



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E
CONTEMPORANEIDADE**

NADJA DA CRUZ SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SALVADOR**

Salvador

2019

NADJA DA CRUZ SILVA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM
UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade – PPGEduc, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof.º Dr.º Eduardo José Fernandes Nunes

Salvador

2019

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

S586g

Silva, Nadja da Cruz

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: estudo de caso em uma escola da rede pública municipal de Salvador / Nadja da Cruz Silva.-- Salvador, 2019.

121 fls : il.

Orientador (a): Prof. Dr. Eduardo José Fernandes Nunes.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade - PPGEDUC, Câmpus I. 2019.

1.Educação. 2.Gestão escolar democrática. 3.Participação da comunidade escolar. 4.Processo de decisões.

CDD: 107

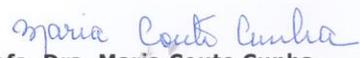
FOLHA DE APROVAÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SALVADOR

NADJA DA CRUZ SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, em 12 de abril de 2019, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:


Prof. Dr. Eduardo José Fernandes Nunes
Universidade do Estado da Bahia - Uneb
Doutorado em Análise Geográfica Regional
Universidade de Barcelona, UB, Espanha


Profa. Dra. Maria Couto Cunha
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil


Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil

Dedico este estudo a todos que fazem o exercício da gestão democrática e crítica como fio condutor de sua prática política e social.

AGRADECIMENTOS

Ao cosmo em todas as suas formas e forças de energias positivas que foram emanadas a meu favor. A Deus e aos donos do meu Ori por vida e saúde que me permitiram a concretização deste trabalho.

A minha filha, Mainá Luíza, pelos momentos de risos e alegrias em meio ao cansaço. Aos amigos e familiares que me fortaleceram em muitos momentos, em especial, aos meus pais, Pedro e Regina – contributos de tudo que sou hoje, as minhas irmãs Nubia e Noca – pelo apoio e incentivo incondicionais. Ao meu esposo Mário, pelo companheirismo.

Ao meu orientador professor Dr.º Eduardo José Fernandes Nunes, pelos momentos de reflexão e liberdade nas minhas escolhas, paciência, incentivo e confiança no meu trabalho de pesquisa.

Aos professores da Banca Examinadora, professor Dr.º Avelar Luiz Bastos Mutim e a professora Dra. Maria Couto Cunha pelas contribuições no momento da banca de qualificação.

Ao PPGEduc, porque seu corpo docente me fez vislumbrar outros horizontes, abrir portas e janelas, em busca da construção do conhecimento.

Aos participantes da pesquisa, professores, alunos, equipe gestora, membros do conselho escolar, funcionários e todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

À comunidade do Lobato, Subúrbio Ferroviária de Salvador, com o qual o vínculo é para além das formalidades acadêmicas.

Aos companheiros do grupo de pesquisa Teoria Social e Projeto Político Pedagógico (TSPP), pelos momentos de trocas de experiências, de conhecimentos, reflexões; de modo *sui generis*, agradeço a Lilian Almeida pelo conforto e esperança em seus diálogos.

Aos colegas da turma do mestrado 2017.1, pelos momentos de trocas de experiências e de conhecimentos, à Katiuscia, Ziziane e a muitos outros que resignificaram o meu caminhar acadêmico e profissional. Singularmente, sou grata à colega Patrícia Rosas pelos intensos diálogos de transformação e amadurecimento.

Às muitas pedras deslanchadas na passagem destes dois anos de trabalho no mestrado, sem as quais não entenderia a capacidade de me reconstruir diante dos intensos desafios: juntei-as e reconstruí uma muralha de força e fé.

Por fim e não menos importante, imprimo aqui o meu intenso desejo de a comunidade escolar estar mais suscetível a conceder dados relevantes para concretização de pesquisas na área educacional. Oxalá as pessoas da educação básica adentrem os espaços acadêmicos, compreendam e se sensibilizem com a importância da pesquisa no referido campo de conhecimento, ou seja: vivenciar a democracia e lutar por ela!

SILVA, Nadja da Cruz. **Gestão Democrática e Participação:** Estudo de Caso em uma Escola da Rede Pública Municipal de Salvador. Orientador: Eduardo José Fernandes Nunes. 121 f.il. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação e Contemporaneidade). Faculdade de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2019.

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo analisar a gestão escolar em uma instituição de ensino do Sistema Municipal de Educação de Salvador. Outrossim, o trabalho visa a compreender a forma de a instituição escolar seguir princípios democráticos e participativos nos processos de decisão. Para o desenvolvimento do trabalho, foi necessário examinar o conceito da gestão escolar democrática e seus documentos legitimadores no sistema de ensino público. Ademais, empregou-se a análise dos elementos indicadores da configuração dos processos democráticos no contexto da escola, a exemplo da elaboração do Projeto Político Pedagógico, o processo de escolha do diretor da instituição e as suas respectivas práticas e ações do conselho escolar. O estudo ateve-se a responder a seguinte questão: De que forma a gestão escolar na rede pública municipal de Salvador segue os princípios democráticos e participativos nos processos de decisão? Para tanto, buscou-se como caminho para respondê-la os objetivos específicos: analisar as orientações do sistema nacional de ensino para implementação da gestão escolar democrática; verificar os processos utilizados pelo Sistema de Ensino Municipal de Salvador para a escolha dos gestores escolares com vistas a uma gestão democrática conforme a legislação educacional em vigor; analisar a atuação do conselho escolar no que tange a participação dos seus membros nos processos de decisão da escola. A metodologia traçada para o estudo apresenta uma abordagem qualitativa com estudo de caso em uma escola pública situada no bairro do Lobato, Subúrbio Ferroviário de Salvador. Como procedimentos para coleta de dados realizaram-se entrevistas semiestruturadas com a comunidade escolar (8 professores, 3 pais, diretor, vice-diretor, 7 representantes do conselho escolar e 5 alunos) e a responsável pelo setor de gestão escolar da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, além de análise documental através de leis, decretos e regimentos da gestão escolar no âmbito nacional e no município de Salvador. O estudo tratou de contextualizar a influência dos processos administrativos na gestão escolar, bem como a influência da legislação nacional e soteropolitana acerca da organização e funcionamento da gestão escolar democrática na rede pública de educação. Os achados apresentados pelos sujeitos da pesquisa evidenciam que viabilizar uma gestão escolar consoante princípios democráticos requer transpor barreiras do escrito nas leis e documentos e efetivar-se de maneira prática, vivenciar através da participação as ações democráticas. Constatou-se também que a estrutura organizacional e a gestão escolar articuladas pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador através de suas ações limitam a participação dos sujeitos e por conseqüência, refletem-se na comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Participação da comunidade escolar. Processo de decisões.

SILVA, Nadja da Cruz. **Democratic Management and Participation: Case Study at a School of the Municipal Public Network of Salvador (Bahia –Brazil).** 2019. Dissertation Advisor: Eduardo José Fernandes Nunes. 121 s. ill. Dissertation(Master in Education and Contemporaneity), Faculty of Education, State University of Bahia, Salvador, 2019.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze the school management in a teaching institution of the Municipal Education System of Salvador, aiming to understand how the school institution has followed democratic principles and participatory decision processes. For the development of the work it was tried to understand concept about the democratic school management and the documents that legitimize the democratic management in the system of public education. In addition to the analysis of the elements that indicate the configuration of democratic processes in the school context such as the elaboration of the Political Pedagogical Project, the process of choosing the school director and the practices and actions of the school council. The study focused on answering the following question: How does school management in Salvador's municipal public network follow democratic and participative principles in decision-making processes? The following specific objectives were sought as a way to answer the research question: analyze the orientations of the national education system for the implementation of democratic school management; to verify the processes used by the Municipal Education System of Salvador for the choice of school managers with a view to a democratic management in accordance with the educational legislation in force; to analyze the performance of the school council with regard to the participation of its members in the decision-making processes of the school. The methodology drawn for the study has a qualitative approach with case study in a public school located in the neighborhood of Lobato, Subúrbio Ferroviário de Salvador. As procedures for data collection, semi-structured interviews were conducted with the school community (8 teachers, 3 parents, director, deputy director, 7 representatives of the school council and 5 students) and the head of the school management sector of the Municipal Education Department of Salvador. In addition to documentary analysis through laws, decrees and regiments dealing with school management at the national level and in the municipality of Salvador. The study sought to contextualize the influence of administrative processes on school management, as well as the influence of national and soteropolitan legislation on the organization and functioning of democratic school management in the public education system. The findings presented by the research subjects show that making school management viable following democratic principles requires transposing the barriers of writing into laws and documents and be carried out in a practical way, living through participation democratic actions. It was also contacted that the organizational structure and the school management articulated by the Municipal Department of Education of Salvador through its actions limits the participation of the subjects and consequently reflects in the school community.

Keywords: Democratic school management. Participation of the school community .Decision making process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto da Escola.....	61
Figura 2 – Mapa do bairro do Lobato/ Salvador	63
Figura 3 – Eleição do Conselho Escolar 2018	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição do conselho escolar de acordo com a lei 6.630/2005	49
Tabela 2 – Relação de entrevistados	57
Tabela 3 –Relação das Gerências Regionais e as escolas	59
Tabela 4 –Perfil das mães.....	67
Tabela 5 – Perfil dos funcionários.....	68
Tabela 6 – Perfil dos alunos	68
Tabela 7 – Perfil dos professores	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Atividade Complementar

APLB – Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Bahia

CME – Conselho Municipal de Educação

CONAE – Conferência Nacional de Educação

CRE – Coordenadoria Regional de Educação

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IAS – Instituto Ayrton Senna

ICEP – Instituto Chapada de Educação e Pesquisa

GQT – Gestão de Qualidade Total

GRE – Gerência Regional de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PME – Plano Municipal de Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEB – Secretaria de Educação Básica

SMED – Secretaria Municipal de Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO/PROBLEMA	17
1.2 IMPLICAÇÕES COM O TEMA E O LUGAR	20
2. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	24
2.1 A GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO LEGAL	27
2.2 ORIENTAÇÕES PARA A GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA MUNICIPAL DE SALVADOR.....	30
3. PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	34
3.1 DIRETOR ESCOLAR: A REALIDADE DA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR ...	41
3.2 CONSELHO ESCOLAR	47
3.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O REGIMENTO ESCOLAR.....	50
4. PERCURSO METODOLÓGICO	55
4.1 FASES DA PESQUISA.....	56
4.2 CONTEXTO DA PESQUISA	58
4.3 A ESCOLA MUNICIPAL EUFROSINA MIRANDA.....	61
5 PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS DA PESQUISA	64
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	65
5.2 A GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR.....	69
5.3 A ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR	78
5.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO	83
6. CONSIDERAÇÕES DO CAMINHO PERCORRIDO	94
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE	105
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS.....	105
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	108
APÊNDICE C –ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROFESSORES	110
APÊNDICE D – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA O SETOR DE GESTÃO ESCOLAR.....	112
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA – PAIS E MÃES DE ALUNOS	114
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CONSELHO ESCOLAR	115
APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS	117
APÊNDICE H - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	119

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática e a participação em processos decisórios, tanto nos aspectos pedagógicos como administrativos da unidade escolar, trata-se de temas presentes e necessários na agenda de discussões sobre participação da comunidade escolar e democratização da educação. Os estudos a respeito da temática e da descentralização do ensino ganharam maior investida a partir da década de 1980. Esse período é marcado pela construção de outro cenário para o Brasil, após extremo autoritarismo governamental. A alternativa de um modelo de gestão escolar contrário a essa última perspectiva, seria trazer aspectos democráticos e participativos para próximo do sujeito, fazer as pessoas se sentirem pertencentes àquela comunidade. Este pensamento deu início a uma série de reformulações nos documentos legais e regentes do funcionamento das escolas no Brasil, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014). Todo este aparato de leis revela-se como indicador de um país que preza pela participação popular, no entanto suas aplicabilidades no contexto escolar ainda se encontram com limitações.

As discussões em torno da gestão democrática apresentadas por estudiosos da área de educação consideram-na como um desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola (VIEIRA, 2006; OLIVEIRA, 2015; HORA, 2012). Logo, a redação dos documentos precisa ser expressa na prática do cotidiano escolar.

O processo de democratização da educação e os reflexos destas ações no ambiente escolar são debatidos e vivenciados ao longo dos anos pelas sociedades civil e política. Primeiro, é preciso compreender o termo democracia como uma forma de governo cuja centralidade é a soberania popular. Etimologicamente é uma palavra oriunda da Grécia Antiga e seu significado vem a ser: *demo* = povo e *cracia* = poder – configura-se, desta forma, o poder do povo. No outro aspecto, o poder destinava-se àqueles enquadrados como cidadãos nos contextos temporal e geográficos em foco, ou seja, homens gregos e maiores de 21 anos: eles sim podiam intervir, participar diretamente da vida política da *polis*.

Hodiernamente, a democracia pode ser denominada como indireta representativa. Nessa última, o povo elege um representante através do voto para representar seus

interesses populares; na primeira perspectiva – direta e participativa – a população tem poder de decisões sobre problemáticas ocorridas no país.

Desse modo e similarmente à representação na Grécia Antiga, ainda temos uma forma de democracia muito limitada e restrita na participação dos sujeitos na vida social e política. Uma das formas desse refreamento dá-se por meio de impedimento de acesso e compreensão de informações e outra maneira é o embate de poder, o jogo de interesses à volta da representatividade popular, pois nem sempre os representantes legitimamente eleitos estão a serviço de interesses da população. Quando transportamos o sentido efetivo de democracia para as ações e atividades da escola, devemos manter o seu significado original no intuito de entender a atuação, os interesses da comunidade escolar como prioridade, seja na gestão dos processos pedagógicos, seja nos administrativos.

Portanto, a democracia no Brasil é recente – com muitos percalços para serem incluídos na história nacional – e resulta de lutas e manifestações populares. Esses movimentos sociais e daqueles de grupos políticos de esquerda forçaram a saída do período sombrio da ditadura militar e deram os primeiros passos para o regime democrático.

Assim, o contexto histórico do Brasil nos revela diversos fatos antecedentes à democracia representativa atual. Nesse sentido, vale sublinhar a responsabilidade da Revolução de 1930 por mudanças políticas consideráveis no panorama político brasileiro, pois aglutinou diversas forças administrativas, reivindicatórias de participação num cenário dominado exclusivamente pela oligarquia cafeeira. Naquela situação, com uma base populista e autoritária, Getúlio Vargas assume o governo, inicia-se a Era Vargas (1930-1945) e o então presidente se transforma no juiz das forças em disputas e da coesão da aliança feita. Já nos aspectos educacionais da época, o país apresentava uma quantidade significativa de analfabetos e o alcance da escola ainda era para poucos, pois a educação escolar não desempenhava função importante junto à economia (ARANHA, 2006). Porém, quando a atividade econômica inseriu-se na chamada modernização, criaram-se exigências educativas e o fator defasagem apareceu porque a instituição de ensino formal foi chamada para exercer papel importante na formação de quadros e qualificação dos recursos humanos para as indústrias e setores urbanos.

De lá para cá, 2019, a escola saiu da formação técnica específica para uma formação generalista, básica e geral. A democratização do acesso ao espaço escolar

ocorreu, mas com condições estruturais, pedagógicas, enfim: grandes fendas a serem fechadas. Na contemporaneidade, os diálogos, as discussões de temas recorrentes na sociedade, promovidos pela escola, vêm a ser ameaçados. Um exemplo, nesse sentido, são os pacotes de reformas educacionais, mais precisamente, o proposto pelo projeto de lei Programa Escola Sem Partido.¹ A iniciativa coloca em risco ou pode-se dizer, na expressão popular, coloca “na corda bamba” as tão esperadas autonomia e participação construídas ao longo dos anos. Logo, os regimes democráticos de governo, em tempos recentes, sofreram consideráveis transformações e de acordo com Bobbio (2017), contrapõem-se a formas de governo autocrático e são caracterizados por um conjunto de regras (primárias e fundamentais). Esses preceitos estabelecem quem está autorizado a tomar as decisões coletivas. Por seu turno, o Estado liberal e o Estado democrático atuam de forma interdependente para garantir a existência e persistência das liberdades fundamentais e do correto funcionamento da democracia.

A forma mais plena do exercício da democracia e da cidadania é a participação, o envolvimento de todos nos assuntos coletivos. No entender de Souza (2005), democracia e cidadania caminham juntas e carregam princípios como liberdade, igualdade, diversidade, solidariedade e participação. A democracia caminha lado a lado dos anseios populares e quando os interesses da coletividade são sufocados temos a centralidade do poder a serviço de interesses pontuais e hegemônicos.

Igualmente ao sentido atribuído à democracia expresso nos contextos social e político caminha a gestão escolar porque prioriza processos democráticos no seu modo de agir, gerir, preza por ações coletivas no ambiente escolar e por maior participação da comunidade. O sentido de democracia utilizado ao longo do texto não restringe-se ao de democratização do ensino no sentido de permitir a todos o acesso e a permanência na escola básica, mas significa um direito conquistado e legítimo, expresso na Constituição Federal – elaborada em 1988 – quer dizer democratizar as relações do espaço da escola, tentar horizontalizá-las, oportunizar debates, diálogos e poder de decisões sobre os assuntos fundamentais na instituição de ensino.

¹Projeto de Lei nº 867 de 2015 – Programa Escola Sem Partido. A Educação brasileira tem dezenas de problemas graves, complexos e bem conhecidos. O movimento Escola Sem Partido (ESP) aponta a militância político-partidária dos professores e discussões sobre sexualidade e gênero como problemáticas mais sérias e urgentes da Educação no Brasil. A iniciativa propõe três soluções: divulgar testemunhos de alunos que teriam sido vítimas desses educadores, estimular leis contra o abuso na liberdade de ensinar e enviar notificações extrajudiciais ao governo, ameaçar com processos professores que adotarem determinadas condutas em sala de aula.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO/PROBLEMA

De acordo com leituras sobre o tema aqui em estudo, existiu um período em que a centralidade do trabalho da gestão escolar baseava-se na burocratização dos processos administrativos, no mero repasse de informações aos órgãos centrais, na manutenção da ordem, disciplina e no bom funcionamento da unidade escolar. O diretor era a figura central naquela situação, zelava pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos vindos dos órgãos centrais. (LÜCK, 2011a).

Neste rígido modelo de administração do sistema de ensino brasileiro, durante décadas, as decisões eram verticalizadas (de cima para baixo) e o poder de participação dos sujeitos era silenciado. Com o suspiro por ares mais democráticos na década de 80, o foco reside na atuação da comunidade escolar, atuação dos órgãos colegiados, formação sindical e política dos trabalhadores da educação. A gestão escolar vem englobar e lidar com esses aspectos, inclusive com o compartilhamento do poder de decidir sobre os assuntos da instituição educacional, de forma colegiada.

Conforme Lück (2011a), a mudança de paradigma acima descrito propiciou a discussão sobre descentralização do ensino, gestão escolar democrática e sua autonomia. Esta perspectiva é marcada por práticas participativas e democráticas e da articulação e diálogo da comunidade escolar.

Concernente à educação de Salvador, podem-se sublinhar significativas transformações do ponto de vista estrutural, pedagógico e administrativo. São cada vez mais perceptíveis as responsabilidades da gestão escolar na condução dos processos ocorridos na escola. A descentralização, acompanhada de maior autonomia financeira, bem como o foco na atuação dos órgãos colegiados, como o conselho escolar, na cogestão dos recursos da escola deram cada vez mais espaço a uma gestão democrática, pautada na participação dos sujeitos, no envolvimento da comunidade escolar e nos processos de decisão: transformou-se em um elemento aferidor de uma gestão baseada em princípios democráticos. Portanto, denominá-la democrática por si só não é o bastante, é preciso reverter o discurso e o embasamento teórico em ações e atitudes.

O sentido de gestão não é a existência de uma pessoa que fala, comanda, dita e por sua vez, outra obedece, atende passivamente a suas solicitações e desejos. Trata-se

necessariamente de gerir com o outro, compartilhar responsabilidades, desejos e anseios.

A palavra gestão é originária do latim *gestio* cujo significado é ação de administrar, de dirigir, gerência, gestão. Há múltiplos desafios ao gerir as escolas públicas brasileiras: expressão da autonomia pedagógica, administrativa e financeira de forma efetiva, a busca da participação coletiva, o compartilhamento e a cogestão na tomada de decisões, entre outros, fragilizam a atuação dos princípios democráticos. Desta maneira, ao pensarmos na relação entre as orientações legais e as práticas realizadas no contexto de escolas públicas brasileiras, precisamos construir uma gestão escolar baseada em princípios democráticos e participativos.

O modelo centralizador e autocrático vigente durante anos no sistema de ensino brasileiro já não apresenta tanto destaque, mas camufla um suposto discurso democrático e participativo carente de investigação mais detida na identificação dos princípios apregoados na gestão escolar e na participação do coletivo da escola nos processos decisórios.

O funcionamento de uma escola depende do esforço e atuação de vários sujeitos. Desta forma, centralizar a atuação da instituição escolar na figura de apenas uma pessoa, o gestor, diretor ou administrador, não garante êxito na qualidade dos processos ali encaminhados.

Outrossim, a centralidade dos aspectos gerenciais nos processos educativos da rede Municipal de Salvador é cada vez mais evidente, ou seja, coloca-se o diretor da escola como uma figura central na condução dos processos administrativos e pedagógicos da unidade de ensino. Apesar das metas e objetivos traçados pelo Plano Municipal de Educação de Salvador (Lei 9105/2016), referentes à realização da gestão democrática no município e da cogestão dos órgãos colegiados como o conselho escolar, é possível perceber as articulações e seguimentos de programas de projetos com perspectiva centralizadora e de gestão de resultados.

No cenário contemporâneo de implementação de importantes políticas educacionais voltadas a favorecer a gestão escolar na condução e organização das unidades escolares – sobretudo, para a educação básica – é fundamental traduzir como essas políticas pensadas no âmbito global chegam até as escolas. Pensar na funcionalidade e eficiência de um sistema educacional não depende de centralizar o processo no gestor ou diretor escolar, mas em uma cadeia de esforços múltiplos alimentados pela atuação da comunidade escolar. Logo, conduzir uma gestão escolar

pautada na participação e em princípios democráticos, com uma organização colegiada atuante e o incentivo da autonomia das unidades de ensino pelo sistema educacional são condições básicas.

