos envolvidos nesta investigação ocorreu entre o final da década de 60 e 80 do século XX. Dois formaram-se no final da década de 60, cinco na década de 70 e um, na década de 80. Somente um dos gestores não se graduou no período da ditadura militar.

Bloco II - Histórico da Gestão: 1972 a 2012

Na sequência, seguem transcritas na íntegra, de forma individual, as respostas dadas pelos gestores, visando facilitar o procedimento de agrupamentos, classificações e pré-análise, com a finalidade de inferir, ponderar e interpretar os dados a serem submetidos a uma análise de conteúdo.

Quadro 2: Quais foram os principais avanços da educação pública estadual durante a sua gestão?

(continua)

Gestor	Respostas
A	*Comecei a escutar professores, pais e alunos para conhecer os problemas e juntos encontrarmos uma solução. Muitas vezes, as pessoas que me procuravam só queriam ser ouvidas.*
B	*Considero que a possibilidade de ampliar o nível de formação dos envolvidos no processo educacional foi o grande avanço conquistado. O aprimoramento, através da formação superior, oportunizou ampliar conhecimentos, ver novos caminhos e valorizar o profissional através da nova titulação.*
C	*No período em que estive frente à gestão, enfrentamos diversos problemas relacionados à qualidade de ensino, iniciamos uma profunda discussão acerca da reorganização curricular (conjunto de matérias a serem estudadas pelos alunos em cada série). Essa discussão envolveu educadores da rede escolar, o que resultou numa Proposta Curricular de Pré-Escolar, 1º e 2º Graus, com os seguintes princípios:* • *Resgate do conteúdo científico da escola, entendendo que é direito de todo o acesso ao conhecimento que a humanidade produziu;* • *Trabalho dos conteúdos escolares a partir da realidade social concreta do aluno, entendendo que o conhecimento científico se constrói a partir da interpretação da realidade vivenciada e do conhecimento menos complexo que o aluno traz, adquirido na sua vivência;* • *Entendimento crítico do funcionamento da sociedade, a partir do conhecimento científico, entendendo o funcionamento da sociedade não deve ser entendido numa ótica apenas ideológica, do "ouvi dizer", mas o conhecimento científico deve ser colocado a serviço deste conhecimento;* • *Preparo do aluno para contribuir com as conquistas sociais necessárias para que a população possa usufruir de melhor qualidade de vida;* • *Entendimento da educação globalizada.*

Quadro 2: Quais foram os principais avanços da educação pública estadual durante a sua gestão?

(continua)

Gestor	Respostas
D	*Na minha gestão, viveu-se na educação pública estadual, um período de exceção. Era o governo de Kleinubing que tentou avançar frente à gestão na educação, fazendo cumprir uma das suas metas constantes do seu Plano de Governo – liquidar as Regionais de Educação. Entregou no Estado o comando deste processo ao Secretário da Pasta, e na região, por indicação do prefeito de Lages à época, Raimundo Colombo, coube-me realizar essa tarefa. Era servidora pública do quadro da UDESC e ex-gestora do CIS/FESC. Abracei o chamado. Destaco a grande recepção que tive pela delicada e qualificada equipe da 7ª UCRE, recebendo por parte desses funcionários, todo o assessoramento necessário. Com o objetivo de enxugar os quadros carregados de servidores técnicos administrativos e pedagógicos da Unidade Regional e aproveitando suas largas experiências, grande qualificação, responsabilidade e disponibilidade ao serviço público, por determinação do governador, esses servidores foram disponibilizados para as escolas, onde estariam enriquecendo não só conteúdos programáticos, mas também implantando novas práticas educativas, supervisionando "in loco" as atividades didático-pedagógicas, enfim, impondo ao sistema uma grande alteração.* *Além dos recursos humanos, também os equipamentos, os recursos financeiros e os materiais de apoio, existentes nas unidades regionais do estado catarinense, deveriam ser inventariados e colocados à disposição das escolas.* *O avanço proposto veio à medida do desafio. Na região serrana, de 121 servidores designados que atuavam na 7ª UCRE, 11 técnicos ficaram efetivos e lotados na nova Secretaria Regional. Os demais servidores foram removidos para o* ***centro do mudo educativo – escola*** *(grifo da pessoa respondente). Diminuíram-se os gabinetes e enriqueceram-se as salas de aula.*
E	*Descentralização da merenda escolar, onde os alimentos perecíveis eram comprados diretamente pela Escola. Reforma dos prédios escolares. Instalações dos primeiros laboratórios de informática nas escolas de Ensino Médio. Fortaleceu-se a concepção de que a educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Buscou-se a gestão democrática, com ênfase na vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.*
F	*Investimentos a capacitação de professores, por área de ensino. Reformas de diversas escolas. Construção de ginásios de esportes. Grandes parcerias com os municípios no transporte escolar. Inserção de grande número de estagiários do ensino médio, como também do ensino superior, atuando em nossas escolas. Criação da Classe Hospitalar, onde professores contratados faziam o acompanhamento de crianças internadas no Hospital Infantil Seara do Bem.* *Periodicamente, reuniões para repasse de informações oriundas da Secretaria de Estado de Educação, como também oferta de capacitação sistemática para os Diretores, Secretários de Escolas e demais componentes da equipe técnico-administrativa das Unidades Escolares.* *Criação e expansão dos Núcleos de Tecnologias em Educação – NTE. Expansão e capacitação do Projeto TV – Escola, com envolvimento do MEC/SED/CRE, com a capacitação de 8.000 professores das redes estadual e municipais.* *Formação de gestores das Unidades Escolares, através do Programa ProGestão, em nível de Especialização, em convênio com a SED/UDESC.* *Instalação da sede do Governo de Estado de Santa Catarina, por dois dias, nas dependências da 7ª CRE.*

Quadro 2: Quais foram os principais avanços da educação pública estadual durante a sua gestão?

(conclusão)

Gestor	Respostas
G	*Gestão focada na formação de professores, num planejamento extenso, com um programa de capacitação envolvente; ampliando interesses e investindo nas relações, consolidamos o ensino, avançando nos índices de aprovação. Trabalhando por resultados, com diagnósticos estatísticos – MEC, IDEB, a região serrana - 27ª SDR avançou, saindo da última colocação, para índices altamente significativos.* *Após um levantamento real da situação dos prédios escolares, foi promovido uma grande Reforma Física nas Unidades Escolares, o que contribuiu, sobremaneira, para o avanço do ensino.*
H	*Implantação e implementação de Projetos e Programas para oportunizar novas aprendizagens aos alunos.* *Implantação e implementação de Programas para dinamizar o acesso de docentes à rede, pois transparência e organização geraram credibilidade.* *Avanço tecnológico e retomada da discussão sobre a Proposta Curricular.* *Melhoria na infraestrutura escolar, incluindo ginásios de esportes para várias Unidades Escolares.* *Terceirização da merenda escolar, conforme decreto publicado, que instituiu o Plano de Gestão Escolar.*

Fonte: Produção do próprio autor (2015)

Na primeira questão, os gestores foram questionados sobre os principais avanços da educação pública durante a sua gestão. A maioria deles afirmou que a preocupação era com a educação continuada dos professores das escolas, a integração da prática escolar, a teoria aprendida na educação superior e especialização. O foco foi dado para a qualificação da formação de professores, com destaque para o reflexo desta, no chão da escola. Vale a pena destacar a resposta dada pelo Gestor C.

Uma minoria priorizou a infraestrutura da escola na sua gestão, mas sempre dando destaque aos investimentos da capacitação de professores, e relacionando a importância da dessa reforma à qualidade de ensino. Gestor G é um dos representantes deste grupo:

> *Gestão focada na formação de professores, num planejamento extenso, com um programa de capacitação envolvente; ampliando interesses e investindo nas relações, consolidamos o ensino, avançando nos índices de aprovação. Trabalhando por resultados, com diagnósticos estatísticos – MEC, IDEB, a região serrana - 27ª SDR avançou, saindo da última colocação, para índices altamente significativos. Após um levantamento real da situação dos prédios escolares, foi promovido uma grande Reforma Física nas Unidades Escolares, o que contribuiu, sobremaneira, para o avanço do ensino.*

Alguns demonstram ter uma visão um tanto quanto romântica da realidade escolar, desfocada do contexto histórico e das políticas de educação vigentes. Na maioria das vezes,

não se percebe diferença entre as ações específicas da política educacional do governo federal ou estadual implantadas na época, com o trabalho realizado por eles na Gerência.

Buscando melhor entendimento para a expressão "visão um tanto romântica da realidade escolar", trazemos a definição de romantismo, do autor Japiassu (1996, p. 237), quando escreve que:

> romantismo – Doutrina filosófica distinta do movimento artístico - literário, que, do final do século XVIII, até metade do séc. XIX, em reação contra o racionalismo da filosofia das Luzes, põe-se a depreciar os valores racionais e a enaltecer a imaginação, a intuição, a espontaneidade e a paixão. O homem é concebido como um reflexo de Deus ou da alma de mundo.

Fica evidente, em algumas respostas, certo otimismo quanto a resultados altamente qualificados durante certos períodos de gestão.

Um exemplo disso é a resposta dada pelo Gestor F:

> *Investimentos a capacitação de professores, por área de ensino. Reformas de diversas escolas; Construção de ginásios de esportes; Grandes parcerias com os municípios no transporte escolar; Inserção de grande número de estagiários do ensino médio, como também do ensino superior, atuando em nossas escolas. Criação da Classe Hospitalar, onde professores contratados faziam o acompanhamento de crianças internadas no Hospital Infantil Seara do Bem. Periodicamente, reuniões para repasse de informações oriundas da Secretaria de Estado de Educação, como também oferta de capacitação sistemática para os Diretores, Secretários de Escolas e demais componentes da equipe técnico-administrativa das Unidades Escolares. Criação e expansão dos Núcleos de Tecnologias em Educação – NTE. Expansão e capacitação do Projeto TV – Escola, com envolvimento do MEC/SED/CRE, com a capacitação de 8.000 professores das redes estadual e municipais. Formação de gestores das Unidades Escolares, através do Programa Progestão, em nível de Especialização, em convênio com a SED/UDESC. Instalação da sede do Governo de Estado de Santa Catarina, por dois dias, nas dependências da 7ª CRE.*

Embora a pergunta tivesse como foco os avanços da gestão, nas atividades pedagógicas e administrativas, o respondente preferiu destacar a figura do Estado e a política pública no período. Este fato está refletido em quase todas as respostas, inclusive alguns citaram a Proposta Curricular Catarinense como um avanço em sua gestão especificamente, e não a aplicação da Proposta nas escolas sob a jurisdição do Órgão Regional de Educação à época.