A saída do regime político ditatorial e autoritário no Brasil fez brotar, em vários setores sociais, a esperança de construir um país fundamentado na democracia e na participação popular. A promulgação da Carta Magna de 1988 acendeu a esperança do povo de modo geral e inspirada nessa Constituição Federal, surge, especificamente, na educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). A partir destes dois documentos a gestão democrática da escola pública ganha notoriedade e é considerada como um dos indicadores da qualidade da educação, da formação do sujeito e da reformulação das políticas educacionais.

Acerca do tema em debate, Gadotti (2014) concebe a gestão democrática como princípio pedagógico e preceito constitucional a perpassar todos os sistemas e redes de ensino e, não limitado à educação básica, estende-se para os demais níveis e modalidades de educação formal. Neste sentido, a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino deve estar coerente e alinhada com uma concepção democrática e emancipadora da educação.

A introdução de ações viabilizadoras da participação popular nas organizações educacionais ainda enfrenta dificuldades, diante de um histórico de administração educacional pautado na centralização do poder e verticalização na tomada de decisões. Afinal, romper com a lógica centralizadora arraigada no sistema de ensino brasileiro é um expressivo desafio. (Mutim, Ferreira, Cunha, 2017).

No âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, em articulação com o Sistema Nacional de Educação, existe um aparato de leis, decretos e orientações do próprio órgão administrativo. Esses preceitos são convergentes e direcionam a gestão escolar democrática. No entanto, diante do dinamismo do espaço escolar que congrega realidades locais e culturais diferentes, faz-se necessária a implementação de gestão democrática, de acordo com a sua realidade e com o apoio do sistema público de ensino, assim existe lógica de colaboração entre a Secretaria Municipal de Educação e o sistema Nacional de Ensino faz sentido, isto é, há participação e autonomia das unidades de ensino. Desta forma, a pergunta de partida neste trabalho de pesquisa é: *Como a gestão escolar na rede Municipal de Educação de Salvador segue os princípios democráticos e participativos nos processos de decisão?* Na busca de respondê-la, configura-se como objetivo geral: *Compreender se a gestão escolar na rede Municipal de Educação de*

Salvador segue os princípios democráticos e participativos nos processos de decisão. Já os objetivos específicos esboçados são: analisar as orientações do sistema nacional de ensino para implementação da gestão escolar democrática; verificar os processos utilizados pelo Sistema de Ensino Municipal de Salvador para a escolha dos gestores escolares, com vistas a uma gestão democrática conforme a legislação educacional em vigor; analisar a atuação do conselho escolar no tocante à participação dos seus membros nos processos de decisão da escola.

1.2 IMPLICAÇÕES COM O TEMA E O LUGAR

Promover e conduzir os processos democráticos e participativos no contexto escolar são temáticas sempre instigantes para a pesquisadora. Afinal, a escola, para se manter no propósito democrático, precisa promover a prática do questionamento, da indagação e reflexão crítica frente aos problemas do seu cotidiano, sobretudo na organização e gestão da unidade de ensino.

Os estudos sobre a organização e participação da comunidade e a luta reivindicativa por uma educação pública e de qualidade foi estudada em Trabalho de Conclusão de Curso de Pedagogia, na Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia. Naquele momento, a pesquisadora realizou um estudo sobre As Escolas Comunitárias em Salvador, sua ação reivindicatória e seu poder de organização e participação através de movimentos sociais e comunitários. No estudo, os aspectos relacionados à participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões sobre os assuntos da escola fizeram-se presentes e serviram para estimular a produção de um exame mais consistente sobre os processos participativos e democráticos na gestão escolar da rede pública de ensino.

Posteriormente, com a inserção da pesquisadora no campo profissional, na área da docência e na atuação do projeto de pesquisa sobre Relações de Poder no espaço escolar, financiado pela FAPESB, os interesses foram ampliando-se em torno dos processos de participação, ações democráticas na escola e concentraram-se na gestão escolar democrática, na forma prática efetivada frente aos desafios políticos e sociais da atualidade. Para aprofundamento e compreensão sobre a gestão escolar democrática e participativa, buscou-se inicialmente o estudo em disciplinas como aluna especial no Programa de Pós-graduação em Educação da UNEB a exemplo da disciplina Política

Educacional Brasileira. Nesse curso, apresenta-se um panorama macro sobre a organização política e gestão educacional no país.

No âmbito profissional da autora desta dissertação, a atuação como professora na rede Municipal de Educação de Salvador ajudou a consolidar o entusiasmo pela temática sobre gestão escolar democrática e participativa porque desde o início de suas atividades na Secretaria Municipal de Educação de Salvador, procurou compreender e se inserir ativamente do conselho escolar, incentivar a comunidade escolar para participar.

A pesquisadora vivenciou situações em escola durante oito anos e acompanhou o início da formação do seu respectivo conselho, foi representante da instituição no segmento magistério na APLB – Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Bahia. A escola *locus* de pesquisada situa-se no Subúrbio Ferroviário de Salvador e conseqüentemente, as implicações e experiências propiciadas pelo local ilustram o potencial de organização da comunidade.

No Subúrbio Ferroviário, as situações de privação no cotidiano são gritantes, mas apesar disto existe um poder de organização política da comunidade, seja através dos seus grupos e associações de moradores, seja a partir do poder da comunicação. Um exemplo dessa última expressividade vê-se na denúncia de desigualdades sociais através da rádio comunitária Fala Lobato. Desse modo, a coletividade chama a atenção para problemas triviais do bairro, bem como para problemas mais graves de infraestrutura, saneamento básico e educação.

A escolha do *locus* da pesquisa se deu a partir do estreitamento de relações profissionais da pesquisadora com a localidade do Subúrbio Ferroviário de Salvador, especificamente com o bairro do Lobato, onde atuo como docente na Rede Municipal de Ensino de Salvador. Na escola em que os dados são coletados para análise, a pesquisadora viu surgir uma nova configuração de conselho escolar e participar mais ativamente em favor daquela comunidade. No referido contexto, ela representou o segmento magistério durante três anos: período de aprendizado e de constante vivência dos aspectos democráticos e participativos.

As temáticas relacionadas à democracia, à participação social e à gestão democrática despertaram na pesquisadora o entendimento da necessidade de sair do lugar de conformismo, de acomodação e dar lugar ao compartilhamento de responsabilidades, ou seja, envolver-se nas reivindicações diante das demandas do coletivo. Essa postura significa entendimento sobre a importância da democracia, bem

como participação no debate sobre assuntos da sociedade como algo construído e aprendido com as vivências e experiências dos sujeitos. Trata-se de conceber o ambiente escolar enquanto espaço político-pedagógico que tem papel fundamental na formação dos indivíduos. Assim, explicita-se: a escolha da escola Municipal Professora Eufrosina Miranda, enquanto *locus* da pesquisa, dá-se pela identificação e aproximação da autora da dissertação com o referido ambiente onde investigou especificamente a gestão escolar na sua forma democrática.

O estudo do tema supramencionado faz-nos verificar a relação entre a conquista de espaços de poder e a participação dos sujeitos envolvidos com os mesmos. Esse processo começa na esfera micro, na inquietude do sujeito em determinado lugar que ocupa, no inconformismo de ações e atitudes ocorridas nos espaços. A gestão escolar engloba uma dimensão fundamental no trabalho da instituição: as dimensões democrática e participativa.

A dissertação estrutura-se em seis seções, entre elas a introdução que visa situar o leitor sobre a gestão democrática no sistema de ensino público de Salvador, apresentar o problema de pesquisa, os objetivos e as implicações com o tema.

A segunda seção trata da discussão dos conceitos fundamentais sobre a administração e a gestão escolar. Nessa parte, abordam-se os aspectos legais sobre o tema e orientações do Sistema Municipal de ensino de Salvador quanto à gestão democrática. Na terceira seção, apresenta-se uma discussão teórica sobre as concepções da gestão democrática e elementos que fortalecem-na: as eleições para diretor, conselho escolar, a construção do Projeto Político Pedagógico e do regimento escolar. Já na quarta seção, evidencia-se o percurso metodológico adotado na pesquisa e sua tipologia: estudo de caso e realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas de uma comunidade escolar do Sistema Municipal de ensino, bem como contexto local da pesquisa, a estrutura e organização da rede Municipal de Educação de Salvador. Por último, na quinta seção, emergem os resultados de dados coletados na pesquisa de campo, dá-se visibilidade aos discursos produzidos pelos sujeitos e assim exibem-se as perspectivas da comunidade escolar acerca da gestão democrática e da participação na tomada de decisões.

Nas considerações finais do trabalho, mostram-se os resultados ilustrados pelos sujeitos da pesquisa acerca dos processos democráticos e participativos na tomada de decisões da escola. Os resultados da análise indicam o requerimento da transposição de barreiras do escrito, efetivação do sujeito de maneira prática na sociedade para vivenciá-

la através da sua participação em ações democráticas para viabilidade de uma gestão escolar consoante os princípios democráticos.

2. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública. (Teixeira, 1936).

A presente seção busca contextualizar a influência da administração científica na gestão escolar. Coloca-se a gestão como elemento da organização da rotina e dos processos administrativos e pedagógicos da escola, bem como a contextualização no âmbito da legislação nacional e da rede Municipal de Educação de Salvador.

A forma de administrar os recursos da escola ganha cada vez mais centralidade nas discussões, sobretudo com ênfase na racionalização da utilização dos recursos e maior eficiência no trabalho desenvolvido no contexto escolar. De acordo com Paro (2015), a administração pode ser entendida como a utilização racional dos recursos para um determinado fim. O pensamento expresso pelo autor aplica-se a diversos setores da administração, inclusive para a administração escolar.

O modelo de administração e gestão educacional brasileiro carrega nas suas práticas princípios da Teoria Geral da Administração científica – elaborados por seus principais representantes Taylor (1856-1915)² e Fayol (1841-1925)³ – e suas ações estão fortemente baseadas nos princípios da eficiência, eficácia e produtividade. Muitas das concepções e práticas desse campo do conhecimento e da gestão educacional foram exportadas dos modelos europeus e norte americanos sob forte influência do pensamento positivista no século XIX e início do século XX.

De acordo com Zung (1984), a atividade de gerência surge devido à necessidade de controlar o processo produtivo das organizações desenvolvidas no seio das sociedades dominadas pelo capitalismo industrial. Por sua vez, a finalidade do controle

² Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico estadunidense, escreveu o livro **Os Princípios da Administração Científica** (1911) e é considerado pai da organização científica do trabalho. Os métodos de aplicação no cotidiano do trabalho visavam à produção baseada nos estudos de tempo e movimento.

³ Jules Henri Fayol é considerado idealizador da Teoria Clássica da Administração e essa abordagem é caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão de Homem Econômico e pela busca máxima da eficiência.

é a racionalização do processo produtivo e eficiência interpretados como ampliação do capital. Com a divisão do trabalho criada pelo modo de produção capitalista, os atos de planejar, controlar e executar tarefas saem do controle do artesão para o capitalista, empresário, dono dos meios de produção de trabalho. Decorre desse cenário a importância do gerente: sujeito cuja função é controlar todas as relações produtivas no ambiente organizacional.

Com o desenvolvimento dos princípios da organização do trabalho no século XX por Taylor e Fayol, eles sistematizaram as ideias de divisão do trabalho, “estabelecendo as funções de planejamento, supervisão funcional e execução, as ideias de hierarquia, realização do trabalho por tarefas.”(ZUNG, 1984, p.40). Assim, o pensamento do fordismo e fayolismo foi aplicado à administração escolar e com o passar do tempo e ampliação de estudos realizados pela escola das relações humanas, a variável comportamento foi introduzida no trabalho das organizações.

A Teoria Geral da Administração no século XX influenciou fortemente a administração escolar e carregada de máximas tais como eficiência, eficácia e eliminação de desperdício nos processos produtivos orientados pelo taylorismo e o fordismo. Influenciados por este princípio, os diretores escolares passaram a ser compreendidas como figuras centralizadoras do processo escolar, espinha dorsal da organização. Sua função consistia em organizar, supervisionar as tarefas e ações dos sujeitos dentro da escola, utilizar de forma produtiva os recursos humanos e materiais.

A administração educacional no Brasil ocorreu no contexto da administração pública e no âmbito das políticas econômica, científica e cultural e conseqüentemente, configuraram-se estreitas relações entre o sistema educacional e os processos sociais. As principais discussões sobre administração e gestão da educação estão contextualizadas a partir de três importantes períodos históricos: Brasil colônia, Brasil República e Brasil contemporâneo. (SANDER, 2007).

As fases e momentos históricos da evolução da administração educacional no Brasil são delimitados pelo período colonial, republicano e contemporâneo. A administração da educação desenvolveu-se muito espelhada pela administração científica, inicialmente baseada na lógica positivista, de caráter normativo e pensamento dedutivo. O sistema educacional da época era voltado para atender os anseios da elite brasileira recém-formada e a administração educacional não era algo central para atender a sociedade brasileira. (SANDER, 2007).

Especificamente, na fase República, fazem-se presentes a tecnocracia e soluções racionais para as problemáticas organizacionais e administrativas. O enfoque da era tecnoburocrática, da fase organizacional, destacava a produtividade e eficiência, o domínio da técnica. Já os aspectos humanos, valores éticos ocupavam lugar secundário e sendo assim, a fase comportamental veio enfatizar e levar em consideração os aspectos sociais, psicológicos e comportamentais nas organizações.

Segundo Sander (2007), na perspectiva contemporânea dos estudos, a administração educacional tenta superar a histórica tradição positivista e funcionalista de recorte liberal para orientação interacionista e sócio-histórica. Nesse cenário, concebe-se o paradigma da administração da educação na atualidade como um processo democrático inserido nas práticas políticas, sociais e transformadoras e por seu turno, fazem frente a um modelo gerencial da educação convergente com ações autoritárias e processos burocráticos.

Muitos dos princípios construídos por Taylor e Fayol ainda integram o corpo teórico da administração contemporânea. Os critérios de eficiência e eficácia das organizações empresariais estão na ótica de maior produção e lucratividade. Os processos racionais, objetivos e burocráticos regentes nas organizações contribuem para pulverizar os aspectos humanos, subjetividades e conseqüentemente, a participação das pessoas nas decisões em ambientes organizacionais.

As concepções de gestão escolar baseada na racionalidade limitada, na linearidade, hierarquização e fragmentação fundamenta-se no paradigma positivista e de métodos da administração científica. (LÜCK, 2011a). Conforme Lück(2011), para manter a objetividade no contexto organizacional, adotava-se, em organizações, uma ótica utilitarista, inclusive direcionada para as pessoas, ou seja, buscava-se ocultar suas personalidades, destituir seu valor e gerar um espírito de alienação. Existia a concepção de que os indivíduos estavam ali para cumprir ordens e realizar tarefas sem muito espaço para questionamentos e posicionamentos individuais, portanto:

[...] A esse pressuposto e suas implicações está associada a administração por comando e controle, centrada na autoridade funcional, em detrimento da formação de espaço de participação coletiva e atuação criativa de sujeitos responsáveis por suas ações. (LÜCK, 2011a, p.37).

Compreender a gestão no âmbito educacional exige-nos o entendimento dos termos gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática para visualizarmos o contexto amplo do desenvolvimento das políticas educacionais no Brasil. A gestão educacional refere-se ao sistema educacional, ao seu nível macro, a diferentes ações

tomadas pelo governo; a gestão escolar está no âmbito da escola, numa visão micro do processo de gestão. A gestão democrática perpassa por todos os eixos, pode estar presente, ou não, em mais de uma esfera (VIEIRA, 2007). O estudo proposto por Vieira (2007) afirma a inter-relação de gestão escolar e gestão educacional.

Já de acordo com Libâneo (2015), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Trata-se de um processo sistemático e intencional de tomada de decisão de forma eficiente no qual a direção é um princípio e atributo da gestão, meio canalizador do trabalho conjunto das pessoas rumo aos objetivos da organização. As atividades de direção e gestão assumem diferentes significados de acordo com a concepção de educação e sociedade, assim:

[...] numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente (LIBÂNEO, 2015, p.89).

A gestão escolar atenta para a rotina e processos organizacionais e administrativos da instituição de ensino com vistas a cumprir seu objetivo principal: o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

A lógica do sistema burocrático inserido nas organizações públicas ou empresariais tem como centralidade a organização, planejamento, estímulo a cargos, carreira e a escola, enquanto organização complexa, articula-se em várias instâncias burocráticas. No contexto, controlam-se os processos pedagógicos e administrativos de modo a formarem trabalhadores obedientes e conformados com suas condições de trabalho. (TRAGTENBERG, 2002). Romper a lógica burocrática enraizada no sistema público de ensino brasileiro configura-se um expressivo desafio e o entendimento da legislação educacional é um dos caminhos para prática coerente com a mesma.

2.1 A GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO LEGAL

O embasamento da legislação educacional brasileira, sobretudo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, foi construída e debatida por vários grupos políticos e sociais: uns com mais ou menos poder de persuasão, com o intuito de atingir diversos grupos de interesse, pensativos, sobremaneira, em uma educação nacional

consoante direito da coletividade. Pautar uma educação pública, democrática e participativa era um dos pleitos da sociedade civil organizada em grupos comunitários, movimentos sociais e representações dos trabalhadores em educação.

O documento orientador de princípios democráticos e participativos nas escolas públicas do território nacional é a Constituição Federal aprovada em 1988 porque trata dos princípios básicos para a educação no território nacional e em seu artigo 206, especificamente no seu inciso VI, versa a respeito da atuação da gestão democrática nos sistemas públicos de ensino em todo o país. Vale salientar a retomada deste princípio, ainda no âmbito legal acerca da gestão democrática nos estabelecimentos públicos de ensino, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – no seu artigo 3º, inciso VIII.

A aprovação de artigos constitucionais asseguradores da gestão democrática demandou novas formas de organização e administração do sistema educacional. A aprovação destes dispositivos legais foi resultado de intensos debates e envolvia diversos interesses. De acordo com Oliveira (2015), o processo de regulamentação do artigo 206, da Constituição Federal de 1988, colocou em disputa diferentes projetos. Portanto, o fato da garantia da aprovação de um artigo constitucional para estabelecer a gestão democrática não é o suficiente para a sua efetivação nas unidades escolares.

O Plano Nacional de Educação aprovado pela Lei 13.005/2014 já vinha sendo idealizado desde os pioneiros da Educação Nova, na constituição de 1934 e na Constituição Federal de 1988. Assim, foi retomada a discussão no sentido de destacar sua importância e necessidade para alinhamento do Sistema Nacional de Educação, gestão democrática e regime de colaboração. O PNE foi elaborado com o intuito de organizar a educação nacional aliada à gestão democrática, participação popular e ao regime de colaboração entre os sistemas, mas apesar desse intuito, há lacunas sobre temas fundamentais da educação, quer dizer, o texto do PNE refere-se ao regime de colaboração de forma muito genérica.

Nessa esteira, Gadotti (2014), quando faz referência ao documento da primeira Conferência Nacional de Educação (CONAE) destaca a relação entre a qualidade da educação e a participação da sociedade na escola, a criação de espaços de deliberação coletivos, associados à efetiva implementação da gestão democrática das instituições de ensino públicas.

A gestão democrática escolar é enfatizada em vários documentos orientadores da organização do sistema de ensino no país. Dentre estes documentos, está o Plano

Municipal de Educação de Salvador (PME), regulamentado na lei 9.105/2016. Trata-se de um importante documento orientador da educação do município de Salvador nos próximos dez anos, através de metas e estratégias de atuação. As ações PME são acompanhadas pelo Fórum Municipal de Educação.

No que tange especificamente à gestão democrática educacional, o Plano Municipal de Educação apresenta a meta 19 e essa proposta consiste em aprimorá-la, no prazo de dois anos, sua consolidação. Nessa abordagem, destaca-se como etapa para o alcance do referido objetivo, o seu fortalecimento, a eleição direta dos dirigentes escolares, estimular a formulação e revisão dos projetos políticos pedagógicos, currículos, planos de gestão e regimentos escolares, enfim, assegurar a participação da comunidade escolar.

Assim, o Plano Municipal de Educação de Salvador converge para uma política de valorização da educação pública e de seus profissionais, para a gestão democrática e seus princípios de participação nos estabelecimentos de ensino público do município em foco.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996), no seu artigo 3º, a gestão das escolas públicas deverá ser conduzida com base em princípios democráticos: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Destarte, fica a cargo dos sistemas de ensino e de sua legislação os princípios que congregam uma gestão democrática e neste sentido, este artigo assemelha-se à Constituição Federal, no tocante à gestão democrática, no seu artigo 206, inciso VII: vê-se como princípio a gestão democrática do ensino público na forma da lei. Paro (2001, p.54) destaca justamente o fato de a gestão democrática ocorrer na forma da lei apenas no âmbito da educação pública como uma dos principais motivos de críticas a estes dois documentos legais sobre os princípios da educação. As demais instituições educacionais ficam à mercê “do lucro representado nos *lobbies* dos interesses privados”, privilegiam a lógica do mercado acima dos interesses coletivos e sociais.

No artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/1996), observa-se como deve ser definida ou deveria estar expressa uma definição de como será conduzida a gestão democrática das escolas:

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

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O primeiro item do artigo 14 revela algo fundamental no fazer pedagógico das escolas: a participação dos profissionais da educação no seu projeto político pedagógico. A educação se faz e se refaz com a força de trabalho destes profissionais, portanto mais que em outros setores ou cargos políticos precisam participar. Faz-se imprescindível a participação da comunidade escolar em conselhos escolares.

A gerência de gestão escolar da Secretaria Municipal de Educação de Salvador está ligada à coordenação de políticas e diretrizes que, entre outras atribuições, formula, institui e coordena a implementação do programa de fortalecimento da gestão democrática e dos conselhos escolares da rede municipal de ensino. Além disto, o setor de gerência de gestão escolar fica responsável por estabelecer política, diretrizes e princípios de gestão democrática e procedimentos para a eleição de diretores e vice-diretores das unidades de ensino.

Para além do estabelecido na legislação sobre organização e gestão dos processos pedagógicos e administrativos da escola é preciso explicitar as ações requeridas quando vislumbramos a participação da comunidade escolar na tomada de decisões e na democratização das relações na instituição de ensino.

2.2 ORIENTAÇÕES PARA A GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA MUNICIPAL DE SALVADOR

O sistema Municipal de ensino de Salvador, em consonância com as normas legislativas da educação brasileira, envida esforços para implementar uma gestão escolar pautada em princípios democráticos e participativos. Com o processo de municipalização promovido em âmbito nacional, os municípios passaram a traçar suas orientações e normas de gestão escolar, bem como a autonomia e gestão dos recursos financeiros e administrativos, aliados as exigências de co-gestão dos órgãos colegiados expressos através dos conselhos escolares.

Os conselhos, de maneira geral, realizam a ponte mediadora entre os interesses da sociedade civil e o Estado e instituem-se como parte integrante dos sistemas com funções deliberativas e de assessoramento superior. Logo, essa atuação, nos âmbitos

estadual e municipal de educação são fundamentais para a organização e gestão democrática nos sistemas de ensino.

O Conselho Municipal de Educação de Salvador tem posição fundamental na articulação e aprovação de medidas e normatizações sincronizadas com os princípios fundamentais da gestão democrática nas escolas da rede pública municipal e foi instituído através do decreto nº 6.403 de Novembro de 1981, alterado com a lei 7068/06 e é um órgão colegiado integrante da administração direta, vinculado à Secretaria Municipal de Educação do citado município.

O Conselho Municipal de Educação exerce atribuições primordiais de orientação, ajustes, fiscalização, organização da gestão escolar soteropolitana e, em parceria com as escolas, aprova o plano de gestão, organiza e orienta as regras para formação dos conselhos escolares, eleição para diretores, recursos financeiros destinados às escolas.

Por seu turno, o plano de gestão é um documento por meio do qual os candidatos a diretor e vice-diretor expõem para a comunidade as suas intenções e planos a desenvolver na escola – quando eleitos – e juntamente com o processo de escolha dos diretores pela comunidade escolar são ações básicas para legitimar a atuação de uma gestão democrática e participativa.

O Município de Salvador destaca-se como uma das primeiras capitais a realizar eleição para gestores como uma relevante ação da construção da gestão democrática. Nos últimos dois anos (2017 e 2018), a rede Municipal de Educação de Salvador não realizou eleições para gestores e os atuais diretores no cargo foram nomeados por indicação – posição contrária ao desejo da comunidade escolar: realização de eleição para diretor e vice-diretor. Apesar de temporária, esta posição por parte da SMED contraria marcos legais da própria administração pública de ensino.

Segundo o documento que organiza e orienta a gestão escolar na rede Municipal de Educação de Salvador, a construção da autonomia deve ser conquistada pelas unidades escolares com base nos princípios e normas legais da educação brasileira e fundamenta-se em três importantes áreas de atuação da escola: pedagógica, administrativa e financeira. De acordo com este documento, a autonomia da gestão escolar, dentro destas três áreas constitui-se da seguinte forma:

A autonomia pedagógica da escola municipal está assegurada na possibilidade de cada unidade formular e implementar sua Proposta

Pedagógica, em consonância com as políticas vigentes e as normas do sistema de ensino aplicáveis.

A autonomia administrativa da escola da Rede Pública Municipal está garantida pela eleição dos Gestores Escolares, constituição dos Conselhos Escolares, organizações associativas de pais e de alunos e pela formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, do Regimento Escolar, do Plano de Gestão da Escola e Avaliação de Desempenho dos Servidores, nos termos da legislação em vigor.

A autonomia financeira da escola municipal está assegurada pela administração dos recursos financeiros nela alocados, em consonância com a legislação vigente. (SALVADOR, 2003).

A construção da autonomia nos espaços escolares ocorre *pari passu* ao exercício da democracia, através da participação dos sujeitos na gestão das instituições públicas e nas representações dos conselhos. A atuação do Conselho Municipal é fundamental para a cobrança de uma gestão democrática no sistema municipal de educação e na sua tradução prática no espaço escolar. Os documentos construídos pela SMED sobre essa administração, organização e orientações legais convergem para uma perspectiva democrática.

De acordo com Paro (2015, p.20), com a centralidade da administração escolar para procedimentos relativos à organização e ao funcionamento da escola, deposita-se nas mãos do diretor expressiva responsabilidade sobre o sucesso ou fracasso das unidades de ensino. Em muitos casos, essa visão é uma estratégia das “autoridades governamentais e indivíduos interessados em minimizar a carência de recursos” e de valorização dos profissionais da educação. Desse modo, camuflam-se as específicas dificuldades na organização da escola, atribui-se a responsabilidade apenas ao gestor e não ao funcionamento de sistema de ensino como um todo e à falta de eficácia das políticas educacionais.

Com base nas observações de dados relativos a desempenho de estudantes da rede municipal de ensino em avaliações internas e externas, bem como nos índices da educação básica na capital baiana, a Secretaria Municipal de Educação de Salvador, nos últimos anos da atual gestão municipal, angariou para si o serviço de uma empresa de consultoria de gestão, chamada FALCONI, para realizar um trabalho de intervenção na melhoria dos resultados da educação no município. A referida organização trabalha numa lógica Gestão de Qualidade Total (GQT), um recurso da administração de empresas utilizado em diversas organizações, com foco no alcance dos objetivos e na delimitação de metas e resultados.

A atuação do trabalho da empresa supramencionada na rede de educação de Salvador consiste em elevar os resultados do âmbito educacional no município,

identificar problemas e dificuldades e planejar a sua intervenção para melhores resultados junto a SMED, Gerência Regional, às pessoas que fazem parte da escola e, sobretudo, em parceria com os gestores escolares, sujeitos construtores de planilhas informativas da escola, com função de traçar metas em conformidade com a comunidade escolar.

A qualidade dos processos educacionais é uma temática discutida nas instituições de ensino pública e privada de todo o país e para atingi-la, passou-se a investir na gestão dos recursos educacionais dentro da escola, utilizar-se de diversas técnicas da administração, como o círculo de qualidade e a Gerência de Qualidade Total. Esses procedimentos propiciam o aproveitamento de habilidades e criatividade da comunidade escolar, dentre elas, professores e funcionários, para resolução de problemas das unidades de ensino. A dimensão gerencial toma destaque na condução e organização dos processos administrativos e pedagógicos ocorridos na escola e assim, identificam-se as dificuldades para agir.

O Plano Municipal de Educação de Salvador, aprovado através da lei 9.105/2016, com vigência de dez anos e em consonância com Plano Nacional de Educação de 2014, evidencia a necessidade de a gestão escolar nas instituições de ensino público de Salvador ser de forma democrática e estabelece o prazo de dois anos para aprimorar as condições de implementação da gestão democrática. Pressupõem-se as seguintes estratégias para a consolidação da meta:

- 19.1 atualizar a legislação sobre a gestão democrática, considerando a conjuntura político-pedagógica soteropolitana.
 - 19.2 desenvolver política de formação dos profissionais do magistério e dos conselhos vinculados à educação municipal, favorecendo a ampliação dos conhecimentos sobre gestão democrática;
 - 19.3 fortalecer os instrumentos de gestão democrática assegurados na legislação vigente, possibilitando o aprimoramento da eleição direta dos dirigentes escolares;
- (SALVADOR, 2016, p.33).

As estratégias traçadas para cumprir a meta 19 do Plano Municipal de Educação demandam uma articulação entre secretaria e escola no sentido de fomentar a instrumentalização por meio de formações de profissionais do magistério sobre a importância de consolidar a gestão democrática na escola.

3. PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca do consenso. (Libâneo, 2015, p111.).

A Constituição Federal de 1988 traz em sua redação um marco legal quanto à inserção da gestão democrática nos sistemas públicos de educação e portanto, essa última vem aliada a princípios como democracia, participação e autonomia, por seu turno, expressos a partir da atuação da comunidade escolar, através da elaboração de documentos organizadores do funcionamento da escola como: Projeto Político Pedagógico, regimento escolar, a escolha do diretor pela comunidade e a construção e atuação do respectivo conselho.

Os esforços iniciados buscavam a educação acessível, democratizar o acesso às camadas populares, o Manifesto dos Pioneiros da Educação liderado por Anísio Teixeira, dentre outros feitos, contribuiu para lapidar as perspectivas de gestão democrática no contexto nacional. O pensamento permanência à escola. Em seguida, a ampliação de acesso das pessoas à escola torna-se insuficiente e insurge a necessidade de conceder poder de fala e de participação ao povo nos diversos espaços. Portanto repensar o modelo de gestão escolar de modo favorável a participação da comunidade escolar é fundamental para a construção da gestão democrática.

A construção das relações democráticas na escola perpassa o acesso às informações, por um canal de comunicação viabilizador da tomada de decisões da comunidade escolar. Além disto, é preciso compreender a importância de lidar com a dimensão humana dos sujeitos, aspecto fundamental para a construção de uma gestão escolar democrática. Desta forma, é preciso criar um clima organizacional favorável às relações humanas entre professores, alunos, gestão e técnico-administrativo.

Trazer para a centralidade do debate a gestão democrática e participativa no âmbito da escola configura-se um revés e o enfrentamento das diversas formas de poder. A consolidação de uma gestão democrática na escola envolve ações e atitudes construídas paulatinamente, na conscientização dos sujeitos, uma atenção diária para o exercício da cidadania.

De acordo com Mutim, Ferreira e Cunha (2017), o princípio participativo foi introduzido nos programas, projetos educacionais, coloca-se como um importante indicador de qualidade do trabalho desenvolvido na escola, como estratégia de descentralização da gestão escolar e incentivo à participação da sociedade civil na tomada de decisões. Desta forma, tomar parte e fazer parte dos processos educativos desenvolvidos no contexto da escola são fortes indícios da construção de uma gestão democrática e participativa na (re) formulação de políticas públicas e na formação dos gestores escolares.

A contextualização histórica no campo da gestão educacional, bem como seus processos organizacionais e administrativos revela-nos que, no passado e ainda hoje, enfrentamos significativas problemáticas. Gerir os espaços escolares envolve uma série de habilidades por parte dos gestores: lidar com dimensão humana, envolvimento com dados administrativos, pedagógicos e financeiros presentes e característicos do ambiente em foco. Assim, o diferencial nesses espaços são as construções dos sujeitos envolvidos no processo, diante de determinadas situações. Em muitos casos, cumpre ultrapassar o administrativo, pedagógico, financeiro e adentrar as relações de poder.

O sentido de uma gestão escolar fundamentada na participação enquanto princípio educativo e pedagógico está justamente na possibilidade da construção da autonomia dos sujeitos e de horizontalizar as relações de poder, desde micro interações no contexto de sala de aula, na construção da autonomia e autoridade do professor, à dimensão macro, geral de toda a escola e das relações construídas entre os gestores, professores, funcionários, pessoal técnico-administrativo e alunos, ou seja, a participação constitui-se enquanto princípio elementar. Mutim, Ferreira, Cunha (2017) trazem reflexões sobre o desenvolvimento da gestão educacional participativa no município de Salvador e suas experiências significativas. Eles destacam o princípio participativo introduzido nas políticas educacionais, a partir da década de 1980, como estratégia de descentralização da gestão escolar e incentivo à participação da sociedade civil na tomada de decisões: em tempos recentes, a participação social passou a ser um elemento essencial para a gestão das instituições públicas.

A organização e o trabalho pedagógico nas unidades escolares requerem o envolvimento de objetivos sociopolíticos, culturais, pedagógicos e financeiros. Por conta disto, o trabalho do diretor escolar transcende o dirigir no sentido administrativo da ótica empresarial, pois a instituição escolar lida diretamente com a formação humana e com subjetividades. A compreensão da gestão escolar amplia seu sentido para

“mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente aos objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta.” (LIBÂNEO, 2015, p.117).

Organizar o trabalho pedagógico e administrativo da escola em uma perspectiva democrática implica em compreender os processos gestonários da educação de forma participativa. Apesar do sistema de ensino público estar atrelado a uma cadeia organizacional hierárquica, na qual a autonomia das escolas, em muitos casos, é restrita, torna-se possível, a partir do trabalho cotidiano, dentro do espaço escolar, desenvolver ações pautadas na autonomia, na participação da comunidade em comento. A gestão escolar na perspectiva democrática trabalha na coletividade e o principal sentido para contribuir na melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola é justamente o envolvimento dos sujeitos em todos os processos de decisão coletiva.

Nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (2013), no seu artigo 55, no capítulo III, versa-se sobre a gestão democrática, organização da escola, ratifica-se a importância de democratizar as relações pessoais e pedagógicas institucionais. No exercício da gestão democrática, a escola deve empenhar-se para realizar um trabalho com base no respeito à diversidade, na pluralidade de ideias e concepções pedagógicas e em horizontalizar as relações de poder:

Art. 55. A gestão democrática constitui-se em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola mediante:

I – a compreensão da globalidade da pessoa, enquanto ser que aprende, que sonha e ousa, em busca de uma convivência social libertadora fundamentada na ética cidadã;

II – a superação dos processos e procedimentos burocráticos, assumindo com pertinência e relevância: os planos pedagógicos, os objetivos institucionais e educacionais, e as atividades de avaliação contínua;

III – a prática em que os sujeitos constitutivos da comunidade educacional discutam a própria práxis pedagógica impregnando-a de entusiasmo e de compromisso com a sua própria comunidade, valorizando-a, situando-a no contexto das relações sociais e buscando soluções conjuntas [...];

VI – a presença articuladora e mobilizadora do gestor no cotidiano da escola e nos espaços com os quais a escola interage, em busca da qualidade social das aprendizagens que lhe caiba desenvolver, com transparência e responsabilidade. (BRASIL, 2013, p.79-80)

A gestão dos ambientes escolares impõe-se como uma tarefa complexa, diante de um contexto de políticas públicas e de administração educacional na esfera macro

crescentemente limitadoras da autonomia da escola e dos sistemas às quais as mesmas estão vinculadas. A explanação apresentada nas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013), enquanto documento elementar do currículo das escolas brasileiras, orienta justamente o gerir dos processos administrativos e pedagógicos de forma horizontal. No escrito, consideram-se os saberes de pais, alunos, professores, funcionários e da comunidade de forma geral enquanto prática contributiva do ensino-aprendizagem dos alunos e da qualidade do trabalho desenvolvido pelo corpo docente. Amenizam-se, no material, os procedimentos burocráticos e as formas verticalizadas das relações de poder.

Portanto, compreender os processos democráticos e participativos da gestão escolar requer a análise de novos formatos de educação na atualidade, bem como as transformações do ponto de vista comportamental e atitudinal, vivenciadas pela escola ao longo dos tempos. Cabe assim, um olhar de acordo com as transformações sociais, políticas e econômicas porque a escola não está isolada do seu contexto social, político, econômico e é reflexo de todos esses aspectos.

A comunidade escolar precisa ter um olhar mais crítico frente às questões da atualidade enfrentadas pela escola e para os sujeitos participarem, intervirem de forma consciente, faz-se necessária a apropriação de elementos concernentes ao contexto educacional, afinal, encará-los com um sentido significa a participação e o envolvimento na escola.

O fortalecimento da gestão escolar ocorre quando existe a articulação entre a comunidade local e a aproximação das famílias com ênfase em suas demandas e valorização das mesmas. Cumpre incentivar e assegurar o compartilhamento das decisões com toda comunidade escolar, haja vista a complexidade para envolver as pessoas no contexto social atual, demandam-se um amadurecimento das ideias, compreensão da existência de modelos de gestão plenamente democráticos e participativos: a autogestão e a co-gestão nas quais seus princípios podem servir de inspiração à gestão escolar.

De acordo com as descrições de modalidades de participação e dos processos gestionários apresentados por Peruzzo (1998), a autogestão enquadra-se como uma das expressões do poder-participação, uma modalidade de atuação constituída em processos favoráveis a ações democráticas, ativas, autônomas, ao crescimento dos sujeitos, à participação direta da população nas estruturas do poder e noutros espaços: esse processo refere-se à tomada de decisões e à interferência direta de situações de ordem

social, política, econômica e cultural. Quando as decisões para resoluções de conflitos são delegadas às pessoas escolhidas são “responsáveis perante seu eleitorado, demissíveis, sujeitos à retroatividade e sem privilégios (PERUZZO, 1998, p.84)”. A perspectiva da autogestão não se resume em deixar as deliberações para outras pessoas resolverem, é delegar a pessoas um compromisso com a coletividade:

Enfim, autogestão não deve ser confundida com formas que não possibilitem o autogoverno ou a participação efetiva de todos, diretamente ou por meio de delegados representativos nos diversos níveis de decisões. Ao que tudo indica, ela, em sua plenitude, relaciona-se com a mais profunda utopia de igualdade, liberdade e desalienação, como uma fonte alternativa na busca de uma nova sociedade e de um novo homem. (PERUZZO, 1998, p. 86).

Refletir sobre os mais altos níveis de participação é pensar na autogestão na qual as decisões são compartilhadas mediante mecanismos de co-decisão, colegialidade e entre as formas de se tomar decisão estão os comitês e os conselhos. A experiência de efetiva autonomia, conforme as quais os sujeitos organizam e decidem suas vidas de acordo com as demandas e necessidades do grupo e a distância entre administrador e administrados vão sendo atenuadas.

Bordenave (1994) identifica a autogestão como um dos mais expressivos níveis de participação em contexto social, na qual o controle das atividades e ações do grupo são mantidos por ele mesmo de forma genuinamente coletiva e os membros desse conjunto passam de uma posição de receptores de informações ou apenas consultados para gestores autônomos das decisões, responsáveis pelo desdobramento de suas iniciativas. Ainda de acordo com o autor, a democracia participativa promove elevados níveis de participação e tomada de decisões por parte da população.

A tentativa de trazer experiências de autogestão para a educação configura-se como uma importante oportunidade de repensarmos os modelos de gestão educacional presentes na educação brasileira, na contemporaneidade, isto é, pensar uma gestão com mais autonomia, envolvendo os sujeitos do processo pedagógico escolar. A prática e o exercício constantes de elementos democráticos e de maior autonomia das questões educacionais configuram-se passos iniciais de uma autogestão pedagógica, na qual a condução das questões pedagógicas gira em torno dos sujeitos que fazem e vivem o ambiente escolar. Bem assim, vale centrar as ações pedagógicas e administrativas nos indivíduos e não em resultados voltados para o preenchimento de informações expressivas apenas números das instituições burocráticas da educação.

As práticas educativas autogestionárias podem ser perpetradas em vários espaços do ambiente escolar, desde que inseridas em um grupo com um entendimento e uma

concepção ampliada dos processos educativos. Essa perspectiva deve ser praticada no exercício da sala de aula, nas lutas reivindicatórias por melhores condições de trabalho. Cabe a cada sujeito estar atento às transformações que pode realizar com a sua ação no seu ambiente de atuação profissional.

Possibilitar a autonomia das pessoas, valorizar a sua prática, a importância do diálogo e de uma compreensão ampla das dimensões pedagógicas, políticas e culturais presentes nas dinâmicas pedagógica e administrativa dos espaços de educação são princípios de uma gestão escolar democrática voltada para as ações de cogestão e de gestão dos processos educativos e administrativos da escola, a partir de interesses coletivos.

De acordo com Apple (1997), a democracia é o princípio fundamental da relação política e social, usado para avaliar o progresso político de outros países e em muitos momentos foi empregada como manobra política e militar. O conceito dessa outra modalidade de governo na sociedade atual tem sido um tanto ambíguo, pois ao mesmo tempo em que defende direitos civis, eleitorais também é acionada para favorecer a economia de livre mercado nitidamente dedicada a beneficiar classes hegemônicas.

Sendo assim, fazer valer a democracia, muitas vezes, envolve tensões e contradições. A participação democrática na tomada de decisões, por exemplo, abre caminhos para ideias antidemocráticas e em contrapartida, a vida democrática equivale sempre a lutar, pensar e construir escolas com ideais democráticos, pensadas e geridas pela comunidade escolar de forma autônoma e cooperativa.

É preciso ampliar os olhares frente ao desafio de gerir as escolas pautadas em práticas democráticas e autogestionárias, com uma preocupação mais voltada para a comunidade escolar e para uma práxis pedagógica transformadora, descentralizando-se dos sistemas macro de educação, de forma geral, preocupados mais com números frios do que com a dimensão humana dos sujeitos.

O trabalho da gestão escolar democrática conta com ações expressivas da atuação de atitudes democráticas e participativas no contexto da escola: a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, documento direcionador e revelador a identidade da escola, seu direcionamento político, ideológico e pedagógico.

As concepções de espaços democráticos dependem de um trabalho de formação política e conscientização dos sujeitos integrantes do ambiente escolar. As interações democráticas dentro destes contextos envolvem relações de poder nem sempre convergentes para os interesses do coletivo e essa situação pode ocasionar o

enfraquecimento do processo participativo dos indivíduos. Para Bodernave (1994), a participação não pode ser igualitária e democrática quando a estrutura de poder concentra as decisões numa elite.

A construção efetiva e prática da democracia consolidam-se através das diferentes formas de gestão favoráveis à autonomia dos sujeitos, fortalecedora do protagonismo individual e dos grupos, com diálogo e incentivo ao processo de tomada de decisões. O cotidiano das instituições escolares nos revela o trabalho da democracia nas escolas não como algo simples e tranquilo de acontecer e de por em prática. Logo, é necessário um trabalho de conscientização paulatino, nos diversos ambientes escolares, no incentivo às representações estudantis e da gestão.