Como um dos avanços em sua administração, o gestor H responde que:

> *Implantação e implementação de Projetos e Programas para oportunizar novas aprendizagens aos alunos. Implantação e implementação de Programas para dinamizar o acesso de docentes à rede, pois transparência e organização geraram credibilidade. Avanço tecnológico e retomada da discussão sobre a Proposta Curricular. Melhoria na infraestrutura escolar, incluindo ginásios de esportes para várias Unidades Escolares. Terceirização da merenda escolar, conforme decreto publicado, que instituiu o Plano de Gestão Escolar.*

Sobre a Proposta Curricular de Santa Catarina (2014, p. 21), destacamos que a mesma tem como finalidade:

> [...] aproximar o que propõe teórica e metodologicamente das salas de aula e da gestão escolar, ou seja, dialogar diretamente com professores, coordenadores pedagógicos, especialistas e diretores, no sentido de contribuir com as reflexões sobre as atuais demandas educacionais em suas práticas pedagógicas.

A Proposta Curricular de Santa Catarina (2014) visa nortear a prática pedagógica dos educadores na perspectiva da construção de uma escola pública de qualidade para todos. Portanto, as discussões desse documento norteador da educação pública estadual diz respeito às diretrizes definidas para o sistema de ensino e suas escolas, não caracterizando, portanto, um avanço específico da gestão do Órgão Regional de Educação.

Destacamos, ainda, a resposta dada pela Gestora D.

> *Na minha gestão, viveu-se na educação pública estadual, um período de exceção. Era o governo de Kleinubing que tentou avançar frente à gestão na educação, fazendo cumprir uma das suas metas constantes do seu Plano de Governo – liquidar as Regionais de Educação. Entregou no Estado o comando deste processo ao Secretário da Pasta, e na região, por indicação do prefeito de Lages à época, Raimundo Colombo, coube-me realizar essa tarefa. Era servidora pública do quadro da UDESC e ex-gestora do CIS/FESC. Abracei o chamado. Destaco a grande recepção que tive pela delicada e qualificada equipe da 7ª UCRE, recebendo por parte desses funcionários, todo o assessoramento necessário. Com o objetivo de enxugar os quadros carregados de servidores técnicos administrativos e pedagógicos da Unidade Regional e aproveitando suas largas experiências, grande qualificação, responsabilidade e disponibilidade ao serviço público, por determinação do governador, esses servidores foram disponibilizados para as escolas, onde estariam enriquecendo não só conteúdos programáticos, mas também implantando novas práticas educativas, supervisionando "in loco" as atividades didático-pedagógicas, enfim, impondo ao sistema uma grande alteração.*
> *Além dos recursos humanos, também os equipamentos, os recursos financeiros e os materiais de apoio, existentes nas unidades regionais do estado catarinense, deveriam ser inventariados e colocados à disposição das escolas.*

> *O avanço proposto veio à medida do desafio. Na região serrana, de 121 servidores designados que atuavam na 7ª UCRE, 11 técnicos ficaram efetivos e lotados na nova Secretaria Regional. Os demais servidores foram removidos para o* ***centro do mudo educativo – escola*** *(grifo da pessoa respondente). Diminuíram-se os gabinetes e enriqueceram-se as salas de aula.*

Conforme as declarações da gestora D, o seu período de gestão foi considerado um momento de exceção. Após ser indicada pelo prefeito de Lages, recebeu do Secretário de Estado da Educação, a incumbência de promover a extinção (liquidação) da então 7ª UCRE.

Isso porque, atendendo à nova política de governo, adotada pelo governador do Estado de Santa Catarina, no ano de 1991, por meio da Lei nº 8.240, de 12 de abril de 1991, foram extintas as Unidades de Coordenação Regional de Educação, com a remoção dos funcionários que atuavam no Órgão Regional de Educação para as Unidades Escolares, além dos equipamentos, recursos financeiros e materiais de apoio que foram inventariados e colocados à disposição das escolas. Entendemos que realmente foi um período de grandes alterações na estrutura organizacional, que exigiu competência e habilidade da gestora para realizar a movimentação de pessoal, pois havia um número de funcionários significativo lotado naquele órgão, que em decorrência do processo, passaram a prestar serviços em outros locais.

Pelo que expôs a respondente, esse procedimento teve como objetivo descentralizar ações, enxugar o quadro de funcionários e oferecer às escolas condições para ter uma equipe com mais experiência e qualificação.

Os educadores que atuaram no Órgão Regional, até aquele momento, contavam com muitos anos de serviço e diversos cursos de formação e capacitação. Dentre esses profissionais, estavam professores que contemplavam as diversas áreas de ensino, supervisores, administradores e orientadores escolares.

Desta forma, ao serem removidos para as escolas, passaram a contribuir para a melhoria da gestão e qualidade de ensino.

Quadro 3: Quais foram as maiores dificuldades encontradas para desenvolver a sua proposta de gestão no Órgão Regional de Educação? Justifique.

(continua)

Gestor	Respostas
A	*A péssima condição de tráfego das estradas foi a principal dificuldade encontrada. A nossa regional era a maior do Estado e, em decorrência disso, existiam muitas escolas no interior da região para serem visitadas. A extensão da UCRE era um grande obstáculo.*
B	*A Secretaria de Educação do Estado sempre foi a direcionadora e comandante das ações desenvolvidas, tanto na área administrativa quanto na pedagógica. Ao Órgão Regional de Educação cabia cumprir os planos e metas, bastando ter os recursos humanos disponíveis para desenvolver, conforme orientado.*
C	*Após um longo período de um mesmo poder político no comando estadual, ocorreram algumas dificuldades nas mudanças necessárias para reformular o processo educacional, aceitação da nova proposta pedagógica, nomeação de Diretores e Secretários de Escolas, e contratação de professores ACTs.*
D	*Na proposta de extinção das UCREs. e das SLEs., determinada pelo Governador do Estado de Santa Catarina, foram muitas as dificuldades surgidas, entre elas:* *- improviso e imediatismo da proposta, não houve planejamento ou uma discussão mais ampla para a sua realização;* *- desconfiança quanto ao imediatismo da ação, o desmonte de um Órgão Público com representação em todas as cidades do Estado, gerou um momento de intranquilidade para todos os envolvidos;* *- insegurança do quadro técnico quanto à remoção para as escolas, com ambientes e localizações adversas;* *- falta de sensibilidade e de solidariedade de alguns diretores das Unidades Escolares ao receberem os egressos da UCRE;* *- as escolas do interior, da Região Serrana, ficaram sem apoio dos Supervisores Locais de Educação – SLEs., que eram os mais próximos para a solução de problemas administrativos e financeiros;* *- o descrédito de alguns setores da educação regional, quanto ao futuro da "Liquidação" – "Hoje enxugam a máquina, amanhã novos governos tornam a inchá-la!" (grifo da respondente).*
E	*Toda mudança de Gestor, causa expectativas e dúvidas quanto aos métodos de trabalho, tanto para o grupo interno quanto para os gestores escolares. Ainda mais quando não reside no município sede do Órgão de Gerenciamento. Porém, com cautela, trabalho descentralizado, troca de experiências, confiança e valorizando os trabalhos de iniciativa das Unidades Escolares, respeitado o seu Projeto Político-Pedagógico, tudo foi melhorando.*
F	*As metas da educação são traçadas pela Secretaria de Educação. Foi um período de algumas mudanças quanto ao Ensino Médio. Algumas escolas passaram a oferecer somente Ensino Médio, enquanto outras, somente o Ensino Fundamental. Nesse período, houve muitas manifestações da comunidade escolar, que não aceitavam as referidas mudanças.*

Quadro 3: Quais foram as maiores dificuldades encontradas para desenvolver a sua proposta de gestão no Órgão Regional de Educação? Justifique.

(conclusão)

Gestor	Respostas
G	*Fazer frente aos desafios. Trabalhar o sentido de abrir espaços. Interagir. Criar laços entre o saber fazer há uma distância. Tentamos aproximar nos aproximar, estabelecendo relações de confiança e troca.* *Preocupação com o despreparo e o desinteresse.* *Implantação de novos projetos, como Escola em Tempo Integral – Ambial.* *Muita burocracia.*
H	*Os desafios são inúmeros: professores com pouco conhecimento, desmotivados, falta de comprometimento de muitas escolas na área da gestão, falta de verbas descentralizadas, servidores com pouca qualificação, conflito e competições entre as escolas, não cumprimento dos aspectos legais, fazendo da educação apenas uma tarefa.*

Fonte: Produção do próprio autor (2015)

Quanto às maiores dificuldades encontradas para desenvolver a sua proposta de gestão, no Órgão Regional de Educação, a maioria relacionou-as ao seu cotidiano de trabalho, discutindo a relação entre professores e alunos, problemas do chão da escola, que vão desde a falta de cumprimento da lei pelos envolvidos no processo de educação, até competição entre as escolas, como relata o Gestor H:

> *Os desafios são inúmeros: professores com pouco conhecimento, desmotivados, falta de comprometimento de muitas escolas na área da gestão, falta de verbas descentralizadas, servidores com pouca qualificação, conflito e competições entre as escolas, não cumprimento dos aspectos legais, fazendo da educação apenas uma tarefa.*

Isso vai ao encontro da fala do Gestor G, quando afirma que se faz necessário: "fazer frente aos desafios, trabalhar no sentido de abrir espaços [...] estabelecendo relações de confiança e troca". Esse mesmo gestor faz menção ao excesso de burocracia nas escolas.

A região escolar jurisdicionada ao Órgão Regional de Educação, sediado em Lages, geograficamente, ainda é considerada uma das maiores do Estado de Santa Catarina. De acordo com dados do censo territorial (IBGE, 2000), na Região da Serra Catarinense e mapeamento da AMURES, a abrangência da região compreende 17% da área do Estado de Santa Catarina.

No início dos anos 70, os deslocamentos eram feitos, na maioria das vezes, por estradas ainda não pavimentadas, eram de chão batido, o que realmente dificultava o deslocamento dos gestores do Órgão Regional de Educação para a realização das visitas nas diferentes escolas sob sua jurisdição, com a finalidade de acompanhar e supervisionar as

atividades desenvolvidas. Eram muitas escolas, denominadas de Escolas Isoladas, localizadas distantes umas das outras, como também do município sede da Região da Serra Catarinense.

Quanto ao não cumprimento da legislação pelos envolvidos na educação, segundo a resposta do sujeito da pesquisa, não deveria ser caracterizado como problema, pois a Lei nº 6.844/86, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Estadual de Santa Catarina, trata das infrações e penalidades, conforme segue:

> Art. 163 - Constitui infração toda a ação ou omissão do membro do magistério que possa comprometer a dignidade e o decoro da função pública, ferir a disciplina e a hierarquia ou causar prejuízo de qualquer natureza à Administração Pública.
> Parágrafo único – a infração disciplinar é punida conforme antecedentes do infrator, bem como os motivos, as circunstâncias e as consequências do ilícito.