Uma das formas de fortalecimento da democracia escolar e da autogestão no espaço de ensino são as assembleias escolares, momentos de envolvimento de todos da escola, na resolução, mediação de conflitos e participação dos assuntos relacionados à comunidade escolar. No entender de Araújo (2015), as assembleias escolares constituem espaços de diálogo na construção de valores democráticos, mais precisamente:

O modelo das assembleias é o da democracia participativa, que tenta trazer para o espaço coletivo a reflexão sobre os fatos cotidianos, incentivando o protagonismo das pessoas e a coparticipação do grupo na busca de encaminhamentos para os temas abordados, sempre respeitando e naturalizando as diferenças inerentes aos valores, às crenças e aos desejos de todos os membros que delas participam. Com isso, nem sempre o objetivo é o de obter consenso e acordos, e sim o de explicar diferenças, defender posturas e ideias muitas vezes opostas e, mesmo assim, levar as pessoas a conviver num mesmo espaço coletivo. (ARAÚJO, 2015, p.26)

A construção de espaços sociais autogestionários se articula no exercício da autonomia, do pensamento democrático e da atuação coletiva dos sujeitos nos diversos espaços de sociabilidade. As formas de autogestão congregam uma relação dialógica e emancipatória dos sujeitos e, de certa forma, qualitativa do exercício da democracia (NUNES; SANTOS JR., 2013).

Já no entender de Lück (2009), uma escola democrática é onde seus participantes estão organizados e comprometidos com a qualidade da educação para todos e possibilita a construção de um ambiente aberto ao diálogo e à participação, com maior envolvimento das pessoas e por consequência, uma atuação política e cidadã mais efetiva em seu espaço.

Apesar de muito discutida, fundamentada em legislação específica vigente, situada nos debates sobre o contexto educacional, ainda estamos caminhando a passos lentos na tentativa de democratizar as relações de convívio no interior da escola, na

busca de equalizar nossos discursos tanto no nível do sistema nacional de ensino quanto a nível local. Paro(2016) contribui com a discussão ao aprofundar reflexões sobre a descentralização do poder e o compartilhamento de responsabilidades na escola, uma vez que a centralização das ações no referido espaço contribuem para delinear um perfil autoritário e autocrático do seu gestor. A participação democrática da escola anuncia-se a partir do momento em que a comunidade local, a comunidade escolar é chamada para se envolver nas problemáticas ali existentes, nos momentos de decisões, conflitos e festividades. O sentido democrático da gestão educacional consiste na descentralização das decisões e do poder e esse gerenciamento significa impelir sujeitos ao processo de construção da escola, a vislumbrar um sentido e significado para as ações da dinâmica educativa. Portanto, construir uma relação dialógica e perene com as pessoas faz parte da dinâmica do processo educativo, é um dos caminhos para fortalecer a democracia e, por consequência, a gestão escolar.

A vivência dos princípios democráticos na educação é concebida na rede pública de ensino através de elementos importantes para a participação dos sujeitos envolvidos, entre eles: a construção do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar, da efetiva atuação do conselho escolar e da eleição para gestores. A participação em todos esses processos de atuação democrática da escola indica um caminho positivo na aprendizagem da democracia dentro do espaço de ensino-aprendizagem e alerta para futuras transformações no ambiente escolar.

3.1 DIRETOR ESCOLAR: A REALIDADE DA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR

O processo de escolha dos gestores escolares é considerado um importante avanço no cenário educacional brasileiro, avaliada como um importante indicador da congregação das relações democráticas e participativas no espaço escolar, um largo passo para as ações e autonomia da escola. A escolha do diretor por via do voto direto e com a participação da comunidade escolar constitui-se num emblema significativo da democratização da escola pública no Brasil. O cargo de diretor escolar nem sempre foi ocupado de forma democrática e participativa e sim, por meio de indicação política, filtrada e definida no gabinete da Secretaria de Educação, nos órgãos centrais, durante muito tempo.

A escolha de forma democrática do diretor escolar, através de consulta da comunidade, é uma ação já discutida nos documentos oficiais de educação como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), o Plano Nacional de Educação (2014) e atualmente, no Plano Municipal de Educação (2016) da cidade de Salvador e salienta-se o procedimento como um dos importantes indicadores para uma educação pública pautada em princípios democráticos.

De acordo com Lück (2011a), a realização da eleição para diretores escolares iniciou-se na década de 80 e com o processo de democratização de diversos setores do país, após fim do regime militar, inseriu-se, entre esses, a educação. Ainda de acordo com a referida autora não é processo em si da eleição elemento assegurador da democratização da escola, mas sim uma atitude ativa, comprometida e cidadã a criar uma responsabilidade frente à escolha e acompanhamento das ações do gestor escolhido:

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo constitutivo e significativo para a escola. Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva. (LUCK, 2011, p.77).

Pensando na congregação dos princípios democrático e participativo, as escolas brasileiras, nas últimas décadas, vêm discutindo, principalmente com a reconfiguração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e com o Plano Nacional da Educação, especificamente na sua meta 19, a eleição de gestores escolares. Na esfera da rede municipal de ensino de Salvador, o referido cargo é comissionado, com duração de três anos e pode ser renovado por igual período. Antes da primeira legislação supramencionada, a ocupação para diretor e vice-diretor dava-se através de indicação e, em muitas situações, existia um cunho político-partidário, consoante escolha realizada pelo secretário da educação conforme interesses divergentes aos da coletividade.

A meta 19 do Plano Nacional da Educação sobre a gestão democrática evidencia a necessidade de um prazo de dois anos para as instituições de ensino implementarem a gestão democrática conforme critérios da escolha da comunidade escolar. Segundo o próprio Plano Nacional da Educação, não é possível mensurar a gestão democrática através de dados estatísticos, mas sim através de indicadores auxiliares. Entre esses índices, é possível sublinhar a presença e quantidade de vezes de reunião do conselho escolar como modalidade de elaboração do Projeto Político Pedagógico, forma de

escolha do diretor escolar – se por indicação ou eleição –, existência do Conselho Municipal de Educação, porcentagem de municípios com conselho de controle e acompanhamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FUNDEB).

Esses indicadores definidos pelo PNE constituem parte integrante das ações estabelecidas como práticas democráticas. O processo de escolha de forma democrática do diretor escolar, por via da eleição, pela comunidade escolar e local, é uma das formas de consolidação da gestão democrática. O fato dos sujeitos escolherem seus representantes no ambiente da instituição de ensino já é um largo passo no sentido da busca da participação.

Na esfera municipal de ensino de Salvador, o decreto número 16.865/ 2006 e os artigos 33 a 44 do Estatuto do Magistério de Salvador (Lei nº036/2004) regulamentam a eleição de diretores e vice-diretores escolares. A alteração desta legislação constitui um salto qualitativo no sentido de tornar a escola um espaço mais democrático e participativo porque fundamenta as bases legais da eleição de gestores escolares.

Dentre os fatores fortalecedores da gestão escolar democrática diz-se respeito à escolha dos gestores pela comunidade, o tempo mínimo de seis meses do candidato à gestão para conhecer a comunidade escolar, além da exigência de um plano de gestão escolar elaborado pelos candidatos, discutido, debatido pela comunidade escolar, segundo suas demandas, seus desejos e anseios. A Secretaria Municipal de Educação (SMED) de Salvador responsabiliza-se por formar comissão técnica para organização das eleições e oferecer formação específica através de um curso para gestores e a lisura do processo eleitoral.

Com o ecoar dos princípios democráticos no espaço escolar e com ênfase na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.393/1996), sobre a importância da construção e fortalecimento da gestão democrática, os estados e municípios começam a se organizar para tornar o cargo de diretor escolar mais próximo dos princípios democráticos, colocar como central a eleição de gestores e vice-gestores. O processo de eleição direta para o cargo de diretor tem a participação de toda a comunidade escolar e vem substituir a prática da indicação política que, em muitos momentos, estava inter-relacionada a interesses individuais e político-partidários.

No entender de Lück (2011) é preciso superar o modelo estático de gestão e de escola, baseado em um cumprimento de normas e regras estabelecidas pelos órgãos centrais e em algumas situações, sem focar a dinâmica e realidade das unidades de ensino. Nesta perspectiva, o papel do diretor escolar constituía-se em apenas repassar

informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer pedagógico de acordo com as normas dos sistemas de ensino. Naquele contexto, a qualidade do trabalho da gestão atrelava-se ao cumprimento de suas obrigações estabelecidas pelos órgãos centrais de ensino de forma hierarquizada e verticalizada.

Um dado relevante a ser discutido na eleição de gestores escolares diz respeito à formação inicial e continuada para as pessoas desejosos de pleitear o cargo de gestor ou vice-gestor escolar. Atualmente, exige-se a participação de um curso de formação oferecido pela Secretaria Municipal de Educação como pré-requisito para candidatura no cargo de gestor, mas entende-se a atividade como insuficiente para pleitear o cargo de gestor, para dar consistência teórica e prática a sua qualificação profissional.

Leituras teóricas acerca do posicionamento da gestão democrática e participativa asseveram, com seus construtos, o quanto é positivo para o desenvolvimento dos processos educacionais adotar uma postura viabilizadora de autonomia, participação, o diálogo. Além da formação continuada dos profissionais, gerência de atividades educacionais, presenciamos, na atual conjuntura política e educacional do município de Salvador, a retirada de direitos fundamentais para a sobrevivência da democracia atuante. O exemplo disso é a suspensão das eleições para gestores escolares e sua nomeação *pro tempore*, a garantia da formação dos gestores escolares através do curso, previsto em lei, é pré-requisito fundamental para a constituição de chapas e de suas eleições diretas para gestores escolares.

O trabalho de atuação do diretor escolar comprometido com uma gestão democrática e participativa requer algumas competências, dentre essas, podemos destacar: garantia da atuação democrática e participativa do conselho escolar e de outros órgãos colegiados da escola; promover práticas de co-liderança, compartilhamento de responsabilidades e espaço de ação entre os participantes da comunidade escolar, estimular a participação de todos da escola a envolver-se em seus projetos; promover articulação e integração entre a escola e a comunidade, isto através da participação dos colegiados escolares e da realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.(LÜCK, 2009). A congregação destas competências para o desenvolvimento das atividades da direção escolar aliada a um trabalho de liderança e a capacidade de motivar e mobilizar pessoas favorece um trabalho coletivo.

A atuação do diretor escolar na construção de uma educação democrática e participativa assenta-se na capacidade de liderá-la e compartilhá-la, tanto na comunidade interna quanto na comunidade externa. Esta competência perpassa pelo

enfrentamento de algumas situações de relacionamento interpessoal, comunicação, valores e exercício do poder. (LÜCK, 2009). Assim, impõe-se a capacidade de liderar como um componente especial da gestão democrática que, por sua vez, pressupõe a mobilização, organização das pessoas para atuarem coletivamente e expressa-se na capacidade de influenciar e motivar a atuação de professores, funcionários, alunos e pais.

A gestão escolar no contexto das unidades de ensino da Secretaria Municipal de Educação é composta por uma equipe: o diretor e os vice-diretores – responsáveis pela administração do seu turno de trabalho e com outras atribuições. A equipe gestora é constituída por profissionais comprometidos em garantir a organização e funcionamento da escola, de acordo com os embasamentos legais, princípios e fins da educação brasileira, com ênfase no bem comum da comunidade escolar. Dever-se-á ter uma visão global, sistêmica da educação, do papel da escola, do desempenho de cada profissional, da organização do Projeto Político Pedagógico e do currículo escolar.

A configuração da gestão escolar na contemporaneidade exige do gestor cada vez mais capacidade de instrumentalizá-la com técnicas de gerência, administração de pessoal, supervisão educacional, currículo, financiamento da escola e de estreitar as relações comunitárias. O referido profissional atualmente agrega uma multiplicidade de funções e necessita cada vez mais de uma formação complementar para lidar com as demandas da escola e essa preparação, perseguida pelo gestor, conseqüentemente reflete em uma qualidade do trabalho pedagógico e administrativo da unidade escolar.

Na situação atual, a Secretaria Municipal de Educação de Salvador iniciou um processo de preparação e organização das eleições para gestores. O processo de elaboração das chapas eleitorais para a escolha do diretor escolar, no geral, causa muita apreensão, disputa no espaço de ensino e revela, em alguns momentos, interesses individuais, permanência dos mesmos, em detrimento do coletivo e em favorecimento do poder.

No que tange a esse debate, Hora (2012) identifica em seus estudos as posturas centralizadoras e autoritárias adotadas pelo diretor escolar relacionadas à manutenção dos seus cargos e essas atitudes conferem maior controle e fiscalização das atividades escolares e comprometem toda a dinâmica da escola, pois o modo de organização distancia-se da execução. Assim, o sujeito, no cargo de diretor escolar, apenas reproduz projetos e planos já estabelecidos pelos órgãos centrais responsáveis pela administração

da educação. Nesta lógica centralizadora de conduzir os processos administrativos da escolares:

O diretor de escola, antes de ser um educador comprometido com a formação do educando, depara com situações em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, “capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar. (HORA, 2012, p.18-19).

A administração e organização dos processos educacionais da escola centrados na figura do diretor escolar estão no lado oposto preconizado nos princípios da gestão democrática e participativa que visa justamente à descentralização das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Esta descentralização das atividades possibilita maior poder de participação e envolvimento da comunidade escolar nas necessidades da instituição.

O espaço escolar é um ambiente muitas vezes contraditório, conflituoso demanda da gestão o enfrentamento de complexidades. As burocracias e aspectos administrativos requerem tempo e competência específicos. Por exemplo, no contexto da Secretaria Municipal de Educação, há as exigências por parte das Gerências Regionais de Educação (GRE) – órgãos descentralizados, pertencentes à administração central, acompanham as escolas em suas demandas, inclusive nas atividades do gestor escolar. Portanto, a construção de um clima organizacional harmonioso, aliado ao apoio do corpo docente e da comunidade são fatores relevantes para o desenvolvimento do trabalho de gestão.

Existe grande esforço não apenas pela administração central, mas pelos gestores escolares para aproximar e garantir a participação da comunidade escolar e assim, assegurar os processos de gestão democrática porque, na maioria das vezes, a comunidade escolar mantém-se distante do cotidiano, posiciona-se ou opina apenas em momentos pontuais de insatisfação (ARAÚJO, VASCONCELOS, MUTIM, 2017). O estímulo à participação da comunidade escolar são fundamentais no trabalho do gestor, pois fortalece o sentimento de pertença àquele espaço, às ações desenvolvidas no cotidiano da escola.

3.2 CONSELHO ESCOLAR

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados cujo papel fundamental é exercer as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras de aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros da escola e bem assim, resguardar os princípios constitucionais, as disposições legais, as políticas educacionais, colaboram com a gestão da escola ao intervirem nas decisões referentes à comunidade escolar e agrega representações de professores, coordenadores pedagógicos, servidores técnico-administrativos, alunos, pais ou responsáveis da comunidade local e do cotidiano da instituição, de forma compartilhada.

Em consonância com o aparato legal organizador da atuação do Conselho Escolar em Salvador está o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado pela Secretaria de Educação Básica (SEB), do Ministério da Educação e Cultura (MEC), através da portaria Ministerial nº 2.896/2004. A iniciativa objetiva oferecer formação continuada a técnicos das secretarias estaduais, municipais, conselheiros escolares, ampliar a participação da comunidade escolar e local na gestão administrativa, pedagógica e financeira das escolas públicas, apoiar e estimular a implementação dos conselhos escolares.

Os Conselhos Escolares representam o fortalecimento da democracia no espaço escolar porque atuam como uma instância co-gestora, no sentido de partilhar e envolver-se com o seu gerenciamento. Sua legislação municipal regente é 6.630/2005 porque propõe seu funcionamento no território soteropolitano, preconizam seu certo grau de autonomia; ademais seus regulamentos prezam para garantir o cumprimento das leis dos sistemas educacionais, atuação e representatividade de cada segmento na ação pedagógica e administrativa da escola. Além desses procedimentos, os órgãos mencionados cumprem atividades deliberativas, fiscalizadora e direcionamento de prioridades, necessidades dos recursos financeiros da unidade de ensino.

Dentro da construção participativa e democrática das ações da instituição, compete ao conselho deliberativo, de acordo com a lei 6.630/2005, artigo 15, o incentivo à participação da comunidade e estreitamento da relação entre a escola e a comunidade. Bem assim, cumpre exibir as prestações de contas dos recursos financeiros de forma explícita em murais e noutros recursos de comunicação da escola, a fim de toda a comunidade visualizá-las. Ainda de acordo com a presente lei no que tange a definição de comunidade escolar, o artigo 4º descreve:

Art.4º Entende-se como comunidade escolar, para efeito desse decreto o conjunto dos segmentos de professores e coordenadores pedagógicos do grupo magistério e servidores lotados ou servindo nas unidades escolares, alunos maiores de 14 anos, com frequência e pais ou responsáveis de alunos matriculados e com frequência.
(SALVADOR, 2005, p.2).

O documento regulamentador da atuação dos conselhos escolares no município de Salvador explicita a definição da comunidade escolar e a importância da atuação de cada segmento desta comunidade. Além de exercer funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras de especificidades pedagógicas, administrativas e financeiras, cabe ao conselho escolar mobilizar a comunidade escolar e local para participar, acompanhar todas as etapas da construção da proposta pedagógica, do regimento escolar e do plano de desenvolvimento da escola, enfim, todas as ações requeridas no cumprimento do exposto na legislação educacional brasileira.

No contexto atual das escolas públicas municipais de Salvador, a atuação do conselho escolar tomou uma posição central juntamente com a gestão, diante da maior autonomia da escola na administração dos recursos financeiros. Para a liberação ou pagamentos dos recursos requerem-se, diretamente, assinatura e aval dos conselheiros escolares. A administração dos recursos financeiros nas unidades de ensino é uma das estratégias para dar-lhes mais autonomia e destaque a atuação dos Conselhos Escolares.

Ainda de acordo com a Lei nº 6.630/2005, esses últimos são compostos pela assembleia geral, conselho deliberativo e conselho fiscal. A assembleia geral é constituída pela totalidade dos segmentos componentes da comunidade escolar e é soberana em suas deliberações: quando ordinária ocorrerá, no mínimo, uma vez por semestre e de forma extraordinária, quando necessário. Já o conselho deliberativo é o coordenador das atividades do conselho escolar e será constituído pelos representantes de cada segmento da comunidade escolar eleito em assembleia geral. Compete ao conselho deliberativo, entre outras atribuições:

- I – Garantir a participação efetiva da comunidade na gestão da escola;
- II – Participar da elaboração, acompanhamento e avaliar a execução da proposta pedagógica do regimento escolar, e do Plano de desenvolvimento da Escola em consonância com a legislação vigente e diretriz da Secretaria responsável pela Educação do Município;
- IV – Auxiliar a direção na gestão da unidade escola, pronunciando-se sobre questões de natureza administrativa, disciplinar e pedagógica que lhes sejam submetidas, visando a melhoria dos serviços educacionais prestados;
- XII – Auxiliar o processo de integração escola-família-comunidade;
- XX – Divulgar, periódica e sistematicamente, as informações referentes ao uso dos recursos financeiros e das atividades realizadas pelo Conselho Deliberativo[...](SALVADOR, 2005, p.5-6).

O conselho é uma instância fundamental na vida organizacional da escola, o canal de acesso e participação da comunidade escolar, com sua colaboração, a gestão escolar exhibe sua face mais democrática. Mais precisamente, o conselho fiscal atua na fase mais controladora e fiscalizadora no âmbito interno da unidade executora e será constituído por um representante de cada segmento da comunidade escolar: grupo de magistério, servidores, pais ou responsáveis, alunos maiores de 18 anos para manter sintonia com o conselho deliberativo.

A distribuição da quantidade de membros a compor o Conselho Escolar é definida de acordo com porte da escola consoante a tabela1, abaixo:

Tabela 1 – Composição do Conselho Escolar de acordo com a lei 6.630/2005

Tipologia das Unidades Escolares ⁴	Segmentos Representados/ Quantidade				
	Grupo do Magistério	Servidores	Pais ou Responsáveis	Alunos	Total
Pequeno Porte	01	01	01	01	04
Médio Porte	02	02	02	02	08
Grande Porte	03	02	03	02	10
Porte Especial⁵	03	03	03	03	12

Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Salvador, 2005.

Construir elementos e práticas para o fortalecimento dos Conselhos Escolares são ações importantes para o exercício da democracia, consolidar a conscientização sobre o poder de atuação de cada componente do conselho, investir na formação dos conselheiros são caminhos de uma gestão democrática e participativa. Cumprir refletir acerca da tomada de decisões sobre as práticas pedagógicas e administrativas porque precisam ser cada vez mais descentralizadas e compartilhadas com a comunidade escolar, tanto via órgãos colegiados como através dos grupos de representações docentes e estudantis. Ocupar os espaços de decisões da escola, fazer a sua voz ecoar para além dos muros da unidade escolar constituem-se importantes passos no compartilhamento dos espaços de poder: “Na medida em que os Conselhos Escolares desenvolvem-se como construção da comunidade escolar, a democracia estará sendo construída, ativamente, e vivenciada em processos concretos.” (WERLE, 2003, p.12).

⁴ A portaria n.445/2011 classifica o porte das escolas do Sistema Municipal de Ensino de Salvador e as enquadrando de acordo com o número de alunos, turmas e profissionais nas seguintes tipologias: Pequeno Porte (80 a 210 alunos), Médio Porte (211 a 420 alunos), Grande Porte (421 a 630 alunos) e Grande Porte Especial (acima de 631 alunos).

⁵ A escola selecionada para a pesquisa é considerada de grande porte especial.

De acordo com Werle (2003 p.12), os Conselhos escolares são espaços de relações de poder e em sua dependência predominam o capital cultural dos representantes eleitos pela comunidade e o seu envolvimento com problemas da escola. Destacam-se assim, a importância de uma formação política para os diversos segmentos do conselho da escola, o incentivo do envolvimento dos sujeitos à participação nas práticas vivenciadas na unidade de ensino. A percepção do engajamento político e participativo dar-se-á na sua interação prática, conforme a construção de uma dinâmica de tomada de decisões colegiadas – por parte do Conselho Escolar – e uma sistemática de reuniões para discussão de problemas da instituição de ensino, assim seus diversos segmentos vão ocupando os espaços de debate e participação.