O não cumprimento do que está estabelecido no Estatuto caracteriza infração, sendo competência do gestor exigir a referida observância e, no caso de desobediência, aplicar as penalidades previstas, na legislação mencionada.

Quadro 4: Qual foi o apoio recebido da mantenedora para a realização das ações planejadas? Exemplifique.

(continua)

Gestor	Respostas
A	*O apoio da Secretaria da Educação era bastante significativo. O Secretário da Educação e toda a sua equipe respeitava e apoiava o nosso trabalho, recebíamos muita força e incentivo.*
B	*Sempre houve muita oportunidade de treinamento, antecedendo a implantação ou instalação de novos serviços ou funções. Podemos exemplificar a promoção de cursos para reciclar multiplicadores e professores na implantação da Lei nº 5.692/71 e o Sistema de Avanço Progressivo. Ainda, treinamento na época da instalação dos Setores Financeiro e Patrimônio.*
C	*Houve apoio através de Seminários e reuniões periódicas com os representantes e educadores de todo o Estado de Santa Catarina, onde se discutiu e planejou ações necessárias para que ocorressem mudanças no processo educacional na nossa região, bem como em todo o Estado.*
D	*A Secretaria Estadual de Educação reunia frequentemente os Coordenadores Regionais (Liquidantes) em Florianópolis para dar suporte à concretização das ações previstas. Seminários, conferências, material informativo foram utilizados para amenizar o "desespero" do momento do desafio, pois a ação não teve um planejamento prévio. (grifo da respondente)*
E	*As ações eram planejadas de acordo com as Diretrizes da SED/MEC. E também com que preconizava o então, Secretário da Educação, Paulo Bauer, no sentido de descentralizar as ações e políticas educacionais, assim como dividir responsabilidades.*

Quadro 4: Qual foi o apoio recebido da mantenedora para a realização das ações planejadas? Exemplifique.

(conclusão)

Gestor	Respostas
F	*A mantenedora sempre esteve presente, em todos os momentos que foram necessários, dando o devido respaldo para que pudéssemos levar o nosso trabalho adiante.*
G	*O apoio foi total. Recebemos todo tipo de ajuda e assistência financeira e operacional. Os programas de capacitação foram desenvolvidos com a presença constante do pessoal da SDR e sua ativa participação no fazer. Os espaços físicos foram remodelados e adequados. O material didático, pedagógico, de consumo e o permanente foram adquiridos, respeitando a escolha dos gestores e os demais interessados. Houve entendimento a diálogo na escolha e substituição dos gestores escolares.*
H	*A mantenedora repassa orientações de ordem legal, mas as ações são executadas através de auxílio pedagógico vindo das universidades. O suporte aos programas em parceria com o MEC e a formação de gestores oferecida pela mantenedora foram muito bons, assim como os demais itens abordados na letra "a".*

Fonte: Produção do próprio autor (2015)

Sobre o apoio recebido da Secretaria de Estado da Educação, para a realização das ações planejadas em cada gestão, todos, sem exceção, afirmaram ter recebido suporte necessário para desenvolver suas atribuições diante do cotidiano de trabalho. Ainda neste quesito, pudemos notar que alguns exemplos de apoio citados, faziam parte das políticas educacionais criadas pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC[7].

Nessa perspectiva,

> [...] o indivíduo é um consumidor de conhecimentos que o habilitam a uma competição produtiva e eficiente no mercado de trabalho. A possibilidade de obter uma inserção efetiva no mercado depende da capacidade do indivíduo em "consumir" aqueles conhecimentos que lhe garantam essa inserção. Assim, o conceito de empregabilidade se afasta do direito à educação: na sua condição de consumidor o indivíduo deve ter a liberdade de escolher as opções que melhor o capacitem a competir (GENTILI, 2005, p. 55).

Ao analisar essas colocações, algumas perguntas vêm à tona: o discurso da "sociedade do conhecimento" serve para quem? Ou melhor, para quê? Uma vez que é possível vasculhar no "setor" da educação e selecionar apenas o que interessa, novamente nos perguntamos, interessa a quem? Que conhecimento é esse sob medida?

As questões levantadas acima, quando comparadas às respostas dos sujeitos, estimulam-nos a refletir sobre a gestão da educação pública.

[7] Ver Anexo III.

Quadro 5: Qual era, no seu período de gestão, no Órgão Regional de Educação, o critério adotado para a escolha dos integrantes da sua equipe de trabalho?

Gestor	Respostas
A	*A indicação era político-partidária, mas havia muito diálogo com o Diretor da UCRE.*
B	*A escolha dos professores para atuarem no Órgão Regional de Educação sempre foi em atendimento a situações funcionais, nas quais eram movimentados "à disposição". Não havia, naquela época, seleção para exercer função específica. Ainda assim, os professores sempre responderam com eficiência as funções que lhes foram confiadas. (grifo da respondente)*
C	*Em primeiro lugar competência e vontade de assumir mudanças necessárias para melhorar a qualidade do ensino; segundo identificação, comprometimento e responsabilidade no desempenho da função.*
D	*Pelas atribuições confiadas, quando do processo de liquidação da UCRE.*
E	*Como foi gestão sequencial no mesmo período de governo, não houve alteração no quadro de servidores, sendo que quase todos ocupavam funções gratificadas. Era um quadro novo, com poucos servidores que atendiam na área de Recursos Humanos, de Ensino e de Inspeção.*
F	*No nosso período de gestão, o Órgão Regional de Educação era denominado de Coordenadoria Regional de Educação – CRE. E este foi um dos pontos altos da nossa gestão, porque as indicações eram político-partidárias. Mas nós conseguimos formar uma equipe que trabalhava muito unida e com muita dedicação. Contávamos com três Diretorias: Diretoria Regional de Administração e Controle, Diretoria Regional de Ensino e Diretoria Regional de Municipalização e Assistência ao Estudante. Essa equipe fez muita diferença na gestão, nos quatro anos de administração, em função da união que existia e que permanece até os dias de hoje.*
G	*O critério adotado para o preenchimento de cargos nos órgãos estaduais sempre foi político-partidário. No entanto, cabe ressaltar, que neste período, particularmente, sempre foi considerado a formação dos profissionais a serem escolhidos, a competência e a minha aceitação, o diálogo sempre foi mantido.*
H	*Desde julho de 2007, já se chamava GERED. O critério adotado para a escolha dos integrantes da equipe gestora é de caráter político.*

Fonte: Produção do próprio autor (2015)

Perguntados sobre o critério adotado para a escolha dos integrantes da equipe de trabalho de cada gestor, em seu período de administração, a maioria respondeu que era por indicação político-partidária. Uma minoria relatou uma realidade diferenciada, ou quase diferenciada, como o gestor E, ao afirmar que "como foi gestão sequencial no mesmo período de governo, não houve alteração no quadro de servidores, sendo que quase todos ocupavam funções gratificadas eram do quadro de funcionários efetivos. Era um quadro novo, com poucos servidores que atendiam na área de Recursos Humanos, de Ensino e de Inspeção". Neste mesmo foco, tivemos o Gestor B dizendo que:

> *A escolha dos professores para atuarem no Órgão Regional de Educação sempre foi em atendimento a situações funcionais, nas quais eram movimentados "à disposição". Não havia, naquela época, seleção para exercer função específica. Ainda assim, os professores sempre responderam com eficiência as funções que lhes foram confiadas. (grifo da respondente).*

Vale a pena citar a resposta do Gestor C, que vai de encontro com o que maioria relatou: "Em primeiro lugar competência e vontade de assumir mudanças necessárias para melhorar a qualidade do ensino; segundo identificação, comprometimento e responsabilidade no desempenho da função".

Entendemos por competência, nesta resposta, uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Desta forma, entendemos que deveria ser priorizado pelos governantes, como primeiro critério para a escolha de um gestor. No entanto, na prática, o que constatamos, é que na maioria das vezes, o primeiro critério adotado é o político-partidária.

Nesse sentido, convém relembrar que o conhecimento só tem significado quando é colocado na prática, quando se percebe como algo importante, ligado às atividades diárias do ser humano, fazendo parte das relações sociais, dentre elas, mas não exclusivamente, aquelas estabelecidas no ambiente de trabalho de cada indivíduo. Dessa forma, é nas relações sociais e não em um ato isolado que acontece a produção do conhecimento, na qual o homem, a cada interação, como condição de sua existência, constrói a própria história.

Quadro 6: Como você analisa o critério adotado para a escolha do gestor desse Órgão Regional de Educação?

(continua)

Gestor	Respostas
A	*A indicação político-partidária do Diretor da UCRE e sua equipe era uma norma estabelecida pelo governo. Mas, em função da boa relação que eu tinha com as lideranças políticas, sempre pude fazer minhas considerações, e os indicados sempre acabavam sendo o resultado de um consenso.*
B	*Certamente, ao mencionar um profissional para gerenciar um órgão público, deve-se considerar determinadas habilidades (dinamismo, liderança, capacidade de trabalho em equipe, espírito empreendedor, experiência profissional) além da graduação superior a área. A menção política é, na maioria das vezes, um fator de agregação no comprometimento com a máquina pública.*
C	*A escolha ocorreu da mesma maneira como acontecia em governos anteriores. De um universo de nomes competentes, coube a mim exercer essa função.*
D	*Escolhe-se o partido político da coligação vitoriosa no pleito estadual, que deverá ficar com a gestão do Órgão Regional de Educação, e assim a escolha do futuro gestor se dá de forma político-partidária.*

Quadro 6: Como você analisa o critério adotado para a escolha do gestor desse Órgão Regional de Educação?

(conclusão)

Gestor	Respostas
E	*Entendo que respeitando os critérios técnicos quanto à formação (superior) na área do magistério, efetividade no Estado, deve ser um agente de confiança do Governo, para que facilite as ações por este idealizado, e que, em não correspondendo, possa ser mudado, sem perder a sequência dos trabalhos educacionais.*
F	*Penso que sempre será político-partidário. Mas sinto a necessidade de alternância de poder, até para poder oxigenar a administração. Cada mudança de governo que ocorre, a cada quatro anos, deveria se mudar os gestores dos órgãos regionais, para não haver acomodação, para existirem ideias novas e com isso melhor administrar. Sou totalmente contra eleições para Diretores de Unidades Escolares, pois divide o grupo e prejudica muito o trabalho.*
G	*Nós, em Santa Catarina, ainda não vivenciamos outra maneira de escolha. O debate em torno desse assunto, deverá ser ampliado para que se vislumbre uma forma que contemple um processo mais democrático, mais abrangente e talvez mais acertada.*
H	*Na GERED, apesar do primeiro critério ser político, também sou técnica na área em que atuo.*

Fonte: Produção do próprio autor (2015).

No tocante à escolha do gestor do Órgão Regional de Educação, todos, sem exceção, defenderam o sistema vigente. Há procedência no posicionamento desses sujeitos da pesquisa, visto que foram escolhidos por indicação político-partidária, único critério vigente para nomeação. Portanto, essas respostas estão coerentes com o cenário histórico apresentado. Temos aqui algumas que valem a pena transcrever. Para o Gestor E "*a escolha ocorreu da mesma maneira como acontecia em governos anteriores. De um universo de nomes competentes, coube-me exercer essa função*".

O Gestor D defende o critério de indicação e diz:

> *Entendo que respeitando os critérios técnicos quanto à formação (superior) na área do magistério, efetividade no Estado, deve ser um agente de confiança do Governo, para que facilite as ações por este idealizado, e que, em não correspondendo, possa ser mudado, sem perder a sequência dos trabalhos educacionais.*

Tivemos somente um depoimento de um gestor sentindo necessidade de "mudança", mas não no sentido de se ter critérios definidos no âmbito da formação inicial e continuada, da titulação, de concursos e de uma forma mais democrática.

Nesse sentido, o Gestor F afirma que:

> *Penso que sempre será político-partidário. Mas sinto a necessidade de alternância de poder, até para poder oxigenar a administração. Cada mudança de governo que ocorre, a cada quatro anos, deveria se mudar os gestores dos órgãos regionais, para não haver acomodação, para existirem ideias novas e com isso melhor administrar.*

São congruentes as respostas, quando os gestores afirmam que a escolha para o preenchimento do cargo sempre aconteceu através do critério político-partidária. No entanto, um dos sujeitos da pesquisa destaca a importância da substituição de gestores a cada mudança de governo, pois assim evitaria a continuidade de um mesmo formato de gestão, permeada por uma rotina administrativa, que muitas vezes não evolui para atender as demandas de um novo tempo.

Quadro 7: Na sua opinião, a interferência político-partidária contribui ou dificulta a gestão da educação pública?

(continua)

Gestor	Respostas
A	*Há privilégios para pequenos grupos, ao invés de atender os interesses de uma maioria.*
B	*Vejo que muitas barreiras podem dificultar a execução do Plano Educacional, limitando as ações quando entram em jogo interesses pontuais.*
C	*Vivemos numa sociedade onde prevalece o poder político-partidário dentro da Democracia e, no período em que lá estive procurei conciliar indicações políticas com responsabilidade no exercício da função. Houve dificuldades sim, mas nada que não fosse resolvido com coerência e autoridade.*
D	*Pode trazer inúmeras distorções ao processo educativo, especialmente nestes anos do século XXI, onde em muitos casos, a gestão pública não tem sido nem transparente nem eficiente.*
E	*Quando se tem critérios claros e objetivos, não prejudica. Porém, quando entra a pressão de muitos partidos que integram uma coligação vencedora, observando somente a filiação partidária, sem respeitar a competência e formação, como gestor escolar, essa interferência, com certeza, prejudica a educação pública.*
F	*As duas coisas, pois depende muito da indicação. Se os indicadores são educadores e puderem formar suas equipes, pode fluir satisfatoriamente. Se houver muitas forças políticas, de diferentes partidos, pode prejudicar e muito toda a gestão.* *Nós tivemos sorte de formar nossa equipe de trabalho, o que foi fundamental para o sucesso do nosso trabalho.*

Quadro 7: Na sua opinião, a interferência político-partidária contribui ou dificulta a gestão da educação pública?

(continua)

Gestor	Respostas
G	*Sabemos que nossa prática constitui preocupação constante dos governantes, sempre à procura de novas propostas, ora delimitando, ora melhorando, ampliado os campos, ou eximindo, ou atribuindo responsabilidades e, nem sempre assegurando direitos ou traçando caminhos. Ficamos, então, com que diz Hegel: "a educação é um processo de construção da autonomia." (Hentz, 2007, p. 47).* *Queremos crer que ao nos cercarem de Leis e Diretrizes, os que as fazem, tenham isto sempre presente. No entanto, os debates precisam se fortalecer, para que o ENSINO, o APRENDER e o ENSINAR venham sempre em primeiro lugar. Que haja sintonia entre as partes. (destaques da respondente)*
H	*Quase sempre dificulta, pois às vezes os servidores da educação não têm qualificação necessária para a gestão, causando transtornos e retrocessos na educação.*

Fonte: Produção do próprio autor (2015).

Quando questionados se a interferência político-partidária contribui ou dificulta a gestão da educação pública, a maioria respondeu que esta ação traz inúmeros problemas. Para o Gestor A este tipo de critério faz com que haja *"[...] privilégios para pequenos grupos, ao invés de atender aos interesses de uma maioria*". Posição defendida pelo Gestor B, quando afirma que *"[...] muitas barreiras podem dificultar a execução do Plano Educacional, limitando as ações quando entram em jogo interesses pontuais.*" Para o Gestor H, "*quase sempre dificulta, pois, às vezes, os servidores da educação não têm qualificação necessária para a gestão causando transtornos e retrocessos na educação*." Nesta mesma direção temos a resposta do Gestor D, destacando o momento histórico que estamos vivendo nesta segunda década de terceiro milênio, podendo "*trazer inúmeras distorções ao processo educativo, especialmente nestes anos do século XXI, onde em muitos casos, a gestão pública não tem sido nem transparente nem eficiente*".

As respostas acima apontam a interferência político-partidária como um fator condicionante no processo de gestão do Órgão Regional de Educação, pois essa é uma das características das instituições públicas, que recebem fortes influências dos partidos políticos que se encontram no comando do governo de cada época.

Quadro 8: Cite fatos que marcaram o período da sua gestão

(continua)

Gestor	Respostas
A	*Vários fatos marcaram o nosso período de gestão, mas destaco os seguintes:* *- integração da nossa equipe de trabalho;* *- respeito, comprometimento e responsabilidade de todos os funcionários da 7ª UCRE;* *- melhoria do nível de aprendizagem dos alunos;* *- qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelas equipes do CIS – Renato Ramos da Silva e Colégio Industrial de Lages;* *- respeito à hierarquia funcional, por parte dos membros do magistério;* *- apoio e participação dos pais, nas atividades desenvolvidas pelas escolas.*
B	*Alguns elementos novos surgiram, como: greve dos professores e demais servidores públicos, eleições para Diretores de Unidades Escolares, descentralização de serviços do Órgão Central para o Órgão Regional de Educação.*
C	*Conflitos na nomeação de Diretores e Unidades Escolares, com compromisso de realizar ações definidas no Plano de Trabalho Educacional do novo governo.* *Implantação da Proposta Curricular de Santa Catarina.* *Construção de salas de aula, bem como melhoria as escolas da região.* *Construção da Escola Educação Básica Egídio Baraúna.* *Implantação do Projeto de Interiorização das Ações da Secretaria da Educação, com instalação de terminais e informe na UCRE, com o objetivo de agilizar as informações de processos, de contabilidade, de grades curriculares e emissão de atos legais.*
D	*Com uma valorosa equipe, estivemos por nove meses, frente à gestão desse Órgão Regional de Educação, onde fizemos a liquidação da 7ª UCRE, em prol de uma rede de ensino mais eficaz e de uma escola mais rica. Enfrentamos enormes desafios, exercitamos o acerto e o erro, somamos companheiros, vencemos improvisos, conquistamos avanços, colhemos amizades!* *Na década de 90, esperamos ter enriquecido o mundo mágico das salas de aula da nossa região serrana, melhorando a qualidade das escolas estaduais, com a presença de técnicos mais preparados, mais seguros e mais próximos da realidade que escolheram para atuar, recebendo assessoria e consultoria de um grupo mais reduzido de profissionais, porém envolvidos e mais competentes na administração da gestão regional da educação catarinense.*
E	*Integração entre gestores e demais servidores. Participação ativa da comunidade escolar em todas as ações das Unidades Escolares. Calendário escolar integrado com as demais redes de ensino. Reforma dos prédios escolares. Descentralização na compra da merenda escolar. Nucleação das escolas multisseriadas. Início da municipalização da Educação Infantil e Ensino Fundamental.*
F	*Foram muitos fatos positivos durante os quatro anos. Mas podemos citar alguns que foram fundamentais.* *Destaque para a união da equipe de trabalho. Elaboração de cronograma para atendimento às diversas escolas da região, que é muito grande. Nessas visitas, que aconteciam em todos os municípios da região, deslocavam-se as três Diretorias com a Coordenadora Regional e atendiam, individualmente, todas as escolas, evitando, assim, que os Diretores das Unidades Escolares precisassem se deslocar para Lages.* *Outro fato marcante foi o cronograma de capacitação. Todos os professores, das diversas áreas do conhecimento, receberam capacitação com carga horária de 40 horas.*

Quadro 8: Cite fatos que marcaram o período da sua gestão

(conclusão)

Gestor	Respostas
F	*Essas capacitações aconteciam fora do domicílio do professor e por isso recebiam diárias. Além de ser um momento de aprendizado, era também um momento de descontração.* *Destinação de verbas para pequenos reparos.* *Também foi um momento em que aconteceu o Programa Magister, tendo como promotora a Secretaria de Estado da Educação e como parceira, a 7ª CRE. Iniciativa que permitiu que muitos professores concluíssem a sua graduação e outros, até a pós-graduação, em parceria com universidades locais.*
G	*Início da Gestão Compartilhada entre as duas Secretarias: Secretaria de Estado da Educação – SED e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional – SDR, ou seja, subordinação administrativa, junto à SDR e subordinação funcional, vinculada à SDR.* *Criação de diversos cargos, com ingresso por concurso, nos Centros de Educação Profissional – CEDUPs, Centro de Educação de Jovens e Adultos – CEJA e demais escolas, funções de Assistente Técnico-Pedagógico – ATP e Assistente de Educação.* *Extinção dos cargos de confiança de Secretários de Escolas.* *Movimentação, com a redistribuição de professores excedentes das escolas que eram muitos.* *Processo seletivo de professores, anual, com aplicação de provas, para admissão em caráter temporário.*
H	*Os avanços citados a letra "a" e outros: parcerias com as universidades, com instituições não governamentais, bom relacionamento com a imprensa, com docentes da rede e de universidades, além da boa atuação da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional – SDR.*

Fone: Produção do próprio autor (2015)