Logo, a tomada de decisões compartilhada envolve um vínculo estreito com os processos democráticos, participativos e os sujeitos deste processo se sentem mais comprometidos e valorizados. As ações de acompanhamento pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador, dos Conselhos Escolares, estão conjugadas na diretoria pedagógica, no setor de gestão escolar, responsável por acompanhar e monitorar suas ações de gestão. Esses procedimentos dão-se através do sistema de monitoramento chamado “conselho vivo”, o sistema de gerenciamento de suas informações com propósito de disponibilizar documentação necessária para a criação dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, bem como promover o acompanhamento do processo de eleição dos Conselhos Escolares. Os processos de organização e funcionamento desses últimos são administrados pelo Projeto Fala Conselho cujo objetivo é apoiar as unidades escolares.

3.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O REGIMENTO ESCOLAR

O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar são documentos fundamentais na escola, regentes da organização e funcionamento da unidade escolar juntamente com as leis e decretos e regulamentam a educação nacional. No âmbito municipal, o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar são documentos construídos com a comunidade escolar e encaminhados para apreciação e possível aprovação do Conselho Municipal de Educação da Secretaria Municipal de Educação de Salvador. Trata-se de um documento orientador das ações pedagógicas já desenvolvidas ou a serem desenvolvidas na escola, fonte de explicitações de

embasamentos ideológico, político e cultural da unidade de ensino, deve ser seguido com base nos princípios democráticos e da legislação da educação vigente no país. A construção do PPP em qualquer escola do território brasileiro deve prezar pelo princípio da participação da comunidade escolar e da coletividade e carece ser discutida, revisitada periodicamente e acessível à comunidade escolar.

Falamos assim, de um documento expressivo da cultura organizacional escolar conectada à realidade da instituição e aos anseios idealizados e pretendidos na mesma. Alguns autores utilizam a expressão Projeto Pedagógico Curricular, com definições similares ao Projeto Político Pedagógico, consolidado enquanto documento com objetivos, diretrizes, metas e ações do processo educativo.

A prática de construção e reconstrução de documentos como o Projeto Político pedagógico são indícios de uma gestão democrática e participativa porque o referido plano traduz sentido do trabalho pedagógico e a cultura organizacional do espaço escolar deve ser sempre posta como guia pela equipe gestora.

No entender de Libâneo (2015), a compreensão de Projeto Pedagógico-Curricular supera as práticas de planejamento curricular consolidadas nas escolas brasileiras, sob a influência do tecnicismo educacional da década de 70, com passos rígidos a serem seguidos, com base em um modelo homogêneo e assim, precisa-se verificá-lo com um balizador do trabalho pedagógico e dos processos democráticos da escola:

[...] não pode ser confundido com a organização escolar nem substituí a gestão. São duas coisas diferentes. O projeto é um guia para a ação, prevê, dá uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, institui procedimentos e instrumentos de ação. A gestão põe em prática o processo organizacional para atender ao projeto, de modo que este é um instrumento da gestão. (LIBÂNEO, 2015, p.128).

A participação é uma forma de tornar a democracia efetiva e envolve a interação de todos da escola, seja na tomada de decisões sobre especificidades menos complexas, seja na construção de projetos e regimentos orientadores das ações escolares. Destarte, pensar na construção do Projeto Político Pedagógico de uma escola significa pensar na organização do trabalho pedagógico de forma global, articulada às realidades cultural e social de sua comunidade. O foco é construir a identidade e os valores da instituição de ensino, defini-los e atrelá-los às dimensões política e pedagógica. No entender de Veiga (2013, p.13):

O projeto político-pedagógico, ao se construir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações

competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

O significado de construção do Projeto Político Pedagógico, numa perspectiva democrática, dá-se justamente de forma coletiva e com maior autonomia da unidade escolar para caracterizar a sua identidade e seus princípios democráticos. Conseqüentemente, o documento deve ser produzido, pensado com base nos condutores da ação escolar, nos sujeitos da vivência da instituição de ensino e não elaborado nos gabinete das secretarias de educação ou por empresas contratadas, para não perder seu sentido, como assevera Veiga (2013, p.33): “A construção do projeto político pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.”

Desta forma, pode-se salientar a construção do projeto político pedagógico da escola pública como um espaço de pensamento sobre processos democráticos presentes no contexto educacional e possibilitador da ação-reflexão, de construções coletivas fundamentadas no esforço e vontade da comunidade escolar. Afinal, uma gestão democrática e participativa apresenta como princípios, justamente a construção coletiva do PPP em consonância com a realidade da comunidade dos pontos de vista cultural, político e pedagógico.

De acordo com o decreto nº 26.298/2015, o Cadastro de organização da Secretaria Municipal de Educação fica sob responsabilidade do setor de gerência de gestão escolar orientar as unidades de ensino para elaboração, revisão do projeto político pedagógico e o seu regimento. Sendo assim, sua construção no sistema escolar da rede municipal de ensino de Salvador orienta-se a partir da resolução nº 020/2010, do Conselho Municipal de Educação que estabelece diretrizes básicas para tanto. Segundo a própria resolução, nesse propósito, deve-se atender os seguintes princípios:

Parágrafo único. Cada estabelecimento de ensino deve elaborar ou adequar seu Projeto Político Pedagógico como expressão de sua autonomia e em procedimento coletivo.

Art. 2º. O Projeto Político Pedagógico deve estar fundamentado numa concepção de estudante como cidadão, como pessoa em processo de desenvolvimento, como sujeito ativo da construção de seu conhecimento, como sujeito social e histórico marcado, pelo meio em que se desenvolve e que também o marca.

Art. 3º. Na elaboração ou adequação do Projeto Político Pedagógico será assegurado ao Estabelecimento de Ensino, na forma da Lei, o respeito aos princípios do pluralismo de ideias e de concepção pedagógica.

Art. 4º. Compete ao Estabelecimento de Ensino constituir fóruns de discussão por segmento, objetivando:

I – respeitar os anseios de cada segmento da comunidade escolar para o Projeto Político Pedagógico;

II – garantir o envolvimento da comunidade escolar na elaboração ou adequação e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico. (Resolução 020/2010 – CME Conselho Municipal de Educação de Salvador).

A construção do PPP das escolas fundamenta-se em características e cultura organizacional de cada unidade de ensino, por ser um trabalho coletivo e de envolvimento da comunidade escolar e local. O projeto político pedagógico constitui-se como um dos instrumentos da gestão democrática e revela, em certa medida, o nível de autonomia e proposta democrática daquele espaço.

O Regimento escolar, assim como o projeto político pedagógico, é um documento de extrema importância na unidade escolar porque define a identidade e os princípios éticos, filosóficos e organizacionais da instituição educacional e ademais, reúne um conjunto de regras da organização administrativa, pedagógica, didática, e disciplinar da instituição escolar. O referido plano deve estar fundamentado na legislação nacional vigente no país, carregado com as características de cada unidade de ensino, da localidade e região onde cada escola está situada e principalmente, ser sustentado em princípios democráticos. Na prática, deve ser um documento construído por “muitas mãos” e ter seu sentido compreendido por todos da comunidade escolar.

De acordo com a resolução 021/2010 do CME de Salvador sobre a construção do Regimento Escolar, deve-se elaborá-lo junto com o conselho e a comunidade escolar, reunir características e peculiaridades de cada Unidade de Ensino, alinhar-se ao Projeto Político Pedagógico da escola consoante seus princípios, objetivos e organização administrativa. Assim, conforme a resolução acerca da elaboração e reelaboração dos regimentos na rede municipal de ensino, suas unidades devem obedecer as seguintes normas:

Art. 1º. As Unidades Escolares pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino de Salvador serão normatizadas por Regimento próprio, com fundamento legal na Constituição Federal, de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº. 9.394, de 1996, as normas e diretrizes curriculares nacionais e municipais para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental e a Lei nº. 8.069, de 1999 – Estatuto da Criança e do Adolescente.

§ 1º. Cada Unidade Escolar deverá elaborar ou reelaborar seu Regimento para assegurar a sua autonomia e o cumprimento das normas legais vigentes.

§ 2º. A reelaboração do Regimento Escolar dar-se-á mediante a reorganização integral do texto quando se tratar de alteração considerável referente aos aspectos administrativos, didáticos e disciplinares (SALVADOR, 2010).

O Regimento Escolar é um instrumento legal com diretrizes técnicas, pedagógicas, disciplinares da unidade escolar, deverá ser construído em consonância e adequado às características e peculiaridades da escola, elaborado pela comunidade escolar, analisado, aprovado pelo Conselho Municipal de Educação.

De acordo com a LDB (Lei nº 9.394/96), a criação da proposta pedagógica é uma das principais atribuições da escola e a coordenação deste processo coletivo, fio condutor das ações escolares é de responsabilidade da gestão: “A proposta pedagógica, é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que agregam o seu entorno.” (VIERA, 2006, p.62).

Tanto o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar são documentos *vivos* dentro do espaço escolar, expressivos de autonomia e identidade escolares e precisam ser sempre revisitados, discutidos pela comunidade que contemplam, de acordo com os aspectos culturais e organizacionais do ambiente escolar.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente seção visa a apresentar os caminhos traçados e percorridos para chegar à proposta do tema de estudo: a gestão escolar democrática. Este exame analisa como a Secretaria Municipal de Educação de Salvador consolida a gestão escolar alicerçada nos princípios democráticos e participativos de sua comunidade.

A pesquisa baseia-se em uma abordagem qualitativa, encontra-se apoiada em um estudo de caso, ou seja, de acordo com Yin (2010, p.24): “surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos [...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.” Inicialmente explicita-se o processo da gestão escolar democrática no município em foco, com fulcro na participação dos sujeitos na tomada de decisões necessárias no ambiente escolar. Outrossim, recorre-se a uma pesquisa em leis, decretos e regimentos da educação nacional e local, numa perspectiva democrática da gestão escolar.

A pesquisa documental também compõe a análise de atas, regimentos e Projeto Político Pedagógico da escola, além daqueles escritos com base legal e orientadores do funcionamento do Conselho Escolar, em Salvador e este levantamento propiciou a compreensão dos fundamentos orientadores da gestão democrática no referido município.

Bem assim, realizou-se uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com a comunidade escolar (professores, estudantes, funcionários, membros do conselho escolar, equipe gestora e coordenação pedagógica). O estudo desenvolveu-se através de pesquisa exploratória, contempla um estudo de caso, com uma escola da rede pública municipal de ensino de Salvador, localizada no bairro do Lobato, Subúrbio Ferroviário de Salvador. A pesquisa exploratória proporciona uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2018) e para desenvolvimento do estudo foram necessários levantamento e seleção bibliográfica referente à gestão escolar e como esta se expressa na perspectiva democrática, bem como as formas de participação da comunidade escolar para concretizá-la.

Para Goldenberg (2004), o estudo de caso permite uma análise holística e mais completa da unidade social, reúne maior número de informações, através de diferentes técnicas de pesquisa para descrever a complexidade do caso concreto em sua totalidade. Assim, como instrumento para coleta dos dados foram realizadas entrevistas que, no

entender de Gil (2018), consistem em modos de interação social, um diálogo assimétrico, no qual uma das partes apresenta-se como fonte de informação. Trata-se de uma técnica de investigação eficiente, produz dados em profundidade acerca do assunto estudado e é fundamental nos diversos campos de estudo, pois favorece à captação de crenças, esperas e sentimentos de pessoas, além de detalhes como expressões corporais, tonalidade da voz e ênfase nas respostas. Quanto ao tipo de entrevista, optou-se por individuais e semiestruturadas porque caracterizam-se por maior flexibilidade e espontaneidade nos discursos dos sujeitos. A entrevista no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico é a estratégia mais usada no trabalho de campo e seu objetivo principal é arregimentar informações pertinentes para um objeto de estudo. (MINAYO, 2009).

Foram feitas observações simples, entendidas como as observações espontâneas dos fatos no cotidiano da unidade escolar: o pesquisador como espectador (GIL, 2018). Os procedimentos foram fundamentais para complementar as informações levantadas nas entrevistas e ocorreram em momentos coletivos da dinâmica da escola como: acolhida dos alunos no pátio da escola, nos momentos do planejamento do professor, na reunião, no processo eleitoral do conselho escolar, enfim, momentos de acolhida, de forma coletiva: no segundo pátio da escola, onde os pais dos alunos não adentraram e deixaram seus filhos no portão principal da escola; no momento de recreação e na forma de interação entre discentes; na sala dos professores; nos intervalos de descanso entre uma aula e outra e nos planejamentos pedagógicos.

4.1 FASES DA PESQUISA

Na etapa inicial da pesquisa, foi feita uma discussão teórica sobre educação, democracia, gestão democrática, participação, atuação do Conselho Escolar na configuração e atuação de uma gestão democrática, bem como sobre a importância e elaboração de documento com Projeto Político Pedagógico e o Regimento da Escola como fundamentadores, mecanismos de consolidação da gestão democrática no sistema educacional brasileiro.

Posteriormente, a autora desta dissertação entrou em contato com a Secretaria Municipal de Educação de Salvador para um pedido de autorização da pesquisa na unidade escolar em foco e em seguida, com a gestora da escola *locus* de pesquisa, a fim de explicar com mais detalhes os momentos da pesquisa de campo, a temática.

Buscaram-se ainda informações como observação da dinâmica da escola: horários de atendimento aos pais, momento de recreação dos alunos e de planejamento dos professores, composição e eleição do conselho escolar.

Nessa esteira, realizaram-se consulta e análise dos documentos, leis sobre a gestão escolar no âmbito nacional e local, a documentos do conselho escolar, do funcionamento, da organização e da gestão democrática nas escolas no município de Salvador, além do aparato legal cuja concepção de eleições para gestores é de elemento fundamental para uma gestão escolar democrática.

As entrevistas ocorreram na escola Municipal Professora Eufrosina Miranda localizada no Lobato, Subúrbio Ferroviário de Salvador e essas atividades aconteceram entre os meses de Setembro a Dezembro de 2018, após as escolas da Rede Municipal de Educação de Salvador passarem por um período de mais de trinta dias de greve dos docentes. As entrevistas com os professores aconteceram nos momentos de planejamento pedagógico individual e os entrevistados compõem a comunidade escolar: um diretor, um vice-diretor, quatro pais, cinco alunos, três funcionárias, sete membros do Conselho Escolar, oito professores e mais um com função de coordenador pedagógico e de vice-diretor do turno vespertino. Dos oito professores entrevistados quatro também responderam ao roteiro de entrevista do Conselho Escolar, um representante de pais e um de aluno respondeu a entrevista do roteiro de conselheiro escolar. A representação de funcionários no Conselho *in locus* de pesquisa não existe, pois eles fazem parte do quadro de terceirizados. Além da entrevista com a comunidade escolar, realizou-se outra com técnico da Secretaria Municipal de Educação de Salvador. Ele participa do setor de gerência de gestão escolar e seu depoimento possibilitou compreender a estrutura organizacional do sistema municipal de educação soteropolitano e o funcionamento das suas escolas no tocante à gestão escolar.

Tabela 2 – Relação de entrevistados

ENTREVISTADOS	QUANTIDADE
Diretor	1
Vice-diretor	1
Técnico SMED	1
Coordenador pedagógico	1
Professores	8
Funcionários	3
Pais de alunos	3
Representação estudantil	5
Membros do conselho	7
TOTAL	30

Fonte: Acervo da Autora, 2019.

4.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A cidade de Salvador, localizada na península constituinte da Baía de Todos os Santos, no estado da Bahia, é uma importante capital: a primeira do Brasil, fundada em 29 de Março de 1549, com a chegada dos portugueses que aqui encontraram os índios vivendo em uma extensa faixa de Mata Atlântica. Hodiernamente, estima-se a população do referido município em 2.953.986 pessoas e uma densidade demográfica de 3.859,44 hab/km²(IBGE, 2017) e a cidade é considerada importante nos mais diversos aspectos, com destaque para o turismo, gastronomia e arquitetura.

Com uma forte representação da cultura africana, o território soteropolitano também destaca-se pela luta e representatividade de sujeitos oriundos de África, por suas reivindicações, pelo respeito exigido, pela representatividade da cultura afro-brasileira e demanda por sua participação majoritária nos diversos espaços sociais, dentre esses, a escola: ambiente de discussão dos principais temas tratados na sociedade e refletidos no espaço escolar.

Nos aspectos políticos e sociais, Salvador enfrenta muitos problemas presentes também em várias capitais brasileiras: falta de infraestrutura básica, crescimento desordenado, aliado à falta de um olhar mais cuidadoso por parte do Estado, contribuem para o alargamento de várias problemáticas sociais, como o recrudescimento da violência e do desemprego.

A educação no território brasileiro, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é de responsabilidade compartilhada entre seus entes federativos: Estados, Municípios e Distrito Federal. Também de acordo com a referida legislação, os Municípios são responsáveis pela educação infantil e o ensino fundamental.

No âmbito da política educacional contemporânea, o município de Salvador apoia-se na construção do Programa Nossa Rede cuja assessoria é do Instituto Chapada (ICEP), dá-se de forma colaborativa com professores, gestores e coordenadores pedagógicos e chega às escolas através de cadernos pedagógicos, segundo a SMED. Em termos numéricos, a educação na Cidade de Salvador vem apresentando relativo crescimento nos aspectos relacionados ao Índice Nacional da Educação Básica (IDEB); com base nos resultados da prova Brasil do ano de 2017 alcançou-se a nota de 5,3 nos anos iniciais da educação básica. A Secretaria Municipal de Educação Salvador atua no

atendimento da educação infantil (creches e pré-escolas) e ensino fundamental com duração prevista em lei, de nove anos e duas etapas de ensino: os anos iniciais (1ª ao 5º ano) e os anos finais (6º ao 9º ano). Segundo dados do censo escolar da SMED Salvador no ensino fundamental regular estão matriculados 99. 179 alunos⁶.

A resolução do Conselho Municipal de Educação nº 002/1998 estabeleceu as normas preliminares de organização e funcionamento do Sistema Municipal de Ensino de Salvador, em momento de aprovação da Lei Orgânica do Município em 1990. Com o processo de municipalização das escolas, as unidades pertencentes à rede estadual de ensino passaram a fazer parte da administração do município.

A rede municipal de ensino de Salvador compreende um total de 434 escolas distribuídas nos atendimentos dos seguintes níveis de ensino: educação infantil, ensino fundamental (dividido no primeiro e segundo ciclo de aprendizagem) e educação de jovens e adultos. As instituições de ensino da rede municipal de Salvador são distribuídas e administradas por Gerências Regionais de Educação (GRE) que, por sua vez, são responsáveis por um determinado grupo de escolas, delimitados por território. No total, o Sistema Municipal de ensino é composto por 11 Gerências Regionais de Educação: GRE'S subúrbio I, subúrbio II, Centro, Cajazeiras, Orla, Pirajá, São Caetano, Itapuã, Cabula, Liberdade e Cidade Baixa, distribuídas conforme tabela abaixo e as suas respectivas quantidades de escolas sob sua supervisão.

Tabela 3 – Relação das Gerências Regionais e as escolas

REGIONAL	QUANTIDADE
Centro	42
Cidade Baixa	28
São Caetano	40
Liberdade	26
Orla	39
Itapuã	56
Cabula	48
Pirajá	33
Subúrbio I	38
Cajazeiras	47
Subúrbio II	37
TOTAL	434

Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Salvador, 2018.

⁶ Dados obtidos no sistema de matrículas da SMED

As Gerências Regionais estão distribuídas em localidades da cidade de Salvador, são responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento do grupo de escolas por que estão responsáveis e estabelecem um vínculo mais próximo com as instituições: são consideradas pontes de diálogo entre as escolas e a Secretaria Municipal de Educação.

De acordo com o decreto de número 26.298 de Julho de 2015 que regulamenta o regimento da Secretaria Municipal de Educação – SMED, o trabalho desenvolvido pelas Gerências Regionais apresentam a finalidade de ampliar a estrutura de apoio às unidades de ensino, dar subsídio nos aspectos administrativos e pedagógicos, colocar-se numa relação intermediária entre a SMED e as unidades escolares. No presente regimento, os trabalhos desenvolvidos pelas gerências regionais ligados à coordenadoria pedagógica estão descritos da seguinte forma:

- Apoiar as unidades de ensino, por meio da gestão escolar, na gestão pedagógica, de acordo com as diretrizes da Diretoria Pedagógica;
- b) analisar os indicadores educacionais e apoiar as unidades de ensino na construção de planos de ação que permitam o avanço da aprendizagem dos alunos;
- c) promover a articulação das demandas das unidades de ensino com a Diretoria Pedagógica;
- d) implementar o Sistema de Monitoramento da Rede Pública Municipal de Ensino;
- e) fornecer dados de demanda por matrícula nas unidades de ensino da Gerência Regional e área de abrangência;
- f) acompanhar e orientar as unidades de ensino da Gerência Regional na realização do Censo Escolar. (SALVADOR, 2015).

As Gerências Regionais, de modo geral, estabelecem uma relação de apoio junto às unidades escolares e sua estrutura administrativa, por consequência das escolas municipais de Salvador, seguem uma lógica de verticalização das decisões e ações trabalhadas nas instituições. Nas GRES, existem as figuras dos gerentes administrativos (que tratam das situações administrativas e burocráticas) e o coordenador pedagógico geral, que realiza o trabalho de coordenação pedagógica geral com as escolas e com os gestores escolares.

4.3 A ESCOLA MUNICIPAL EUFROSINA MIRANDA

Figura 1 – Foto da Escola Municipal Eufrosina Miranda



Fonte: Acervo da autora, 2019.

A escola *locus* de pesquisa pertence à rede municipal de educação, é acompanhada e coordenada pela Gerência Regional de Educação Subúrbio I (GRE) – ambas são localizadas no bairro do Lobato, Subúrbio Ferroviário de Salvador. A última instituição mencionada é responsável pela coordenação de 38 escolas distribuídas ao longo do subúrbio citado, de acordo com dados da Secretaria Municipal de Educação.