Como podemos constatar, a maioria relatou ações pedagógicas de extremo sucesso, tanto no plano pedagógico quanto no administrativo e poucos falaram sobre as dificuldades e os obstáculos. Para o Gestor F:

> *Foram muitos fatos positivos durante os quatro anos. Mas podemos citar alguns que foram fundamentais. Destaque para a união da equipe de trabalho. Elaboração de cronograma para atendimento às diversas escolas da região, que é muito grande. Nessas visitas, que aconteciam em todos os municípios da região, deslocavam-se as três Diretorias com a Coordenadora Regional e atendiam, individualmente, todas as escolas, evitando, assim, que os Diretores das Unidades Escolares precisassem se deslocar para Lages. Outro fato marcante foi o cronograma de capacitação. Todos os professores, das diversas áreas do conhecimento, receberam capacitação com carga horária de 40 horas. Essas capacitações aconteciam fora do domicílio do professor e por isso recebiam diárias. Além de ser um momento de aprendizado, era também um momento de descontração. Destinação de verbas para pequenos reparos. Também foi um momento em que aconteceu o Programa Magister, tendo como promotora a Secretaria de*

> *Estado da Educação e como parceira, a 7ª CRE. Iniciativa que permitiu que muitos professores concluíssem a sua graduação e outros, até a pós-graduação, em parceria com universidades locais.*

Nesta mesma linha de análise, o Gestor E citou o seguinte:

> *integração entre gestores e demais servidores. Participação ativa da comunidade escolar em todas as ações das Unidades Escolares. Calendário escolar integrado com as demais redes de ensino. Reforma dos prédios escolares. Descentralização na compra da merenda escolar. Nucleação das Escolas Multisseriadas. Início da municipalização da Educação Infantil e Ensino Fundamental.*

Já o Gestor B fez questão de destacar uma série de dificuldades encontradas em seu governo, tais como *"[...] greve dos professores e demais servidores públicos, eleições para Diretores de Unidades Escolares, descentralização de serviços do Órgão Central para o Órgão Regional de Educação*".

Verificamos através das respostas apresentadas, que nesse período ocorreram avanços significativos no que se à capacitação descentralizada dos gestores escolares, visitas técnicas às escolas, com maior frequência, integração entre os sistemas de ensino, o que resultou na elaboração de calendário escolar regional e a municipalização da merenda escolar.

Como resultado de uma politização do magistério público estadual, percebemos maior mobilização da categoria, culminando com a deflagração da greve dos professores e demais servidores públicos, o processo de eleição para diretores de escolas, que embora permanecendo por um curto período, causou impactos nos processos de gestão.

Diante das respostas apresentadas, constatamos que o histórico da gestão da Gerência Regional de Educação de Lages, num recorte temporal de 1972 a 2012, possibilitou-nos compreender a trajetória educacional ao longo do processo, entendendo os meandros que engendram o espaço pedagógico mergulhado na hegemonia econômica e política. Isto também se constata pelo fato de ainda termos, em plena segunda década do século XXI, gestores na provisão do cargo, através de indicação política, fazendo com que fiquem atrelados a toda e qualquer influência que daí decorre.

Ao realizarmos esta reflexão dos resultados da pesquisa de campo, muitas expectativas que tínhamos no início se confirmaram, outras emergiram durante os estudos. Foi possível perceber que os gestores consultados, no desempenho de sua função, em certos momentos tiveram que se deparar com a coerção estatal tecida pelo governo central por meio da Secretaria de Estado da Educação.

Em certos momentos percebemos que algumas determinações governamentais burocratizaram o processo da gestão, ficando nítido em cada resposta a falta de autonomia desse sujeito que, teoricamente a possui, mas ao mesmo tempo é dependente da Lei e da regra superior, e estas deverão ser cumprida, trazendo, na maioria das vezes o conceito de competência profissional vinculado ao cumprimento dela, pois Estado e Secretaria ditam normas, baixam decretos e mudam constantemente de conduta, sem levar em conta, na maioria das vezes, a realidade escolar. O gestor da Gerência Regional de Educação fica entre dois mundos paralelos, preso aos dois, mas sem autonomia para mudanças efetivas, que tornem prática escolar apropriada a uma prática escolar democrática, o que inclui professores, gestores e os demais profissionais da escola.

Para Frigotto (1998), o que se espera é a maior mobilidade do trabalhador, mas no sentido de se adaptar rapidamente às normas e diretrizes impostas. Dessa forma:

> O papel dos processos educativos, mormente a formação técnico-profissional, qualificação e re-qualificação, [...] é de produzir cidadãos que não lutem por seus direitos e pela desalienação do e no trabalho, mas cidadão participativos, não mais trabalhadores, mas colaboradores e adeptos ao consenso passivo e, na expressão de Antunes (1996, p. 10), "a tornarem-se déspotas de si mesmos" (FRIGOTTO,1998, p. 48).

Nesse sentido, para Dreiffuss (1996, p. 136), vivemos um processo de mundialização que "lida com mentalidades, hábitos e padrões, com estilos de comportamento, usos e costumes e com modos de vida, criando denominadores comuns nas preferências de consumo das mais diversas índoles".

Entendemos, então, como mundialização, o processo de invasão de uma linguagem diferenciada na cultura vigente.

A educação, então, apresenta-se como um dos caminhos para a reconstrução daquilo que se perdeu, ou melhor, talvez do que nunca se teve: a liberdade e a igualdade dos cidadãos. De acordo com Freire (1996, p. 67) "Se a educação, sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco, a sociedade muda".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

> Pode-se ter um termo de comparação na esfera da técnica industrial: a industrialização de um país se mede pela sua capacidade de construir máquinas que construam máquinas e na fabricação de instrumentos cada vez mais precisos para construir máquinas e instrumentos que construam máquinas. O país que possuir a melhor capacitação para construir instrumentos para laboratórios dos cientistas e para construir instrumentos que fabriquem estes instrumentos, este país pode ser considerado o mais complexo no campo técnico-industrial, o mais civilizado. Do mesmo modo ocorre na preparação dos intelectuais e nas escolas destinadas a tal preparação.
>
> (GRAMSCI, 1982, p. 09)

A pesquisa em educação representa importante agente de mudança, quer pela sua relação com o processo ensino-aprendizagem, quer pelas soluções que oferece ou deixa de oferecer aos problemas que afligem a sociedade. Das instituições de ensino são exigidas, cada vez mais, ações urgentes e concretas, no sentido de atender a essa demanda. Para os gestores escolares, tal expectativa transforma-se em desafio, uma vez que são agentes responsáveis pela implementação de ações que deverão responder qualitativamente às demandas, o que significa demonstrar resultados concretos sobre o desempenho escolar, tornando os recursos cada vez mais otimizados.

De acordo com Cury (2002, p.164-165), "gestão" provém do verbo latino "gero", "*gerere*" e tem o significado de executar, exercer, gerar, gestar, o que implica uma ação do sujeito na construção de algo novo, de fazer nascer o novo. Nessa perspectiva, é necessário um ou mais interlocutores, que estabeleçam o diálogo em vistas de soluções para os problemas a serem geridos. Tal como diz o autor "a gestão é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo".

A função do gestor escolar se reveste de uma das mais importantes atividades no campo da educação, pois os reflexos de suas ações têm efeito no processo de gestão das Unidades Escolares; daí a necessidade de competência técnica, responsabilidade, comprometimento e liderança na sua ação pedagógica e administrativa.

O tema da nossa pesquisa foi o Órgão Regional de Educação, do município de Lages, com a análise das gestões correspondentes ao período de 1972 a 2012. Teve como propósito analisar até que ponto os gestores dessa Instituição realizaram uma prática administrativa para

além da legislação, observando se estes, no exercício de suas funções, limitaram-se, por exemplo, a repassar ou reproduzir as orientações emanadas dos órgãos superiores.

A trajetória percorrida pelos gestores, nas últimas cinco décadas, foi retomada numa retrospectiva histórica, trazendo-nos diferentes tempos, elementos como: legislações; políticas públicas de educação; conceitos e práticas de gestão; centralização e descentralização.

Neste aspecto é importante a observação de Paro (1997, p. 108), quando afirma:

> a autonomia de que falamos exige a descentralização efetiva de todos os recursos que podem ser geridos pela escola, exigindo desta a prestação de contas direta ao Estado e criando mecanismos institucionais que viabilizem a fiscalização, pelos usuários, de aplicação dos recursos disponíveis.

Para atender essa expectativa, estabelecemos alguns objetivos que nortearam a nossa caminhada investigativa.

Na atividade de catalogar as fontes primárias e secundárias, buscamos informações em diferentes obras, portfólios, documentos, websites, diários oficiais, banco de dados da SCIELO, UNICAMP, CAPES e UFSC, e encontramos conteúdos, que num maior ou menor grau de abrangência, apresentaram alguma aderência com o tema Gestão Educacional.

Já os estudos nos referenciais teóricos, foram intensamente executados e extraídos na sua parcialidade para a produção desta dissertação, à medida que as reflexões dos autores juntavam-se ao pensamento e à elaboração da autoria do pesquisador, numa atividade de escrita, com significado e suporte para o estudo.

Foi de grande relevância para esta pesquisa a elaboração do "Estado da Arte," visto que esse procedimento proporcionou um quadro panorâmico sobre as produções de temas específicos, encontrados nos centros de pesquisa, aproximando, desta forma, o pesquisador da vasta gama de literatura.

As reflexões realizadas durante o processo da construção da pesquisa pautaram-se em autores, acompanhadas das observações durante o processo que se seguia, haja vista que a escrita fluiu, também, como resultado da vivência do pesquisador, na condição de educador-gestor. No ato da escrita, esta subjetividade não se constituiu entrave, ao contrário, elevou a capacidade de reflexão, com racionalidade lógica para observar com profissionalismo. Esta foi, portanto, a tônica que nos conduziu ao longo do trabalho.

O homem precisa da educação, reconhecendo-o como indivíduo, dando valor a si mesmo através do desenvolvimento de habilidades necessárias para o alcance de seus objetivos, reconhecendo-o como cidadão, como parte da sociedade, contribuindo desta forma,

na formação moral, na visão e atuação de um todo, com princípios baseados no valor e respeito à espécie humana.

Segundo Martins (2000, p. 22):

> Realmente, observa-se que o ato educativo passa a ser social e político, assim como essas relações sociais e políticas não deixam de ter implicações pedagógicas. Isso porque a forma de relacionamento entre esses diferentes – mas imbricados – processos é dialética.

Refletir sobre a Gestão da Educação Pública no Órgão Regional de Educação enfocado é contemporizar, a cada época, as políticas de educação que se desenvolviam, suas demandas, seu contexto geopolítico-econômico-social, ocorridos por muitas décadas, onde fatos e relatos implicaram-se neste contexto, variando em formas e feitos, onde a governabilidade e a democracia, a cada tempo, encontraram-se ora em embates, ora de mãos dadas.