O bairro do Lobato ficou nacionalmente conhecido como o primeiro local onde foi descoberto petróleo no Brasil, na década de 40, no período do governo de Getúlio Vargas, com a campanha nacional intitulada: “O petróleo é nosso”. Se o bairro destaca-se com um fato histórico, revelam-se também suas contradições no que tange à carência na infraestrutura, acesso da população aos bens culturais, sociais e a crescente violência com ocorrências constantes.

Apesar dessas problemáticas e dos contrastes sociais com espaços hegemônicos e frequentes nos noticiários sobre a mesma, o subúrbio ferroviário e mais precisamente, o bairro do Lobato destaca-se por um histórico de lutas reivindicatórias e manifestações em prol de melhores condições de vida e dignidade, sobretudo nos pleitos relacionados à saúde, melhoria das escolas públicas, infraestrutura e saneamento básico.

No zoneamento político-administrativo soteropolitano, a região do Subúrbio Ferroviário localiza-se no noroeste de Salvador e é composta pelos seguintes bairros: Lobato, Alto do Cabrito, Alto da Terezinha, Coutos, Fazenda Coutos, Itacaranha, Nova Constituinte, Paripe, Periperi, Plataforma, Praia Grande, Rio Sena, São João do Cabrito, São Tomé, além das ilhas de Bom Jesus dos Passos, de Maré e dos Frades.

O bairro do Lobato compreende os núcleos de Alto do Cabrito, Boa Vista do Lobato, localiza-se na falha geológica de Salvador, ao norte do bairro de São Caetano. Na sua parte mais ao nível do mar é atravessado pela avenida suburbana e pela linha Férrea Federal e possui uma das mais belas vista para a Enseada dos Tainheiros, no Bairro da Ribeira.

A unidade de ensino em foco de análise localiza-se na Rua Aterro Joanes Lobato e atende a comunidade nos três turnos, com um total de 750 alunos distribuídos nas 27 turmas (manhã: 295, tarde: 340 e noite 115)⁷. Fundada em 19 de Abril de 1980 pela portaria 2952 e sob a administração do Estado, a escola recebe o nome de Eufrosina Miranda em homenagem a uma das educadoras que dedicou anos de sua vida, de seu trabalho em prol da comunidade do Lobato e muito contribuiu para transformação da educação do local. No ano de 2004, através da portaria 042/04 a escola passa a ser administrada pela Rede Municipal de Ensino de Salvador.

É importante destacar a localidade do subúrbio ferroviário de Salvador como uma região onde historicamente a população se uniu com intuito de reivindicar condições básicas de infraestrutura, moradia, escola, transporte e saneamento. A contestação por serviços básicos em uma capital como Salvador situa a região do Subúrbio Ferroviário como uma localidade de relevante participação popular.

Por seu turno, a comunidade do Aterro Joanes Lobato era uma localidade de manguezal, construída e habitada aos poucos, aterrada em uma significativa faixa marítima para dar lugar à construção de moradias populares. Portanto, o local da pesquisa carrega uma representatividade significativa no contexto dos bairros do subúrbio ferroviário de Salvador.

⁷ Dados fornecidos pela gestora da unidade no ano de 2018.

Figura 2 – Mapa do bairro do Lobato – Salvador



Fonte: Google Maps

O histórico das desigualdades socioespaciais na região do Subúrbio Ferroviário de Salvador fez emergir, nas ações da comunidade, as reivindicações e lutas populares, principalmente pelas ausências de insumos básicos para sobrevivência, ensinou sua comunidade a chamar a atenção, gritar pelas demandas sociais. O aprendizado do pleito por direitos e necessidades da população não ficou apenas no âmbito da comunidade mais ampla, mas foi impelido para o contexto da escola através das reivindicações de pais, mães do entorno, com atuação ou não no conselho da escola. Eis a busca pela democracia: a construção pelo entendimento da luta por direitos sociais da comunidade realiza-se de forma paulatina, dia a dia, na compreensão e na caminhada coletiva.

5 PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A gestão Democrática quando colocada em prática, prioriza as necessidades do coletivo, e isso é justo. O papel do coadjuvante é imprescindível dentro do processo que promove a escola ideal. (N.L, 2018)⁸

A presente seção examina as impressões e perspectivas dos sujeitos da pesquisa acerca dos aspectos democráticos e participativos da gestão escolar. Os indivíduos da comunidade escolar (professores, diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, pais de alunos, membros do conselho escolar e os estudantes) expressam, a partir de suas vivências cotidianas, como participam e se sentem parte ou não do processo de tomada de decisões dos assuntos escolares, considerando-se o funcionamento e organização do sistema municipal de ensino de Salvador.

A escola é um ambiente dinâmico, reflete anseios comunitários ao seu redor, é uma instituição vinculada à Secretaria Municipal de Ensino – órgão central – responsável por lhe conferir certo grau de autonomia, mas também limitar seu poder de atuação em vários aspectos. Neste sentido, cabe à comunidade escolar, diante da sua realidade, posicionar-se de forma crítica e participativa frente às problemáticas da instituição.

A construção e entendimento dos elementos fortalecedores da gestão democrática como o Projeto Político Pedagógico, a participação ativa no conselho escolar, a escolha direta e democrática dos dirigentes escolares são fatores fundamentais para transpor o preconizado nas diretrizes e leis para a condução prática do cotidiano e vivência escolar. Nessa esteira, o estudo ora exposto examinou dados de uma escola pertencente à rede Municipal de Educação de Salvador e visou à compreensão da gestão escolar democrática e participativa no processo de tomada decisões da comunidade escolar, aliada a análise de documentos e leis da implementação da gestão escolar democrática no município de Salvador.

⁸ Professora da escola pesquisada, poetisa. Expressou seu entendimento sobre gestão democrática, semanas após a realização da entrevista.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada em uma escola do Sistema Municipal de Educação de Salvador, com vistas a compreender a configuração da gestão escolar no município em foco, em especial, os aspectos democráticos e participativos da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Para tanto, foram executadas entrevistas semiestruturadas com indivíduos da comunidade escolar, análise dos documentos regentes do funcionamento e organização da escola e do sistema municipal de ensino de Salvador, da legislação para compreender como a Secretaria Municipal de Educação estrutura e pensa a gestão escolar nas unidades de ensino.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro a dezembro, com visitas entre os turnos matutino, vespertino e noturno, concentradas no diurno e apenas as representações estudantis e os componentes do conselho escolar do segmento aluno foram entrevistados no noturno. Com o segmento docente, as entrevistas aconteceram no momento da reserva da jornada interna do professor, tempo destinado para as atividades didático-pedagógico, reflexão e socialização das práticas pedagógicas. Vale mencionar que a reserva da jornada interna e externa dos professores da rede Municipal de Educação substituiu, no ano de 2015, o antigo AC (Atividade Complementar) conforme a aprovação do Plano de Carreira e Remuneração dos Servidores da Educação do Município de Salvador com a Lei nº 8.722/2014.

No que tange ao perfil da equipe gestora da escola, podemos destacar que a pessoa ocupante do cargo de vice-diretor, enquadra-se na faixa etária de 41 a 50 anos, possui graduação em Pedagogia e especialização em Educação Infantil e Coordenação Pedagógica, desenvolve as atividades ligadas à vice-direção há sete anos e antes de exercer a função gestora, trabalhou como Coordenador pedagógico.

A diretora da escola em estudo ingressou na rede municipal como professora e enquadra-se na faixa etária entre 41 a 50 anos, tem graduação em Pedagogia e especialização em Educação Infantil e Educação de Jovens e Adultos, atua há doze anos na gestão escolar: ela cumpriu um mandato como vice-diretora(três anos) e os demais como diretora. Tanto o vice-diretor como a diretora, da escola em foco de análise, têm uma experiência considerável na gestão escolar, mas estão a menos de um ano na instituição, devido às alterações ocorridas na gestão da rede Municipal de Educação de Salvador e impactantes na dinâmica e no cotidiano escolar. A escola anterior onde esses

profissionais trabalhavam também pertenciam à mesma rede e apresentava características semelhantes à instituição atual, inclusive da comunidade local.

Já a técnica da Secretaria Municipal de Educação entrevistada é coordenadora do setor de Gerência de Gestão Escolar e enquadra-se na faixa etária de 41 a 50 anos, atua na rede Municipal de Educação de Salvador há 23 anos e ao longo desse período, já ocupou as funções de professora e da Diretoria Pedagógica, na composição da equipe técnica, em outros setores da SMED. Ela tem formação superior em Pedagogia e Mestrado em Educação. Atualmente, ocupa na Secretaria de Educação o cargo de coordenadora, no setor de Gerência de Gestão Escolar, responsável pela Coordenadoria de Políticas e Diretrizes e Coordenadoria de Suporte e Monitoramento, pelo acompanhamento das atividades dos gestores escolares eleitos pela comunidade escolar, orientação e supervisão de ações e atividades do Conselho Escolar de instituições da rede Municipal de Educação de Salvador e pela organização do curso preparatório e pré-requisito para eleição dos cargos de gestores e vices-gestores. Segundo a coordenadora do setor existe uma preocupação em investir em formação inicial e continuada dos gestores escolares em exercício.

O setor de Gerência de Gestão Escolar, onde atua a coordenadora entrevistada, é um setor estratégico e importante para repensarmos os rumos da gestão escolar na Rede Municipal de Educação, os caminhos necessários para a gestão escolar trilhar, a fim de vencermos a inflexibilidade, autoritarismo e as relações assimétricas de poder.

De acordo com a estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação – SMED, concernente às atribuições do setor da Diretoria Pedagógica e especificamente à Gerência de Gestão Escolar, dentre outras atividades, responsabiliza-se por:

1. Formular, instituir e coordenar a implantação do Programa de Fortalecimento da Gestão Democrática e dos Conselhos Escolares da Rede Municipal de Ensino;
2. Estabelecer políticas, diretrizes, princípios de gestão democrática e procedimentos para eleição de Diretores e Vice-diretores das Unidades de Ensino;
3. Formular, instituir e coordenar a implantação do Programa de Formação Continuada em Serviço para Diretores e Vice-diretores, Conselhos Escolares e Chefes de Secretaria Escolar das Unidades de Ensino;
4. Estabelecer diretrizes, instruções e procedimentos para organização e funcionamento dos Conselhos Escolares e demais ações colegiadas;
5. Orientar as unidades de ensino em articulação com a Gerência de Currículo, Coordenadorias Pedagógicas Regionais e Conselho Municipal de Educação na elaboração e revisão do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar;
6. Instituir diretrizes, coordenar e avaliar a implementação do Plano de Trabalho da Gestão Escolar; [...](SALVADOR, 2015, p.20).

A gerência de gestão escolar é um setor da SMED em constante diálogo com a realidade das escolas e seus respectivos gestores e trata de organizar e acompanhar ações fundamentais na concretização da gestão democrática das escolas da rede Municipal de Educação de Salvador. Os seis aspectos destacados no trabalho do setor de gerência de gestão escolares são os principais porque fundamentam suas ações sobre a gestão escolar democrática e as atividades do gestor escolar. Na expressão do documento delimitador da atuação do setor de gestão escolar, todo trabalho nas unidades escolares convergem para uma prática pensada na autonomia administrativa das escolas e uma gestão escolar comprometida com o exercício dos princípios democráticos e participativos. A partir das informações evidenciadas pelo setor e pelos sujeitos presentes no cotidiano escolar, verificam-se como as ações afirmadas e expressas pelo setor atingem as unidades escolares do Município de Salvador.

A presença dos pais e responsáveis no cotidiano escolar é fundamental para fortalecer a participação da comunidade, precisa ser destacada não apenas nos momentos de reclamações por motivo de indisciplina dos alunos ou em momentos pontuais de reuniões de pais e mães para informes do desempenho pedagógico dos alunos. A escola precisa estar aberta para a comunidade nas ocasiões de reuniões, das atividades do conselho, nas sugestões e indagações comunitárias.

A representação de pais, mães ou responsáveis entrevistados neste exame são de quatro pessoas integrantes do conselho escolar ou têm filhos regularmente matriculados e frequentando a escola. Especialmente, as entrevistadas responsáveis pelos discentes são do sexo feminino, enquadram-se na faixa etária de 31-40 anos e exercem ocupações informais no mercado de trabalho.

Tabela 4 – Perfil das mães

Responsáveis pelos alunos	Sexo	Escolaridade	Faixa etária (anos)	Profissão
Mãe 1	Feminino	Ensino médio completo	31-40	Doméstica
Mãe 2	Feminino	Fundamental incompleto	41-50	Doméstica
Mãe 3	Feminino	Ensino médio completo	31-40	Doméstica

Fonte: Acervo da autora, 2019.

Os funcionários da escola em foco de análise ocupam as funções de agente de portaria, merendeira, serviços gerais e auxiliar de desenvolvimento infantil e seu

vínculo empregatício dá-se por empresas terceirizadas, prestadoras de serviços à secretaria Municipal de Educação e esses fatores bem como o regime de trabalho, limitam a autonomia e participação desses profissionais. Aqueles entrevistados totalizam três e pertencem à empresa terceirizada BRASP, prestadora de serviço à Secretaria Municipal de Educação, em jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Tabela 5 – Perfil dos funcionários

Funcionários	Sexo	Escolaridade	Faixa etária (anos)	Regime de trabalho	Tempo de trabalho na escola
Funcionário 1	Feminino	Médio completo	26-30	Terceirizada	1 ano
Funcionário 2	Feminino	Fundamental incompleto	Acima de 50	Terceirizada	10 anos
Funcionário 3	Feminino	Superior incompleto	41-50	Terceirizada	3 anos e meio

Fonte: Acervo da Autora, 2019

Por seu turno, os estudantes da pesquisa são indicados pela comunidade escolar, atuantes no referido espaço no sentido de já participarem em ações de reivindicações por melhorias estruturais e de ensino. Eles estão matriculados na modalidade de jovens e adultos no noturno e no geral, são trabalhadores. Na rede municipal de Salvador, a Educação de Jovens e Adultos está organizada da seguinte forma:

- ✓ EJA I – 1º Segmento da Educação de Jovens e Adultos – é constituída de Tempo de Aprendizagem I (TAP I), Tempo de Aprendizagem II (TAP II) e Tempo de Aprendizagem III (TAP III).
- ✓ EJA II – 2º Segmento da Educação de Jovens e Adultos – é constituída de Tempo de Aprendizagem IV (TAP IV) e Tempo de Aprendizagem V (TAP V). Dos cinco alunos entrevistados, dois deles participam do conselho escolar.

Tabela 6 – Perfil dos alunos

Alunos	Sexo	Ano de escolaridade	Faixa etária (anos)	Tempo na escola (anos)
Aluno 1	Feminino	TAP IV	Acima de 50	1
Aluno 2	Masculino	TAP I	41-50	1
Aluno 3	Feminino	EJA II	41-50	4
Aluno 4	Masculino	TAP IV	31-40	2
Aluno 5	Masculino	TAP III	41-50	3

Fonte: Acervo da Autora, 2019.

Acerca dos docentes entrevistados, totalizam-se oito e em sua maioria, possuem graduação em Pedagogia e especialização na área de educação. Também foram entrevistados sete conselheiros nas representações de magistério, pais e alunos, entre os segmentos deliberativos e fiscais do conselho escolar.

Tabela 7 – Perfil dos professores

Professores	Faixa etária	Graduação	Pós-graduação	Regime de trabalho	Tempo na função	Tempo na rede	Tempo na escola
P1	31-40 anos	Pedagogia	Especialização em Educação	40h/ Efetivo ⁹	20 anos	7anos	7anos
P2	41-50 anos	Pedagogia	Especialização em Educação	40h/ Efetivo	7 anos	7 anos	4 anos
P3	Acima de 50 anos	Pedagogia	Especialização em Educação	20h/ Efetivo	6 anos	6 anos	6 anos
P4	31-40 anos	Pedagogia	Não tem	40h/ Reda ¹⁰	22 anos	3 anos	2 anos
P5	41-50 anos	Pedagogia	Especialização em educação em curso	40h/ Efetivo	15 anos	6 anos	3 anos
P6	31-40 anos	Pedagogia	Não tem	40h/ Efetivo	6 anos	6 anos	6 anos
P7	41-50 anos	Pedagogia	Especialização em educação	40h / Efetivo	17 anos	17 anos	3 anos
P8	Acima de 50 anos	Pedagogia	Especialização em Educação	40h/ Efetivo	18 anos	15 anos	3 anos

Fonte: Acervo da Autora, 2019.

5.2 A GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR

A descentralização é um movimento, em educação, com características de reformas principalmente nos países com vivências de regimes de governo centralizadores e autoritários. Trata-se de uma ação dinâmica de implementação da política social que visa a estabelecer relações de mudança entre os sistemas centrais de ensino e suas escolas, envolvem, entre outras complexidades, a redistribuição do poder, as ações centrais de comando e controle: o poder de decisão é superestimado na escola. (LÜCK, 2011a)

⁹ Fazem parte do quadro efetivo os profissionais que ingressaram no cargo através de concurso público de provas e títulos.

¹⁰ Regime Especial de Direito Administrativo. Esses profissionais se submetem a processo seletivo para ocupar a vaga pleiteada e têm um tempo delimitado de 2 anos para exercer a atividade profissional em questão. O tempo de contrato pode ser prorrogado por mais 2 anos.

Na década de 80, inspirada nos rumos da democratização no país, a descentralização começa a fundamentar a organização e administração dos sistemas de ensino. Com este processo e a municipalização, a atuação do Estado pulveriza-se cada vez mais entre os sistemas de ensino municipal e estadual. As novas configurações estabelecidas nas relações entre Estados, Municípios e União, são motivadas pela preocupação de atribuir relativa autonomia aos municípios e até mesmo às escolas para arrecadarem mais recursos: “Neste sentido, novos arranjos nas relações União, Estado e Municípios vêm sendo propostos, motivados pela preocupação de atribuir relativa autonomia aos municípios até mesmo às escolas para poderem captar recursos na fonte.” (OLIVEIRA, 2015, p.97).

A política de descentralização congregou-se por meio da municipalização que acarretou maiores autonomia e responsabilidade na oferta da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Esta autonomia veio agregada de certa crítica, pois à medida que os municípios responsabilizavam-se pelo ensino, as contribuições do estado afastavam-se. Por outro lado, as ideias convergentes em torno da descentralização do ensino refletiram na escola a possibilidade de uma configuração da gestão escolar também descentralizada, com certo grau de autonomia, mas com uma participação ainda controlada pelos órgãos centrais. Cabe aos sujeitos da comunidade escolar construir outro sentido para esta autonomia e horizontalizar as relações de poder, no sentido de exigirem e lutarem por mais representatividade nos órgãos colegiados.

O processo de descentralização delegou à escola maior responsabilidade na gestão dos recursos e pessoas, o trabalho do gestor passa ter uma visão global da escola:

Assim, em específico, toda a responsabilidade da escola recai sobre o gestor. Direcionar uma atribuição única às vezes é meio complicado, a gente faz tudo. Não existe hoje eu vou fazer uma COT (Controle de Terceirizados), uma COF (Comunicação de Ocorrência Funcional), um planejamento, não existe. Eu vou fazer tudo. Eu faço tudo. Agora em alguns momentos eu delego isso junto com a equipe. Eu preciso dizer quem vai fazer o que, eu não posso dizer que eu faço algo, eu preciso dizer que eu faço tudo, porque pra mim eu não compartilho uma coisa. (Diretora, 2018).

De acordo com Lück (*et al.* 2012), o movimento de descentralização e democratização da gestão escolar pública vêm encontrado apoio nas reformas educacionais e nas proposições legislativas. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas: “participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; criação de um colegiado/conselho/ escolar que tenha tanto autoridade

deliberativa como poder decisório; repasse de recursos financeiros às escolas, e, conseqüentemente aumento de sua autonomia (LÜCK *et al.* 2012, p.15).

A compreensão da gestão da educação no município de Salvador requer o entendimento do processo de descentralização e democratização da escola no contexto nacional e as políticas implementadas pelo Governo Federal, tomaram maior consistência no contexto atual com a perspectiva de dar mais poder às unidades escolares para gerenciar os seus recursos financeiros. Uma dessas iniciativas é o PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), um programa de apoio à gestão escolar, baseado no seu planejamento participativo, acompanhado das ações do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola). Através desse último, as unidades escolares ficam diretamente responsáveis por gerir os seus recursos financeiros e caracteriza-se por ser uma das ações de descentralização. De acordo com Dourado (2007), no PDE enfatiza-se, sobretudo, a organização gerencial dos processos de gestão que não contribui para a democratização do espaço escolar e restringe a autonomia à gestão financeira.

A construção da autonomia e das relações democráticas no espaço escolar acontece de forma paulatina e com a agregação dos poderes de Estados, Municípios e Distrito Federal. A democratização das relações dentro da escola e participação dos sujeitos envolvidos neste contexto também são construídas e trabalhadas no seu interior. Entregar esta responsabilidade às unidades de ensino, sem um apoio suplementar é algo comprometedor para a própria autonomia da unidade escolar, pois as questões estruturais dos sistemas de educação, não serão resolvidas apenas com ações pontuais de responsabilização das escolas por gerir seus próprios recursos. Desta forma, Dourado afirma:

Diversas análises realçam que, no Brasil, houve a desconcentração de ações educacionais de forma muito mais efetiva do que a descentralização garantidora da autonomia dos entes federados. Ou seja, o que ocorre é a transferência de competências de um ente federado para outro, resultando na manutenção de ações pontuais e focalizadas no apoio técnico e financeiro, em detrimento de ampla política de planejamento, financiamento e gestão da educação básica (DOURADO, 2007, p.937).

O ponto chave da descentralização está justamente no modo como as ações aconteceram e no diálogo e responsabilização entre os entes federados. No contexto da gestão escolar, da rede Municipal de Educação de Salvador, baseada nos dados sobre o Índice da Educação Básica do município e na tentativa de posicionar as suas escolas em índices de educação cada vez melhores, a Secretaria Municipal de Educação de Salvador contratou uma instituição de consultoria empresarial chamada FALCONI para

organizar e melhorar os índices de qualidade da educação, com base na gestão de resultados, no estabelecimento de metas, planejamento e na racionalização dos processos dentro da escola.