Durante toda a pesquisa, algumas prospecções de análise foram se construindo, sendo mais especificamente no capítulo V, deste trabalho, onde se encontram as respostas para a questão prevista e outras não previstas, que de certa forma, surpreenderam-nos no decorrer desta investigação.

O homem faz ciência como necessidade de conhecer melhor o mundo e nele sobreviver, sendo uma atividade natural, propiciando uma reflexão subjetiva dos processos.

Daí, a importância da pesquisa científica, entendida como um processo de extrema amplitude e complexidade, ou seja, um processo de conhecimento.

A pesquisa científica possibilita novos conhecimentos, novas ideias cuja finalidade consiste em dotar a consciência de novas ideias, representativas de conteúdos até então ignorados da realidade exterior, onde sua filosofia incorporará naturalmente toda a reflexão sobre a metodologia da investigação, a lógica do raciocínio e a sociologia da ciência.

O Órgão Regional de Educação, por delegação da sua mantenedora, é uma instituição de caráter executivo do Sistema Estadual de Educação, que possui entre as principais competências, a de planejar, programar, coordenar e supervisionar a execução da política educacional, ações essas, que refletem significativamente, nos resultados da gestão das escolas públicas estaduais. Assim, considerando que ao longo do período pesquisado, diversos gestores do Órgão Regional de Educação ocuparam essa função executiva, tínhamos a expectativa de conhecer como os mesmos desempenharam suas funções em diferentes épocas, se procuraram dinamizar o processo, buscando alternativas que reduzisse a burocracia

existente na máquina pública, que parcerias estabeleceram para fortalecer suas ações, enfim, como avaliaram o seu desempenho, considerando as principais fragilidades e pontos positivos.

Constatamos, ainda, pelas respostas dadas pelos gestores, que estes não possuíam autonomia para implantar e implementar ações, que fossem diferentes daquelas definidas pela Secretaria de Estado da Educação.

Para alguns, apesar do discurso inovador respondido nas questões formalizadas, pudemos inferir que a prática pedagógica ainda era conservadora, o que implica em afirmar que os fatos que ocorrem na realidade são profundamente dinâmicos, trazendo novos desafios para a própria instituição, objeto de nossa análise, exigindo mais discussões conjuntas para superar o conservador, buscando alternativas de um projeto que responda aos anseios da sociedade e não apenas planos ou diretrizes com discursos voltados para uma ordem normativa vigente. Uma ação para além da discussão dos conteúdos sem significado para os alunos, problemas de indisciplina, trabalho dos docentes, enfim, questões inócuas que reforçam as estruturas excludentes da sociedade civil e política, reproduzidas pela própria gestão.

Vale a pena relembrar que **"**o próprio saber se tornou uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas (HARVEY, 1996, p. 15). E isso vimos refletido várias vezes nas respostas da maioria dos gerentes da Educação.

A escolha para o preenchimento do cargo de gestor do Órgão Regional de Educação sempre foi através do critério político-partidário, portanto atrelado às políticas de governo de cada época. Assim, pouco se conseguia fazer, além de repassar as orientações emanadas da mantenedora e, de certa forma, cumprir e prestar contas das ações desenvolvidas, de acordo com as decisões políticas de governo, referentes à educação pública estadual.

Desta forma, mesmo com algumas limitações apontadas, percebemos a preocupação dos gestores com a qualidade da educação pública, através da oferta de cursos de capacitação, melhoria da infraestrutura escolar, equipamentos e descentralização da merenda escolar, como também, a tomada de consciência para a realização de uma gestão participativa.

Destacamos, como exemplo, a preocupação de todos os sujeitos, independente do período de gestão, com a formação/capacitação de professores, o que justifica pela necessidade de uma qualificação profissional para o exercício da função docente, adequada às exigências do processo ensino-aprendizagem dos educandos nos vários níveis de ensino.

Evidenciamos, também, o critério adotado para a escolha do gestor em todos os períodos pesquisados, que foi o político-partidário. No entanto, mesmo essa prática

perdurando ao longo dos anos, todos os sujeitos pesquisados apontaram que a interferência político-partidária, muitas vezes, se constituiu em entrave para a implementação de muitas ações, previstas no seu plano de gestão. Não se constatou qualquer iniciativa por parte dos diferentes governos em apresentar outro critério para o preenchimento dos cargos de gestor do Órgão Regional de Educação.

Acreditamos que o critério adotado, já não atende às necessidades da época, pois um processo que seja democrático e objetive a construção da cidadania não é algo mecânico e sem compromisso com a coletividade. Ele só existirá na medida em que for promovida a articulação entre o discurso e a ação e, ao mesmo tempo, a defesa dos interesses coletivos, tendo por referência os compromissos públicos e a construção de uma sociedade mais justa.

Uma característica marcante, que transitou em todos os períodos pesquisados foi o clientelismo político, que segundo os sujeitos da pesquisa, ainda se conserva como garantia do poder existente, contrariando toda a proposta de gestão democrática que tem, no seu cerne, a divisão de poder e de responsabilidades, para o que se faz necessária uma formação comprometida com a participação coletiva.

Foi surpreendente o reencontro do gestor pesquisador com os gestores pesquisados, pois a atenção, acolhimento e a disponibilidade para contribuir com essa pesquisa, foram fatores decisivos para que pudéssemos construir um documento histórico e inédito, como este.

Neste sentido, entendemos com Paro (1997, p. 15) que:

> Esta premissa, apesar de sua obviedade, parece permanentemente desconsiderada por educadores escolares que, a partir do contato com concepções teóricas que enfatizam a necessidade de uma prática social e escolar pautada por relações não-autoritárias, assimilam o discurso mas não exercitam a prática democrática correspondente.

Os sujeitos pesquisados sentiram-se valorizados, ao saberem que estávamos construindo um documental histórico sobre a gestão do Órgão Regional de Educação, e que o seu período de gestão constituía parte desse trabalho. Manifestaram-se com satisfação e espontaneidade ao falar de sua gestão, não medindo esforços para atender, de maneira objetiva, aquilo que se pretendia conhecer na pesquisa realizada.

Esse processo só é possível quando se estabelece a práxis, numa relação dialética, pois "o homem só conhece a realidade à medida que ele cria a realidade humana e se comporta antes de tudo como ser prático" (KOSIK,1976, p. 22). Ou, como enfatizam Marx e Engels (1989, p. 20):

> São os homens que produzem as suas representações, as suas ideias, mas os homens reais, atuantes, e tais como foram condicionados por um determinado desenvolvimento das suas forças produtivas e do modo de relações que lhes corresponde, incluindo até as formas mais amplas que estas possam tomar e ser dos homens é o seu processo de vida real.

O conhecimento só tem significado quando é colocado na prática, quando se percebe como algo importante, ligado às atividades diárias do ser humano, fazendo parte das relações sociais, dentre elas, mas não exclusivamente, aquelas estabelecidas no ambiente de trabalho de cada indivíduo.

Conforme Cury (2002, p. 172), os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia.

Encerramos a pesquisa, entendendo que a mesma, por ser realizada num tempo-espaço, coletou dados e informações circunstanciais e, portanto, não se fecha em si mesma, mas busca refletir a abrir espaço para novas discussões, motivar novas pesquisas na área da gestão da educação pública.

Recomendamos este trabalho à comunidade científica e gestores, acadêmicos, pesquisadores da área de gestão das instituições públicas de educação, sendo que a sua divulgação pretendemos realizar através da participação em congressos, publicação em periódicos, reuniões com os gestores escolares, além de disponibilizar um exemplar para a Gerência de Educação.

Cabe-nos então, como pesquisadores, toda a reflexão do trabalho que executamos, os fundamentos existenciais, os suportes sociais e as finalidades culturais que o explicam, o exame dos problemas epistemológicos, a determinação da origem, poder e limites do nosso objeto de estudo. Ter uma formação da consciência, o reconhecimento da existência de problemas teóricos emanados do trabalho a que se volta, e a posse dos instrumentos racionais necessários para compreender.

Compreender dialeticamente é compreender o processo como um todo, mas também suas singularidades. Entender a realidade pela totalidade, situada num determinado momento histórico, através de um método dinâmico, onde estabeleça conexões entre as ideias, referenciadas nas argumentações.

Concluímos, afirmando que esta pesquisa poderá contribuir com os educadores/gestores, quando revela e socializa os elementos constituintes da gestão do Órgão Regional de Educação, no período de 1972 a 2012.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Ricardo Pires de. **Instrução pública no Brasil (1500 -1889)**. Trad. Antonio Chizzotti; ed. Crítica Maria do Carmo Guedes. 2 ed. rev. São Paulo: EDUC, 2000.

ANANIAS, Mauricéia. A administração escolar no período colonial (1822 – 1889). In: ANDREOTI, Azilde L. et al. (Orgs.). **História da Administração Escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2012.

ANDREOTTI, Azilde L. et al. (orgs). A administração escolar na era Vargas (1930 – 1945) In: HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

ARAÚJO, Marta Maria de. O cultivo de uma historiografia engajada com a história e a memória da educação brasileira. In: **II Congresso Brasileiro de História da Educação**. Natal: Associação Brasileira de História da Educação (SBHE), 2002.

ARAÚJO, Suêldes de.; CASTRO, Alda Maria Duarte de Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: avaliação de política pública educacional.** Rio de Janeiro, v.19, n. 70, p. 81-106, 2011. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>. Acesso em: 06. nov. 2013.

AZANHA, José Mario Pires. Planos e Políticas de Educação no Brasil: alguns pontos de reflexão. In: MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. (Orgs.) **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdos**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BITTAR, Marisa.; BITTAR, Mariluce. **História da educação no Brasil**: **a escola pública no processo de democratização da sociedade**. Disponível em: <http:/dx.org/10.1590/S0104-40602013000300010, 2004>. Acesso em: 31. out. 2013.

BORGES, André. **Lições de reformas da gestão educacional:** Brasil, EUA e Grã-Bretanha. Disponível em: <http:/dx.org/10.1590/S0104-40602013000300010,2004>. Acesso em: 31. out. 2013.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação?** São Paulo: Brasiliense, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2013.

_____. **Lei da Reforma Universitária nº 5.540/68.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras

providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm. Acesso em: 31. out. 2013.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 4.024/61**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm> . Acesso em 31. out. 2013.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 5.692/71**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino do 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm>. Acesso em: 31. out. 2013.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 31. out. 2013.