Através de dados numéricos apresentados pelos gestores sobre o desempenho dos alunos, estratégias de atuação do professor para melhorar este desempenho em sala de aula, são organizadas reuniões e monitorias destes dados através do sistema informativo da SMED e das GRE's com o objetivo de alavancar o rendimento dos estudantes nas avaliações internas e externas e posicionar a educação do município nos melhores *rankings*. No entendimento do vice-diretor da escola em foco de debate, o trabalho de monitoramento da empresa FALCONI é compreendido da seguinte forma:

Na SMED nos tínhamos a coordenação pedagógica, sai de coordenação e vai para gerência. Isso faz uma grande diferença. Quando nós estávamos na coordenação, nos tínhamos formações, encontros para discutir questões pedagógicas, programas de ensino. A essência era mais forte. Veio o novo governo e este novo governo traz a visão de coordenação para a visão de gerência, era uma demanda também necessária porque você sai de uma coordenação para uma gerência, começa a transformar este contexto muito mais administrativo a pedagógico. O foco é fazer gerência então você vai trabalhar com alguns elementos que não estão muitas vezes na base de sustentação do processo em si, mas sim em formações. Quando entra no processo de gerência você trabalha muito mais com dados a trabalhar com os instrumentos que de fato está no dia a dia, tem muita coleta de dados que vai para a secretaria, faz os gráficos, esses gráficos, inclusive teve empresa para trabalhar com estes dados, os coordenadores eram chamados, passou-se a chamar os diretores, a coordenação ficou esquecida e foi dado muito foco aos diretores, muito aperto de mente com estes dados [...] hoje o IAS (Instituto Ayrton Senna) faz isso, a FALCONI faz isso [...] e aí vem isso com estes dados de: evasão, reprovação, aprendizagem nos descritores e aí diz que as coisas precisam mudar e elaborar um plano de ação. Mas não traz formação para os professores, incentivos para os professores inclusive financeiros, não traz materiais didáticos suficientes, não obedecem aos prazos, atrasava material, começava com quatro, cinco meses de atraso que a formação começa e depois parava e não tinha mais, formação começando em setembro que era pra começar no início do ano, dentro da escola não tinha suporte [...] (Vice-diretor, 2018).

Anteriormente o trabalho de acompanhamento das escolas da rede municipal de ensino de Salvador era através das CRE (Coordenadoria Regional de Educação). A CRE era uma espécie de secretaria de educação descentralizada, mais próxima das escolas e com ênfase maior nos resultados pedagógicos desenvolvidos pelas instituições de ensino. Com a mudança de nomenclatura para GRE (Gerência Regional de Educação), o foco passa a ser nos resultados expressos pelas escolas e na gestão desses resultados, incluindo a figura do gerente regional. A parceria com a empresa FALCONI acontece no sentido de promover formações com os gestores escolares, auxiliá-los na organização dos dados e melhoria dos resultados.

A expressão no discurso do vice-diretor da escola aponta a ênfase dada nos processos gerenciais dentro da escola, principalmente a partir do trabalho de consultoria desenvolvido pela empresa FALCONI e pelos projetos e programas do IAS (Instituto Ayrton Senna). Cumpre destacar o tempo de acontecimento das ações programadas e planejadas pela SMED em descompasso ou sem sintonia com o tempo da escola. O que chega na escola já chega tardiamente é o livro, é a formação, são os programas, então para as escolas parece que está tudo muito distante, tudo muito compilado apenas na prestações de contas. Esses elementos não estão no significado das ações e dinâmica da escola, onde os sujeitos do processo enxerguem sentidos e representações nas ações desenvolvidas.

O Plano Municipal de Educação de Salvador, documento construído com base na legislação nacional e no Plano Nacional de Educação, enfatiza a consolidação da gestão democrática na escola e adota como estratégia para alcance da gestão escolar democrática a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, estabelece critérios de acompanhamento e resultados da gestão escolar. O dado fundamental e em certo aspecto contraditório aos princípios da gestão democrática é a lógica da instituição de consultoria empresarial FALCONI ser pautada na busca da qualidade total e na gestão de resultados.

Entre outros princípios da administração, o trabalho da empresa FALCONI está fundamentado na aplicação do método *PDCA*, em português significa Planejar, Verificar e Agir e é um método que tem como principal objetivo tornar o processo de gestão das empresas mais ágeis e eficientes. Com esse procedimento de gestão, baseado na eficiência e na qualidade total chegando às escolas, as ações e projetos já estão pré-estabelecidos, faltam pequenos detalhes para serem incorporados à lógica da cultura organizacional da unidade escolar. Assim, os processo e ajustes a serem feitos nas instituições de ensino já estão pré-moldados, pré-estabelecidos: restam aos diretores o direcionamento da comunidade escolar para alcançar os resultados desejados pela Secretaria de Educação. As sensações de quem faz parte da comunidade escolar são expressas no discurso do vice-diretor:

[...] Infelizmente não há um link entre o plano de ação da escola com o plano de ação da rede de uma forma geral. O plano da rede: é uma crítica que eu faço, acontece então muito ao longo do ano, então às vezes você é pego de surpresa com um programa, é pego de surpresa com uma ação é pego de surpresa com qualquer coisa que venha da secretaria como ano em andamento e aí choca muitas vezes com o plano de ação que é da própria escola já tem, algumas coisas coincidem e se agregam outras ficam mais complicadas. (Vice-diretor, 2018).

E no depoimento da professora 8: “Na realidade este ano a coisa está muito meio fora de controle, às coisas estão acontecendo muito rápido, nos não temos tempo e na realidade nós estamos recebendo os pacotes já prontos.” (professora 8, 2018).

Vê-se que o entendimento da comunidade escolar e a convergência entre as ações e projetos da Secretaria de Educação deveria ser dialogada, dentro da cultura organizacional e da realidade de cada unidade de ensino. O preenchimento de planilhas e tratamento expressos em números das avaliações externas e a disputa pelos melhores *rankings* nos índices de educação torna a rotina da escola com cada vez menos tempo destinado para o debate e participação da comunidade escolar, sobretudo para a equipe da gestão e coordenação pedagógica, responsáveis por alimentar e monitorar os dados e informações para o sistema escolar, por exigência do órgão central.

A idealização da descentralização e democratização da educação é considerada por muitos autores um avanço na conquista da autonomia da escola, mas a forma em que esta descentralização ocorreu no Brasil é algo a ser questionada e investigada: a partir de quais óticas ocorreram? Na ótica da conquista popular, de maior participação da comunidade escolar, de autonomia da escola, de democratização das relações pedagógicas e administrativas dentro da escola ou a partir do controle, do arrocho dos recursos financeiros destinados à escola e da transferência de responsabilidades? Afinal, não foram dadas condições efetivas aos estados e municípios concretizarem a democratização da gestão escolar nos espaços educativos. Diante de questionamentos, faz-se necessário entender as estratégias e atuação do município de Salvador para efetivar a gestão democrática nas escolas do sistema municipal de ensino e as condições disponibilizadas às instituições de ensino para esta gestão democrática se efetivar nas escolas.

Ao analisar os diferentes programas e ações direcionados à gestão educacional deve-se pôr em discussão as concepções mais amplas do tema com base na centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como na implementação de processos de participação e decisão nas instituições de ensino e em articulação ao proposto nos projetos do MEC, nos sistemas de ensino, mais detidamente, com os Projetos Políticos e Pedagógicos das escolas, Dourado (2007). No sistema Municipal de Educação de Salvador, muitas ações não estão articuladas à realidade das escolas e a seus projetos políticos pedagógicos. Essa situação gera conflitos ideológicos refletidos nos trabalhos pedagógico e administrativo.

No âmbito da legislação Municipal de Salvador de número 8.722/2014 sobre plano de carreira dos servidores da área da educação, reafirma-se a importância da gestão democrática no seu artigo 13, na seção dos princípios e diretrizes básicas da carreira profissional em questão, conforme se lê: “XI- Gestão democrática fundamentada em decisões coletivas voltadas para a melhoria da aprendizagem dos educadores”. (SALVADOR, 2014).

Os aspectos destacados por Luck (*et al.* 2012) quanto aos elementos da democracia e das decisões coletivas na escola resumem-se ao processo de eleição para gestores de forma idônea, seguindo os preceitos legais e com ampla participação da comunidade escolar. Neste sentido, precisamos compreender de que forma a gestão escolar democrática está sendo praticada nas escolas da rede pública municipal de Salvador, quais são seus parâmetros e regulamentações legais, bem como os reflexos da sua prática.

No contexto da rede Municipal de Educação de Salvador esperava-se um novo processo de eleição para os gestores escolares, no ano de 2017 porque o tempo de permanência dos gestores no cargo ultrapassava os três anos previstos em lei. Assim, era necessário e esperado outra eleição de sujeitos interessados em ocupar os cargos de diretor e vice-diretor. Contudo, o pleito aguardado pela comunidade escolar não ocorreu e os gestores no cargo foram exonerados pelo atual secretário de educação e em posteriormente, nomeados *pro tempore* diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino de Salvador, através da portaria nº 002/2018. Essas nomeações eram provisórias até o tempo hábil para organizar uma comissão para eleições de gestores, conforme previsto em lei.

No final do ano de 2018, as eleições ainda não haviam ocorrido e essa situação gerou insatisfações e falta de credibilidade no processo democrático da escolha do gestor via eleição pela comunidade escolar. Essa perspectiva pode ser ilustrada nas palavras de uma das docentes da escola em análise:

Não participei da escolha da atual gestão e o sentimento que tenho é de uma coisa muito distante que não tem vínculo e por mais que exista o esforço em trazer essa participação geral, mas falta alguma coisa né, porque a gente não participou desse processo, entendeu, a gente não conhecia a pessoa, não conhecia as propostas, veio conhecer já aqui, ela já assumindo, a gente sai de férias quando chegou a gestão já estava aqui. Não sabíamos quais eram as propostas, nem o porquê da escola, o que ia trazer a mais de melhoria para a escola. Porque até então todas as coisas que eles tentam fazer a outra gestão também tentava. Eu prefiro a eleição participativa, sabendo quem é a pessoa, trazendo as propostas para a gente ver qual a melhor proposta, uma eleição direta que a gente participe do processo. (Professora 3, 2018).

Ainda sobre o tema, outra docente assevera:

Não participei da escolha da atual gestão. Na realidade todos nós fomos surpreendidos com a mudança e aí a forma não foi democrática, não foi das melhores possíveis. E aí tanto a gestão quanto nós tivemos que nos adaptar. Não fomos informados, não sabemos os motivos da troca e ficamos nas interpretações se é por conta de IDEB, se é por conta de muito relacionamento com os colegas. (Professora 4, 2018).

Na transição entre as exonerações e nomeações, os gestores e vice-gestores foram dispensados definitivamente e outros transferidos de escolas, sem justificativas plausíveis. Considerando-se os dados *in locus* de pesquisa, houve uma abrupta troca da sua equipe gestora e esse fato causou insatisfação na comunidade escolar, sobretudo do corpo docente, pois não houve diálogos sobre esta mudança, nem explicações. Concomitantemente, houve limitação em alguns aspectos da tomada de decisão e da autonomia escolar, pois a permanência no cargo estava atrelada à satisfação do trabalho desenvolvido pelos gestores e à avaliação das Gerências Regionais.

A coordenadora do setor da Gerência de Gestão Escolar da SMED explica haver necessidade de trocas de profissionais em algumas escolas por alguns motivos como: vacância no cargo, preferência do próprio gestor ou avaliação positiva de seu perfil para o cargo:

A situação do *pro tempore* é que mesmo com a eleição pode acontecer, a escola não pode ficar sem diretor e alguém tem que ser indicado. Tem escolas que ninguém se candidata, então a escola tem *pro tempore* por isso ou ninguém quer ou não montou a chapa pra a eleição. É uma situação atípica não tivemos prorrogação do mandato, teve a nomeação *pro tempore*. (Coordenadora Gerência de Gestão escolar, 2018).

As justificativas e ações da SMED não são plenamente aceitas pela comunidade escolar, no entendimento das pessoas que a compõem, a participação perpassa pelo diálogo e discussões dos assuntos da escola e em seu contexto. As decisões acerca das mudanças da equipe gestora, de acordo com a professora 9, trouxeram impactos no cotidiano organizacional:

Foi arbitrária a forma da escolha. Na verdade, já chegamos aqui em janeiro já com essa gestão, então ninguém foi informado, não se foi perguntado, e não houve a eleição que é a maneira legal. Então eu acho que esta forma, não é a forma mais correta, às vezes dá certo, mas não é a forma mais democrática que se deve ter que a gente espera. (Professora 6, 2018).

A sensibilidade da escuta da comunidade escolar é elementar na resolução das questões do seu cotidiano. Escuta e reflexão de quem está na dinâmica da escola é fundamental, pois diante da dinâmica observada é um dos entraves à permanência de

alguns gestores nas instituições municipais de Salvador. No cenário em debate, não houve a escuta da comunidade escolar, um diálogo prévio sobre a necessidade de mudança do gestor escolar e as decisões ocorreram de forma verticalizada, tomadas de cima para baixo.

No que tange aos aspectos da relação entre a escola e a Secretaria Municipal de Educação, o entrevistado afirma ainda faltar uma relação de proximidade entre eles:

Praticamente todas as escolas tem uma relação com a secretaria muito burocrática. É aquela relação do chamamento mesmo quando eles fazem. Geralmente, a secretaria quando chama, já chama com uma proposta definida, às vezes encontram algumas resistências, outras não. Mas a relação escola-secretaria ainda é muito burocrática, muito protocolar; vai à secretaria para prestar conta do recurso, vai à secretaria para o programa que já está lá tal, vai para atualizar cadastro. Então ainda é uma relação muito a nível profissional, burocrática, gerencial. Eu sinto falta de uma relação com a secretaria mais humanizada, mais pedagógica no sentido de entender a escola, que a escola possa ir lá e também apresentar aquilo que há de melhor dentro da escola, discutir as necessidades da escola, proporcionar um encontro para discutir o Projeto Político Pedagógico, neste sentido a escola está muito distante da secretaria. (Vice-diretor, 2018).

O distanciamento entre a escola e a SMED não é apenas físico e espacial, também é de concepções filosóficas, pedagógicas e administrativas. Logo, faz-se necessário um realinhamento destes três aspectos para haver um reflexo mais efetivo na prática das unidades de ensino. Já a relação com a GRE (Gerência Regional de Educação) é mais próxima, mas sua configuração também transformou essa interação com as escolas da rede municipal:

A gerência regional já está mais próxima da escola, tem as suas dificuldades, mas ela ainda consegue dar um suporte naquilo que é emergencial da escola [...] a gerência regional quando era coordenação regional tinha uma aproximação maior com a escola. A escola se sentia mais à vontade. Não sei se o nome gerência pesa mais; quando era coordenação a gente se sentia mais à vontade, quando veio gerência focou muito no gerencial[...]a escola mesmo se sentiu meio que um pouco separada[...] a gente se divertia com a CRE(Coordenadoria Regional de Educação), tinha cobrança mas a relação era outra.(Vice-diretor, 2018).

A escola é uma organização complexa, plural e dinâmica, abarca processos administrativos, pedagógicos e políticos e gerenciá-los nesse contexto constitui-se um desafio superado a cada dia com erros, acertos, tentativas e superações. Manter o pleno funcionamento da organização escolar demanda cada vez mais competências da gestão escolar, pensar as instituições de ensino na sua diversidade e realidade.

A gestão escolar para alcançar ideais democráticos precisa estar em sincronia com os anseios da comunidade e com o necessário para a sua atuação, ou seja, com a

dinâmica organizacional, processos interativos, culturais e sociais, enfim, superar cada vez mais aspectos limitados e fechados da administração científica, assim como sinaliza Lück (2011a, p.38):

Cabe destacar que os sistemas de ensino como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e como tal devem ser entendidos. Ao serem vistas como organização vivas, caracterizadas por uma rede de reações entre todos os elementos que nela interferem, direta e indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização.

A gestão escolar precisa ser pensada na perspectiva da dinâmica de interação vivenciada pela instituição e nas suas multiplicidades de acontecimentos de ordem administrativa, pedagógica, social, cultural.

5.3 A ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR

Numa perspectiva estática, burocratizada e hierárquica do sistema de ensino, a centralidade do trabalho do gestor escolar estava em garantir o não afastamento da escola do estabelecido pelos órgãos centrais, no controle e supervisão de tudo e de todos.(LÜCK, 2011a). A ocupação no cargo de diretor era por meio de indicação, baseada em interesse políticos ou pessoais, portanto romper as barreiras do autoritarismo e dos interesses hegemônicos demandou repensar e acompanhar os processos democráticos conquistados no país naquele momento.

A escolha do gestor escolar via eleição foi uma conquista importante, um significativo indício da conquista dos princípios democráticos no âmbito da educação, mas não é o único indicativo de uma gestão democrática que requer outros fatores. A diretora e o vice-diretor entrevistados para esta análise têm o seguinte entendimento sobre a escolha do diretor pela comunidade escolar. Nas palavras da Diretora:

Sempre fui a favor da eleição porque é necessário, é uma questão da autonomia de certa forma, visto que mesmo neste processo de ainda não ter eleição a gente trabalha, o trabalho continua como era, o que houve foi uma mudança, mas uma mudança por causa de vários fatores, mas a eleição para gestores todos nós acreditamos que é importante, é um meio democrático (Diretora, 2018).

Já para o Vice-diretor:

Eu sou um defensor da democracia, o voto ele é democrático, participação popular através do voto, acredito na eleição pelo voto. Então, assim, eu acho que o voto ele quando a gestão é escolhida

através do voto ela dá a essa gestão uma certificação, você foi eleito pela comunidade, lhe dá um respaldo maior inclusive uma responsabilidade maior é diferente de você ser indicado é diferente de você chegar a um lugar porque alguém lhe indicou e te colocou ali (Vice-diretor, 2018).

Ainda de acordo com Lück (2011a, p.76), o movimento de descentralização e construção da autonomia da gestão escolar adotou diferentes mecanismos de provimento para cargo de diretor escolar em substituição aos tradicionais métodos de indicação por apadrinhamento político, “filtrada e definida pelos órgãos centrais, no Gabinete do Secretário de Educação”.

O processo de eleição para gestores escolares da rede municipal de ensino de Salvador está estabelecido na lei complementar 036/2004 que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município de Salvador, no capítulo IX, dos artigos 33 a 44, tratam dos cargos de diretores e vice-diretores das unidades de ensino. Quanto à relevância da escolha do diretor escolar por meio do voto direto da comunidade escolar, o artigo 33 destaca que:

Art. 33 - A direção de unidade de ensino do Município será exercida pelo Diretor, Vice-diretor e pelo Conselho Escolar de forma solidária e harmônica.
§ 1º - Os cargos em comissão de Diretor e de Vice-Diretor, providos por servidor integrante da carreira do Magistério, bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar.
§ 2º - As atribuições específicas do Diretor, Vice-Diretor e do Conselho Escolar serão definidas em regulamento (SALVADOR, 2004).

A escolha do gestor pela comunidade escolar é um marco histórico do processo democrático e essa decisão dos indivíduos, em certa medida, expressa grau de autonomia e estreita as relações democráticas no contexto da instituição de ensino. O processo eleitoral de diretores escolares vem desde a esfera nacional no âmbito da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional).

A escola em foco de análise possui uma equipe gestora composta por uma diretora e três vice-diretores um em cada turno de trabalho e diante desse cenário, a pesquisa concentrou-se nos turnos matutino e vespertino, participaram da entrevista a diretora e o vice-diretor do turno vespertino e ambos possuem graduação em pedagogia e pós-graduação na área de educação. A diretora entrevistada possui tempo na gestão de doze anos entre os mandatos de vice-diretora e diretora em escolas anteriores a que ela encontra-se atualmente onde ela está no cargo há menos de um ano, devido às trocas efetivadas pela Gerência Regional de Educação – GRE Subúrbio I, na equipe gestora e de demais funcionários da escola.

As relações pessoais e interpessoais *in locus* de pesquisa encontram-se em processo de desenvolvimento entre a nova equipe gestora e a comunidade escolar, mas foi possível identificar e compreender especificidades administrativas, pedagógicas do contexto, bem como a presença e momentos nos quais mais identificamos os princípios democráticos presentes na gestão escolar e a participação ou não da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

No final do ano de 2017 para o ano de 2018, na escola em estudo, vivenciou-se a transição da sua gestão escolar, por determinação da Gerência Regional a qual a instituição está vinculada: GRE subúrbio I. Anteriormente, no ano de 2015, período de eleições para diretor, conforme o estabelecido na lei 036/2004, a diretora foi escolhida por meio do voto da comunidade escolar, cumprindo seu período de 3 anos na gestão. Já no ano de 2018, todos os diretores e vice-diretores foram exonerados e nomeados *pro tempore*, pois o prazo de mandato previsto em lei já havia completado e precisava-se de novas eleições. Por sua vez, a SMED protelou o máximo possível a realização e organização da comissão responsável pelas eleições para os cargos de diretor e vice-diretor. Sendo assim, as Gerências Regionais de Educação de diversos polos realizaram permutas entre as equipes gestoras e o encaminhamento de uma dessas para a referida escola desagradou a comunidade escolar, pois não lhe foram expostas justificativas plausíveis. O entendimento da professora 7 sobre o processo de escolha do gestor escolar é expresso da seguinte forma:

Não existiu uma transição, foi de uma hora para outra inclusive eu mesma que estava preparada para uma turma, outra situação, outra realidade e acabou sendo outra coisa. Acho que professores e funcionários deveriam ser consultados e saber o que aconteceu para esta gestão mudar de uma hora para outra. Ficamos surpresos com a mudança, vem uma pessoa desconhecida, justamente quando as coisas começaram a mais ou menos caminhar. (Professora 7, 2018).