_____. Ministério da Educação e Cultura, 1995.

_____. **Parecer nº 93/62.**

BRUNSTAIN, Raquel. **A gestão escolar**: um campo minado... Análise das propostas de onze municípios brasileiros. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33019990002000005, 1999>. Acesso em: 06. nov. 2013

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil:** leitura crítico-compreensiva: artigo a artigo. Petrópolis, RJ.: Vozes, 1998.

CARVALHO, L. **As reformas pombalinas da instrução pública**. São Paulo: Saraiva/EDUSP, 1978.

CHAGAS, V. **Educação brasileira**: o ensino de primeiro e segundo graus. São Paulo: Saraiva, 1978.

COSTA, Licurgo. **O continente das Lagens:** sua história e influência no sertão da terra firme. Florianópolis: Fundação Catarinense de Cultura, 1982.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. In: **RBPAE**, v. 18. n. 2., jul./dez., 2002. p.163-174.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. São Paulo: Tempo Brasileiro, 1996.

DERENGOSKI, Paulo Ramos. **Portifólio de Lages:** Serra Catarinense. 2009.

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola. In: MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. (Orgs.) **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DÓREA, Célia Rosângela Dantas. **A arquitetura escolar como objeto de pesquisa em história da Educação.** Disponível em: <http:/dx.org/10.1590/S0104-40602013000300010, 2013>. 31. out. 2013.

DREIFUSS, R. A. **A época das perplexidades**: mundialização, globalização e planetarização - novos desafios. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

FÁVERO, Osmar (org.). **A educação as constituintes brasileiras 1823 – 1988**. 3 ed. Campinas: Autores Associados, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Capareto (org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n.79, ago. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S010173302002000300013&Ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 23. jan. 2015.

FONSECA, Genaro Alvarenga. **Educação Escolar: em busca de novos caminhos**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/101566, 2010>. Acesso em: 06. nov. 2013.

FONSECA, Sonia Maria e MENARDI, Ana Paula S. A administração escolar no Brasil Colonia et al. In: ANDREOTI, Azilde L. et al. (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2012.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 24. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, G. Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. In: FRIGOTTO, G. (Org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectiva de final de século**.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. (Coleção estudos culturais em educação).

_____. **Educação e a crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1995.

_____. Estruturas e sujeitos e os fundamentos da relação trabalho e educação. In: SANFELICE, J. L.; SAVIANI, D.; LOMBARDI, J. C. (Orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação**. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2005.

GARCIA, Walter. **Educação brasileira:** da realidade à fantasia. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15744199900020010,1999>. Acesso em: 06. nov. 2013.

GENTILI, P. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos liberais. In: SANFELICE, J. L.; SAVIANI, D.; LOMBARDI, J. C. (Orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação**. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDMANN, Lucien. **Dialética e cultura**. Tradução de Luiz Fernando Cardoso, Carlos Nelson Coutinho e Giseh Vianna Konder. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

GRAMSCI, Antonio. **Intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A, 1982.

GUEDES, Asdrubal. **Lages:** história, atualidade, símbolo. 1979.

HAIDAR, Maria de Lourdes Mariotto et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. 6. ed. São Paulo: Loyola,1996.

HOUAISS, Antonio (1915 - 1999) e VILLAR, Mauro de Salles (1939). **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IANNI, Octávio**. Teorias da globalização.** 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto.** 2. ed. Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LAGES. Portfólio de Lages – Serra Catarinense. 2011.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTI, Azilde L. et al. (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2012.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: uma abordagem qualitativa. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda. 1986.

MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 34, n. 79, p.108-127, 1960.

MARTINS, Angela Maria. **O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados:** uma contribuição ao debate sobre gestão das escolas. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362008000200003, 2008>. Acesso em: 06. nov. 2013.

MARTINS, M. F. **Ensino Técnico e globalização, cidadania ou submissão?** São Paulo: Autores Associados, 2000.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Hucitec, 1989.

MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. Tradução de Isa Tavares. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MICHELS, Maria Helena. **Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S01413-24782006000300003.2006>. Acesso em: 31. out. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método, criatividade. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. **Pesquisa social**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MINTO, L. W. et al. A administração escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. In: ANDREOTI, Azilde L. et al. (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2012.

NETO, Antonio Cabral.; ARAÚJO, Alda Maria Duarte. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302011000300008. 2011>. Acesso em: 31. out. 2013.

NETO, Luiz Bezerra et al. **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

NUNES, Cleide Aparecida Ribeiro Nunes. **A implementação de paradigmas pedagógicos construtivistas e as novas formas de gestão e organização da escola fundamental:** um

estudo de caso realizado na EMEF Carlos C.V. Braga, em Valinhos – SP". Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S01413-24782006000300003. 2007>. Acesso em: 06.11.2013.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

_____. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 1997-2000.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Educação como exercício do poder**: crítica ao senso comum em educação. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PENTEADO, Ana Eliza de Arruda; NETO, Luiz Bezerra. As reformas educacionais na Primeira República (1889 – 1930). In: ANDREOTI, Azilde L. et al .(Orgs.) **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2012.

PINHEIRO, Maria Francisca. O público e o privado na educação: um conflito fora de moda. In FÁVERO, Osmar. (org.). **A educação nas constituintes brasileiras 1823–1988**. Campinas: Autores Associados, 1996, p. 225-291.

RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal. **História da educação escolar no Brasil:** notas para uma reflexão. Disponível em: <http:/dx.org/10.1590/S0103-863X1993000100003,1993>. Acesso em: 31. out. 2013

SADER, E. Prefácio. In: MÉSZÁROS, I. **A educação para além do capital**. Tradução De Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2005.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 8.691/79, de 19 de setembro de 1979**. Florianópolis, 1979.

_____. **Decreto nº 111/91, de 15 de maio de 1991**. Florianópolis, 1991.

_____. **Decreto nº 4.094/93**. Florianópolis, 1993.

_____. **Casa Civil do Governo do Estado de Santa Catarina**, 1993.

_____. **Decreto nº 57/95**. Florianópolis, 1995.

_____. **Lei nº 6.844, de 29 de julho de 1986.** Florianópolis, 1986.

_____. **Lei nº 9.831/95, de 17 de fevereiro de 1995**. Florianópolis, 1995.

_____. **Ato nº 2.825/98, de 05 de maio de 1998**. Florianópolis, 1998.

_____. **Decreto nº 1.150/99**. Florianópolis, 1999.

_____. **Decreto nº 103/03, de 1º de abril de 2003**. Florianópolis, 2003.

_____. **Lei Complementar nº 243/2003, de 30 de janeiro de 2003**. Florianópolis, 2003.

_____. **Decreto nº 3.273/2005**. Florianópolis, 2005.

_____. **Decreto nº 4.889/06, de 23 de novembro de 2006**. Florianópolis, 2006.

_____. **Lei Complementar nº 381/2007**. Florianópolis, 2007.

_____. **Decreto nº 678/2007**. Florianópolis, 2007.

_____. **Decreto nº 2.640/09, de 22 de novembro de 2009**. Florianópolis, 2009.

_____. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. [**Proposta curricular de Santa Catarina: formação integral na educação básica**] / Estado de Santa Catarina, Secretaria de Estado da Educação – [S.I.]: [S.n.], 2014 (2014).

SANTOS, Cleide de Oliveira; RODRIGUES, Marilúcia Menezes**. Gestão educacional:** inovações, limites e possibilidades. Disponível em: <http://dx.doi.orq/10.4025/actascieduc. v33i13241.2011>. Acesso em: 06. nov.2013.

SAVIANI, Demerval. **Educação brasileira:** estrutura e sistema. São Paulo: Saraiva, 1973.

_____. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. 9. ed. revista e ampliada. Campinas: Autores Associados, 2005.

_____. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

_____. **Política e educação no Brasil**. São Paulo: Autores Associados/Cortez: 1987.

_____. **Escola e democracia:** teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 31. ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

SILVA, Maria Cristiani Gonçalves. "**Os pressupostos filosóficos da educação cooperativista no Estado de São Paulo (1989 – 2011):** matrizes pedagógicas e contradições

institucionais e políticas" Disponível em: <http:/dx.org/10.1590/S0103-863X1993000100003, 2012>. Aceosso em: 31. out. 2013.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **Como entender a nova LDB: lei 9.394/96**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal. **História da educação escolar no Brasil:** notas para uma reflexão. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X1993000100003,1993>. Acesso em: 31. out. 2013.

TRIVIÑOS, A.S. **Introdução à pesquisa em ciências** sociais: a pesquisa qualitativa em educação**.** São Paulo: Atlas, 2008.

WEBER, S. Escola pública: gestão e autonomia. In: VELLOSO, J, et al. **Estado e educação**. Campinas: Papirus: CEDES; São Paulo: ANDE: Anped, 1992.

Sites consultados:

www.scielo.org.br. Consulta realizada nos dias 31. out. 2013 e 06. nov. 2013.

www.periodicos.capes.gov.br. Consulta realizada no dia 06. nov. 2013.

www.sbu.unicamp.br. Consulta realizada no dia 07. nov. 2013.

www.ufsc.br. Consulta realizada no dia 07. Nov. 2013.

APÊNDICES

Apêndice A: Categorias do tema proposto, autores, títulos, data, palavras-chave, origem e área/conhecimento.

(continua)

Categoria	Autor	Título	Data	Palavras-chave	Universidade	Área/conhecimento
História da Educação Escolar	DÓREA, Célia Rosângela Dantas	**A arquitetura escolar como objeto de pesquisa em História da Educação.**	2013	Arquitetura Escolar. História da Educação. Organização do Espaço Escolar.	Universidade do Estado da Bahia	EDUCAÇÃO HUMANAS
	RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal	**História da educação escolar no Brasil: notas para uma reflexão.**	1993	Educação. Educação Escolar. História da Educação no Brasil. Legislação Educacional.	Universidade do Estado de São Paulo	PSICOLOGIA
	BITTAR, Marisa; BITTAR, Mariluce	**História da educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade**		História da Educação. Sistema Escolar. Políticas Educacionais.		EDUCAÇÃO HUMANAS
	FONSECA, Genaro Alvarenga	**Educação escolar: em busca de novos caminhos**		História da Educação. Educadores. Desafios. Projeto Educacional.		EDUCAÇÃO HUMANAS
	SILVA, Maria Cristiani Gonçalves	**Os pressupostos filosóficos da educação cooperativista no Estado de São Paulo (1989-2011): matrizes pedagógicas e contradições institucionais e políticas**	2004	Cooperativismo Educacional. Movimento Cooperativista. Competição. Pedagogia da Cooperação. Gestão. Formação de Educadores.		EDUCAÇÃO HUMANAS
Gestão Educacional	BORGES, André	**Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha**	2004	Descentralização da Educação. Reformas. Conselhos Escolares	Universidade de Oxford	CIÊNCIA POLÍTICA
	MICHELES Maria Helena	**Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar.**	2006	Organização Escolar. Gestão. Formação de Professores. Inclusão.	Faculdade de Educação da UNICAMP	‘
	NETO, Antonio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo	**Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial**	2011	Ensino Médio. Participação. Gestão Democrática. Gestão Gerencial.	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	EDUCAÇÃO HUMANAS

Apêndice A: Categorias do tema proposto, autores, títulos, data, palavras-chave, origem e área/conhecimento.

(continua)

Categoria	Autor	Título	Data	Palavras-chave	Universidade	Área/conhecimento
Gestão Educacional	BRUNSTAIN Raquel	**A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**	1999	Reforma Educativa. Gestão Escolar. Governabilidade.	Faculdade de Educação da UNICAMP - SP	EDUCAÇÃO HUMANAS
	GARCIA e. Walter	**Educação brasileira: da realidade à fantasia**	1999	Políticas Educacionais. ANPED. Gestão Educacional. Brasil	Instituto Paulo Freire	EDUCAÇÃO HUMANAS
	RODRIGUES Marilucia Menezes; SANTOS, Cleide de Oliveira FalboSantos	**Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades.**		Gestão Educacional. Gestão Democrática. Políticas Governamentais.		EDUCAÇÃO HUMANAS
	CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; ARAÚJO, Suêldesde	**Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?**		Gestão Pública. Campo Educacional. Sociedades Contemporâneas. Descentralizado. Diretrizes. Gestão Gerencial		EDUCAÇÃO HUMANAS
Gestão Administ. e Pedagógica	MARTINS, AngelaMaria	**O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas.**	2008	Órgãos Colegiados. Gestão de Escolas. Processos de Participação.	Universidade Estadual de Campinas - SP	EDUCAÇÃO HUMANAS
	NUNES, Cleide Aparecida Ribeiro	**A implementação de paradigmas pedagógicos construtivistas e as novas formas de gestão e organização da escola fundamental: um estudo de caso realizado na EMEF Carlos C.V. Braga, em Valinhos – SP**		Projeto Político-Pedagógico. Gestão da Escola. Ações Educacionais. Paradigmas Construtivistas.		EDUCAÇÃO HUMANAS

Fonte: Produção do próprio autor (2014).

Apêndice B: Relação das categorias com os números apresentados nos mecanismos de busca dos bancos de teses e dissertações.

	História da Educação Escolar		**Gestão Educacional**		**História das Instituições Escolares**		**Gestão Administrativa/ Pedagógica**		**Gerência Regional de Educação/GERED**	
	Total	Relação c/Objeto	Total	Relação c/Objeto	Total	Relação c/Objeto	Total	Relação c/Objeto	Total	Relação c/Objeto
SCIELO	078	002	101	005	004	-	002	001	-	-
CAPES Periódicos	010	001	006	002	061	-	018	-	-	-
UNICAMP	191	002	020	-	004	-	003	001	-	-
UFSC	-	-	-	-	-	-	-	-	002	-

Fonte: Produção do próprio autor (2014).

Apêndice C: Relação dos municípios e unidades escolares que integravam a Gerência Regional de Educação, no ano de 1998.

Nº	Municípios	Quantidade de Unidades Escolares
01	Anita Garibaldi	02
02	Bocaina do Sul	01
03	Bom Jardim da Serra	01
04	Bom Retiro	01
05	Campo Belo do Sul	01
06	Capão Alto	01
07	Celso Ramos	01
08	Cerro Negro	01
09	Correia Pinto	01
10	Curitibanos	07
11	Frei Rogério	01
12	Lages (município sede)	27
13	Otacílio Costa	04
14	Palmeira	01
15	Painel	01
16	Ponte Alta do Norte	01
17	Ponte Alta do Sul	02
18	Rio Rufino	01
19	São Cristóvão do Sul	01
20	São Joaquim	04
21	São José do Cerrito	04
22	Urubici	02
23	Urupema	01
	Total de Unidades Escolares	**67**

Fonte: Produção do próprio autor (2014).

Apêndice D: Relação dos municípios e unidades escolares que integram a Gerência Regional de Educação, o ano de 2014.

Nº	Municípios	Quantidade de Unidades Escolares
01	Anita Garibaldi	02
02	Bocaina do Sul	01
03	Campo Belo do Sul	01
04	Capão Alto	01
05	Cerro Negro	01
06	Correia Pinto	02
07	Lages (município sede)	26
08	Otacílio Costa	04
09	Palmeira	01
10	Painel	01
11	Ponte Alta do Sul	02
12	São José do Cerrito	04
Total de Unidades Escolares		**46**

Fonte: Produção do próprio autor (2014).

Apêndice E: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo e não se apresse em decidir. Se não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não lhe causará nenhum prejuízo. Se concordar em participar, basta preencher os seus dados e assinar a declaração, concordando com a pesquisa. Mas tiver alguma dúvida, poderá esclarecê-la com o responsável por este documento. Obrigado pela atenção, compreensão e apoio!

Eu, _____ residente e domiciliado _____, portador da Carteira de Identidade, RG nº_____, nascido(a) em____/____/___, concordo de livre e espontânea vontade *em participar como voluntário* da pesquisa "A Gestão no Órgão Regional de Educação do município de Lages, no período de 1972 a 2012". Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas. Estou ciente que:

1- o estudo propõe-se analisar implicações das bases normativo-institucionais atribuídas ao Órgão Regional de Educação de Santa Catarina, sediado em Lages, nas práticas de gestão educacional operadas pelos gestores no período de 1972-2012;

2- trata-se de uma pesquisa relevante à medida que a educação tem sido apontada por diferentes organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO e a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômicos - OCDE, como a variável necessária para o desenvolvimento de um país, aspecto indispensável para se lutar contra a desigualdade social e fator essencial no sentido de preparar o profissional e o cidadão da sociedade do século XXI, caracterizada como sociedade da informação e do conhecimento.

3- a pesquisa consistirá em subsídios a outros pesquisadores no desenvolvimento de seus projetos específicos, aos governos na formulação e na implementação de políticas que visem equacionar os problemas da GERED detectados por este estudo e aos professores, no desempenho de suas atividades, no processo ensino e aprendizagem. Pretende-se fazer a divulgação dos documentos históricos encontrados, em um site de história da educação pública estadual de Lages e demais municípios que integram a GERED.

Se, no transcorrer da pesquisa, eu tiver alguma dúvida ou por qualquer motivo necessitar de maiores informações, posso procurar o Prof. Elson Rogério Bastos Pereira responsável pela pesquisa no telefone (49) 3222-4179 / 9914-7170, ou no endereço Rua Castro Alves, 27 - Centro - Lages/SC.

Tenho a liberdade de não participar ou interromper a colaboração neste estudo, no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. As informações obtidas neste estudo serão mantidas em sigilo e; em caso de divulgação em publicações científicas, os meus dados pessoais não serão mencionados.

Caso eu desejar, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa que estarão disponíveis na Biblioteca da Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC e na Gerência Regional de Educação - GERED.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Lages, _____ de _____ de _____

_____

(nome e assinatura do sujeito da pesquisa)

Responsável pelo projeto: ELSON ROGÉRIO BASTOS PEREIRA
Endereço para contato: Rua Castro Alves, nº 27 – Lages/SC
Telefone para contato: 3222-4179 ou 9914-7170
E-mail: elsonbpereira@gmail.com

Apêndice F: Questionário

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC
Lages – Santa Catarina

Esta pesquisa intitulada **A Gestão no Órgão Regional de Educação do município de Lages, no período de 1972 – 2012,** tem como objetivo geral analisar implicações das bases normativo-institucionais, atribuídas ao órgão regional de educação de Santa Catarina, sediado em Lages, nas práticas de gestão educacional, operadas pelos gestores, no período de 1972 – 2012 e, se estes realizaram uma prática administrativa-pedagógica para além da legislação. Nesse sentido, estabelecemos os seguintes objetivos específicos que consistiram em: catalogar fontes primárias e secundárias encontradas, a partir de 1972, ano de instalação da Coordenadoria Regional de Educação; estudar as gestões desta instituição vias fontes primárias e secundárias, em uma investigação documental; refletir sobre a organização institucional, traduzida pelo modo com as competências dos gestores são idealizadas na legislação.

Buscou-se resgatar o histórico do Órgão Regional de Educação por ser significativo e de grande relevância, haja vista a sua contribuição para a memória educacional, não somente de Lages e ou de Santa Catarina, mas do Brasil, contribuindo, sobremaneira, para o exercício da cidadania da população lageana, catarinense e brasileira.

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Bloco 1. Perfil

1 Identificação

a) Nome:
b) Idade:
c) Sexo: M ( ) F ( )
d) Formação:
e) Curso de Graduação:
f) Ano de início: (_____) Ano de conclusão: (_____)
g) Instituição:
h) Cidade:
i) Pós-Graduação: Especialização lato sensu
j) Nome da Instituição:

k) Cidade:
l) Ano de Conclusão:
m) Pós-Graduação: Mestrado
n) Nome da Instituição:
o) Cidade:
p) Ano de Conclusão:
q) Pós-Graduação: Doutorado ( )
r) Nome da Instituição:
s) Cidade:
t) Ano de Conclusão:

Bloco 2 - Histórico da Gestão

O órgão responsável pelo gerenciamento da educação pública estadual foi criado no ano de 1957. A partir daí, diversos profissionais ocuparam o cargo de gestor nesta Gerência, cada um em épocas e contextos diferentes, escreveu uma parte da sua história. Sabe-se que muitas dificuldades foram enfrentadas por todos os gestores, mas com responsabilidade, profissionalismo e comprometimento as mesmas foram sendo superadas.

Naquele momento, Vossa Senhoria foi um dos responsáveis pela escrita da história do Órgão Regional de Educação. Portanto, solicita-se a sua participação para responder ao questionário que lhe é apresentado, pois a sua contribuição é de grande importância para esse resgate histórico.

a) Quais foram os principais avanços na educação pública estadual durante a sua gestão?
b) Quais foram as maiores dificuldades encontradas para desenvolver a sua proposta de gestão no órgão regional de educação? Justifique.
c) Qual foi o apoio recebido da mantenedora para a realização das ações planejadas? Exemplifique.
d) Qual era, no seu período de gestão, no órgão regional de educação, o critério adotado para a escolha dos integrantes da sua equipe de trabalho?
e) Como você analisa o critério adotado para a escolha do gestor deste Órgão Regional de Educação?

f) Na sua opinião, a interferência político-partidária contribui ou dificulta a gestão da educação pública?

g) Cite fatos que marcaram o período da sua gestão?