O fato de não ocorrer as eleições para gestores no prazo legal estipulado deixou um clima de dúvida e insegurança na comunidade escolar, sobretudo entre a equipe gestora e professores e assim, o próprio processo de firmamento da gestão democrática nas escolas da rede municipal de ensino ficou fragilizado. No decorrer do ano de 2018, houve diversos momentos de clamores e manifestações da categoria dos professores expressas em assembleias, paralisações e até mesmo uma greve ocorrida no mês de Agosto cuja duração foi de trinta e quatro dias. A contestação era de, além de outros pleitos, por implementação de procedimentos legais para as eleições de gestores da rede municipal de ensino de Salvador. Um dos acordos firmados entre a SMED e o Sindicato

dos Trabalhadores da Educação (APLB) era findar a greve com a promessa da SMED de constituição da comissão para se iniciar a formação dos candidatos a diretores escolares e a comissão para avaliar e validar a formação das chapas dos futuros candidatos à gestão. A situação da greve dos professores deu um *start* para organização da eleição para gestores e até o momento foi oferecido um curso para formação e pré-requisito para as eleições no mês de dezembro de 2018.

O Plano Municipal de Educação de Salvador, na meta 19, trata de consolidar a gestão democrática na cidade, no prazo de dois anos, bem como traça a maneira de uma das estratégias alcançar o proposto, isto é “fortalecer os instrumentos de gestão democrática assegurados na legislação vigente, possibilitando o aprimoramento da eleição direta dos dirigentes escolares.” (SALVADOR, 2016, p.34).

A democratização das instituições educacionais, sobretudo das escolas públicas perpassa pela participação dos sujeitos na vida organizacional da escola e esta atuação vem sendo moderada em vários aspectos, desde a simples comunicação nos dias de reuniões ao planejamento e à elaboração de todas as especificidades da instituição de ensino. Acerca da ordem de indicadores da qualidade da educação, a gestão democrática situa-se como um importante elemento na escola, como princípio pedagógico e preceito constitucional, não se limita apenas ao espaço da escola e é necessário atingir todo o sistema de ensino, seus níveis e modalidades (GADOTTI, 2014).

Dentre as atribuições somadas à função do diretor e vice-diretor escolar entrevistados destaca-se:

O vice-diretor vai assumir praticamente as mesmas funções do gestor toda a parte administrativa também a parte financeira, a parte de recursos humanos também, não a parte de contratação, mas a parte de acompanhamento de todo o material humano da escola, funcionários, colaboradores e professores. O gerenciamento dos recursos pedagógicos, da merenda e da frequência. (Vice-diretor, 2018).

De acordo com a lei 036/2004, no capítulo IX, fala-se do estatuto do magistério no que tange à direção das unidades de ensino e afirma-se:

Art. 33 - A direção de unidade de ensino do Município será exercida pelo Diretor, Vice-diretor e pelo Conselho Escolar de forma solidária e harmônica.
§ 1º - Os cargos em comissão de Diretor e de Vice-Diretor, providos por servidor integrante da carreira do Magistério, bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar.
§ 2º - As atribuições específicas do Diretor, Vice-Diretor e do Conselho Escolar serão definidas em regulamento. (Lei 036/2004).

Quanto ao plano de gestão, pré-requisito para as etapas seguintes da eleição de diretor e vice-diretor da escola, a coordenadora do setor de gerência de gestão escolar tem o seguinte posicionamento:

A ideia é que a gestão do gestor seja acompanhada pelo sistema e para isto estamos implantando um acompanhamento pelo sistema, em que os gestores alimentam estes dados e a gente vai acompanhando e intervindo na medida do possível. (Coordenadora do setor de gestão escolar, 2018).

Assim, o plano de ação ou plano de gestão é um documento direcionador do trabalho da gestão, exposto às metas e objetivos a serem alcançados. Sobre o tema, o vice-diretor entrevistado também apresenta suas observações:

A escola sempre começa com um plano de ação, todas as escolas, se não tem deveria ter. No final do ano, logo depois da pré-jornada, a pré-jornada é um combustível, para que a gente comece a pensar como será o ano seguinte. É um plano de ação geral que a gente apresenta para os professores com as demandas, necessidades, as possibilidades [...] mas sabendo que infelizmente irá sofrer interferências externas, porque infelizmente não há um link entre o plano de ação da escola com o plano de ação da rede de forma geral. O plano da rede acontece muito ao longo do ano, então às vezes você é pego de surpresa com um programa, é pego de surpresa com uma ação, é pego de surpresa com qualquer coisa que venha da secretaria com o ano em andamento, e aí choca com o plano de ação que a própria escola já tem, algumas coisa coincidem e se agregam, outras ficam complicadas. (Vice-diretor, 2018).

A apresentação do plano de trabalho do gestor escolar é uma das possibilidades de estreitar seu diálogo com os demais membros da comunidade escolar, através do procedimento essa última conhece as intenções e objetivos do trabalho daquele profissional a atuar na gestão. Portanto, a exposição em debate, com objetivos indicados, inteligíveis, é fundamental para a consolidação da gestão democrática, pois não basta sua validação pela secretaria de educação, precisa ser legitimada pela comunidade da unidade de ensino.

Ainda existem diversos fatores a serem superados no processo de comunicação e nos projetos desenvolvidos entre a SMED e a realidade escolar. Quando tratamos de rede de ensino, o sentido primordial deve ser de estreitar o diálogo entre essas duas instâncias (secretaria de educação e escola): ambas devem funcionar de fato, no sentido de rede, interligadas e conectadas a seus projetos e ações.

Inserida na lógica da gestão de resultados, a Secretaria Municipal de Educação de Salvador lança para as escolas vinculadas aos projetos do IAS (Instituto Ayrton Senna) o programa gestores nota 10. A iniciativa consiste em selecionar as escolas relacionadas aos programas do Instituto Ayrton Senna: Se liga, Acelera e PGPA (Programa de Gestão da Política de Alfabetização), avaliar os diretores escolares de

acordo com os desenvolvimentos destes programas na escola, através de relatórios comprobatórios do avanço ou retrocesso dos educandos.

Na gestão de resultados, o foco no final e não no processo de aprendizagem, na discussão coletiva, avaliar e definir as necessidades de melhoria na escola, traçar ações, utilizar o ciclo PDCA, método gerencial para solução de problemas, introduzido a partir da consultoria da empresa FALCONI no Sistema de Educação de Salvador, são alguns elementos a sublinhar.

De acordo com informações do sistema da SMED, o programa Gestores Nota 10 objetiva promover a formação de gestores para um olhar pedagógico, além de observar toda estrutura funcional das escolas, arrumar, planejar e monitorar tudo que acontece nas unidades, a fim de atenuar as dificuldades da instituição e especialmente, dos alunos. Das escolas selecionadas para participarem do programa gestores nota 10 os diretores participam de uma formação:

Em todas as instâncias o gestor precisa se envolver no pedagógico, que é falho, o gestor não se envolve no pedagógico; ele (o gestor) se coloca no lugar de administrador e o pedagógico fica nas mãos do coordenador [...] O Gestão Nota 10 e o envolvimento do gestor em todos os programas do Instituto Ayrton Senna, é para ele ter a visão do todo da escola. O foco é o aluno, qual o resultado disso para o aluno. Veio para que o gestor compreenda que a dimensão pedagógica precisa também ser vista pelo gestor. Às vezes o gestor pensa que é para fiscalizar, mas a ideia primaz não é está (Coordenadora do setor de gerência de gestão escolar, 2018).

Em pesquisas realizadas sobre o provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade do ensino, através de análises de publicações entre os anos de 1990 e 2005, as autoras Maio e Manfio (2010) destacam a eleição pela comunidade escolar, a vivência e atuação em órgãos colegiados deliberativos como aspectos relevantes, caracterizadores da democratização das relações escolares, bem assim o trabalho de formação e qualificação da atuação dos gestores escolares são fundamentais para o bom desempenho das suas funções. A eleição para gestores é uma das vias para o alcance da gestão democrática e uma série de fatores depende da mesma, um desses é a participação de todos da escola.

5.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO

A escola contemporânea busca cada vez mais os aspectos participativos e democráticos na sua gestão porque lhe agregam valor e são legitimados em documentos como a LDB (Lei nº 9.394/1996) e o PNE (Lei nº 13.005/2014). Entretanto, para sua

perspectiva democrática se concretizar na prática, no cotidiano da escola, é preciso sublinhar a necessidade de seus importantes instrumentos viabilizadores, como o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar, ganharem mais destaque na unidade de ensino. De acordo com Dourado (2007, p.925):

[...] a democratização dos processos de organização e gestão deve considerar as especificidades dos sistemas de ensino, bem como os graus progressivos de autonomia das unidades escolares a eles vinculados, e buscar a participação da comunidade, da sociedade civil organizada, especialmente o envolvimento de trabalhadores em educação, estudantes e pais.

Conforme se apontou na seção sobre as concepções da gestão democrática, os autores Mutim, Ferreira e Cunha (2017) asseveram que, nos dias de hoje, a participação social é fundamental para a gestão das instituições públicas de ensino e é princípio introduzido nas políticas educacionais – a partir da década de 1980 – consiste em estratégia de descentralização da gestão escolar e em incentivo à participação da sociedade civil na tomada de decisões.

No entendimento da equipe gestora entrevistada, no tocante à sua atuação na perspectiva democrática e de acordo com os princípios legais:

A gestão ela tem que ser democrática, participativa e transparente são pilares que fazem com que a gestão apareça bem. É importante que as pessoas entendam o processo democrático. Democracia não é bagunça, democracia é a participação de todos. É a gente entender que a maioria ela tem um peso maior, mas que a gente também não pode descartar as exceções, e muito menos a minoria. Mas a democracia é um processo complexo que muita gente não consegue viver em uma democracia. Uma gestão democrática ela é importante porque dá responsabilidade para todos que estão envolvidos nela. Por isso é democrática e participativa [...] Uma gestão também é democrática quando o outro está disposto a participar dela. (Vice-diretor, 2018).

Ainda no depoimento da diretora, verificamos sua opinião sobre o tema:

Eu vejo que trabalhamos na perspectiva democrática, de gestão democrática porque é algo construído com os pares, não há uma ditadura, uma regra única, é importante que a gente converse e encontre o melhor caminho. A democracia não é algo solto, é algo que tem que ter uma responsabilidade. Se a gente porventura já chegar com um pacote pronto é porque já veio estabelecido da secretaria, mas se não for, todos podem opinar. (Diretora, 2018).

O trabalho da gestão e o seus esforços para qualificá-la como democrática, também depende da construção conjunta de empenho dos seus componentes. Lück (2011) destaca o êxito da organização social, seja escola ou não, depende-se da mobilização e ação construtiva dos seus componentes, formando um todo orientado por uma vontade coletiva. Os sujeitos são dinamizadores do espaço escolar, fazem as ações

acontecerem descentralizadas das mãos dos gestores, compartilhadas entre toda a comunidade da unidade de ensino que precisa tomar consciência e entendimento do seu poder de decisão e atuação.

Para a técnica do setor da gerência de gestão escolar da SMED, a garantia desta gestão democrática acontece através do investimento em formação, tanto do gestor, quanto da implementação e exercício do Conselho Escolar:

Para que o setor possa atingir as escolas e garantir esta gestão participativa, a gente faz formação continuada dos gestores e dos conselhos escolares. A ideia é que haja a participação de todos e não fique apenas nas mãos dos gestores [...] quando você pensa o conceito de gestão é o administrativo, o financeiro e o pedagógico, e também tinha dificuldade em reconhecer que o diretor também tinha que ter uma perna no pedagógico, não é trabalho apenas do coordenador pedagógico, mas do gestor também. (Coordenadora da gerência de gestão escolar, 2018).

De fato, investir em formação e fortalecer o conselho da escola são aspectos importantes na configuração da gestão democrática e é necessário fazer chegar na prática esse discurso na rede municipal de ensino de Salvador. Com uma política de descentralização, as unidades de ensino responsabilizaram-se pelo gerenciamento dos seus recursos financeiros e a situação resultou em sua maior autonomia, em maior atuação dos conselhos escolares para tal procedimento administrativo. Contudo, a participação da comunidade escolar nos assuntos mais importantes do âmbito de ensino, ainda é muito limitada, dada em momentos pontuais e já pré-estabelecida.

Os Conselhos Escolares são considerados importantes na gestão escolar democrática, ilustram espaços de decisão colegiada como *loci* da concretização do democrático e coletivo, ou seja, lugares de discussão, de debate da comunidade sobre as problemáticas da escola, se assim não são, pelo menos, de acordo com propósito e legislação que os amparam, deveriam ser.

De acordo com Paro (2001), os conselhos escolares surgiram no início da década de 80, inspiravam esperança e uma verdadeira democratização das relações no interior da escola pública. Em algumas instituições de ensino, esta concepção de democratização, através dos conselhos escolares, ficou no campo das ideias e não da concretização.

Com o intenso movimento de descentralização da educação, os recursos financeiros precisam ser geridos pela escola, através dos seus Conselhos Escolares que, dentre outras atribuições, deliberam, fiscalizam os recursos da unidade de ensino, portanto precisam ter sua dimensão democrática compreendida pelos gestores, bem como sua inserção no espaço escolar não apenas como atrelada à liberação de

proventos, mas para auxiliar na democratização das mais diversas relações em seu interior. Afinal, nos dias de hoje, as interações dentro do espaço escolar sofreram significativas modificações com a atuação dos conselheiros, a presença e representação de pais e alunos no envolvimento das problemáticas escolares mudou a forma de conduzir e gerir as ações.

Se é sabida a importância da formação e acompanhamento dos conselhos, torna-se perceptível na fala dos conselheiros entrevistados dos diversos segmentos, a sinalização sobre ausência de elementos para a compreensão do Conselho Escolar, da sua atuação e potencial dentro da unidade de ensino. Referente ao tema, a conselheira 2 afirma:

Eu penso que o conselho escolar deveria ser mais atuante em todas as escolas. Não só as escolas grandes que têm uma demanda maior. Pelo pouco que sei de rede, muitas escolas principalmente as menores simplesmente não tomam conta do conselho, não têm um conselho. E isso é muito importante porque quando não tem o conselho, as decisões basicamente partem da direção da escola e aí não tem participação de professores, de alunos, integrantes de pais de alunos, integrantes da comunidade. (Conselheira 2, 2018).

Por sua vez, a conselheira 4 representa o segmento magistério e expõe fatos da configuração atual da gestão escolar:

Ano passado todo mês tínhamos reuniões, este ano eu não participei de nenhuma ainda. Antes éramos informados das reuniões e já se tinha um calendário com as possíveis datas do conselho, claro que podia existir algumas mudanças [...](Conselheira 4, 2018).

Acerca desse debate, Paro (2001) destaca um dos maiores entraves da atuação do conselho escolar: a burocratização das suas ações. Em sua expressão:

O maior dos problemas existentes é o fato de que o conselho e escola têm sido tomados, em geral, como medida isolada, deslocado de uma política mais ampla e séria de democratização da escola, evidenciando muito mais sua face burocrática do que sua inspiração democrática. (PARO, 2001, p.80).

Pensando na dimensão participativa da gestão, podemos entender a necessidade de a relação da escola com a comunidade ocorrer de forma mais efetiva. De acordo com a fala da professora 5:

O conselho escolar tem suma importância justamente para atender essas demandas que são necessárias para a escola, porém o que eu percebo de forma geral é que a escola em si, de forma geral falando, ela tem a preocupação da burocracia do conselho, mas não dá instrumentos para que estes conselheiros participem da gestão da escola, e talvez, algumas coisas nem sejam levadas em conta porque a composição do conselheiro existe, existe, o PPP existe, existe se tiver uma fiscalização a escola tem conselho, tem PPP, tem regimento eu acho que de forma geral, a escola pensa que o suficiente é isso, não é discussão realmente democrática que deveria ter, claro

que tem que tem alguém que compreenda para conduzir, mas quando se trata de um conselho que fala da comunidade, a comunidade precisa entender[...] como o conselho deve ser as pessoas precisam opinar, precisa participar, precisa vir na escola, e eu acho que as escolas tem muitos problemas por conta destas ausências.(Professora 5, 2018).

O comentário da professora denota seu reconhecimento sobre a importância do Conselho Escolar e de sua efetiva participação na comunidade da instituição de ensino. Fala-se de uma atuação não apenas no sentido de “fazer parte”, na expressão de Bordenave (1993), mas de uma participação poder, a partir da qual os sujeitos compreendam seu papel dentro do conselho, a função de um conselho.

Em todos os segmentos do Conselho Escolar, seja fiscal, seja deliberativo, seja na representação de magistério, seja na representação de pais de alunos, existe uma ausência de conhecimento por parte da comunidade escolar: O que é e como atua o conselho escolar? Muitas vezes, a centralidade da fala está no diretor ou em alguns membros há mais tempo no conselho e por não deterem tal compreensão, as decisões do conselho, em muitos casos, são tomadas de forma ampla pela maioria.

Pode-se verificar nos discursos dos demais entrevistados, representantes dos segmentos pais e alunos, um distanciamento das problemáticas relacionadas ao conselho e uma falta de conhecimento nos assuntos que lhes dizem respeito, assim essas atitudes enfraquecem a participação e o envolvimento de seus membros. No entendimento da conselheira 1, integrante do Conselho Escolar há 5 anos:

Ainda não participei de nenhuma formação para conselheiro escolar, mas acho importante que tenha, pois fica muito subjetivo o que é fazer parte do conselho, a gente tem um pouco mais de entendimento por está nesta prática, mas os pais dos alunos não. Então, às vezes eles não sabem nem pra que é o conselho. (Conselheira 1, 2018).

Além da participação efetiva e consciente no Conselho Escolar por todos os segmentos componentes da escola, a elaboração do Projeto Político Pedagógico da unidade de ensino é um documento a refletir seu contexto, o da comunidade. A forma de construção do PPP e a constante discussão sobre o mesmo no espaço escolar, exibem relevantes indícios de uma gestão democrática e participativa e que requerem a participação de todos, inclusive de alunos. Caracterizamos assim, um documento a ser criado sem pressa, com base nas necessidades da comunidade, do seu desejo para a escola.

A comunidade escolar em foco de análise reconhece a relevância da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o direcionamento, identidade e organização da unidade de ensino, mas apesar deste entendimento, sobretudo os professores com

mais tempo de atuação profissional no contexto, bem como a direção escolar, relatam que este documento encontra-se em fase de elaboração.

No ano de 2016, deu-se início a ciclos de reuniões para construção do PPP, apoiado pela Secretaria Municipal de Educação e pela Gerência Regional, houve participação de professores, coordenação pedagógica e direção da escola, mas o movimento foi interrompido e não houve continuidade. Acerca do PPP, o coordenador Pedagógico da escola tem a seguinte representação:

O projeto político pedagógico ele é o norte para qualquer escola. É ali que você vai encontrar a alma da escola, o que aquela escola pretende, o que faz a escola, o PPP é essencial. Porém, o Projeto Político Pedagógico é um instrumento que as escolas públicas, principalmente, têm dificuldade em elaborar e tocar o projeto, primeiro que a nossa rede municipal ela sofre transformações constantemente. E são transformações que acontecem sem uma programação pré-estabelecida, então é no decorrer do ano que as coisas acontecem. É um programa que chega em setembro, chega no início do ano e não tem a continuidade, é um programa que chega e não se complementa, é uma formação que começa e não termina. Você tem uma linha de ideologia que você deveria ter uma linha teórica a ser discutida e aí entra outro programa com outra linha de ideologia e aí se choca. Tira um pouco da autonomia da escola muitas vezes de querer fazer o seu trabalho, então o PPP fica confuso nisso tudo. Mesmo assim, o PPP da escola deveria ser construído ou deverá ser construído, mas aí vem outra questão que é a dificuldade em você reunir os pares, muitas vezes as pessoas (público escolar) não estão preparadas para discutir este projeto, não encontram um tempo para discutir este Projeto Político Pedagógico, e o tempo para isso é praticamente inexistente. E aí a gente tem uma jornada pedagógica fantasiosa, de dois três dias que não dá tempo de fazer o planejamento da escola quem dirá para pensar no PPP. Mas o PPP é essencial de alguma forma, em algum momento, a escola, a secretaria, a GRE tem que parar para pensar como possibilitar a escola em elaborar este documento. (Coordenador Pedagógico, 2018).

O Projeto Político Pedagógico é identitário da escola e só tem sentido quando elaborado de forma coletiva, com a participação da comunidade escolar. O PPP em uma perspectiva coletiva expressa a condução da gestão democrática e no entendimento de Veiga (2013), é um documento cuja construção parte de princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. Neste sentido, é preciso refletir de maneira crítica sobre os fatores de empecilho para a organização da comunidade escolar na concretização do PPP.

A Rede Municipal de Educação de Salvador, através do Plano Municipal de Educação, expressa a importância de construir o Projeto Político Pedagógico para o alcance e concretização da gestão democrática, no entanto, ainda existe significativa dificuldade da comunidade de organizá-lo e elaborá-lo. Uma das dificuldades destacadas nesse cenário é justamente a falta de orientação e incentivo por parte da Secretaria Municipal de Educação em inserir e viabilizar tempo e formação adequados

para a iniciativa em questão. De acordo com o vice-diretor entrevistado, é difícil construir um Projeto Político Pedagógico baseado na realidade da escola e depois desconstruí-lo de acordo com as orientações da própria SMED. Ele detalha:

Você precisa saber a concepção de educação que a rede Municipal de Educação Salvador segue para dar um norte ao seu PPP. Você não pode fazer do PPP uma salada de frutas ou você tem uma linha de pensamento ou você tem outra, fica difícil você sentar e montar um Projeto Político Pedagógico e depois ter que fazer arranjos, remendos em cima daquilo que você pensou. Hoje para você ter um Projeto Político Pedagógico tem que estar linkado com a Base Comum Curricular, e essa nova base está linkado com as necessidades da escola, com a educação. (Vice-diretor, 2018).

A construção de um documento que carrega tanta expressividade como o Projeto Político Pedagógico, conforme uma vertente de gestão democrática, atendendo os seus princípios e em comunhão com sua regulamentação e validação no âmbito da educação no território nacional, constitui-se um desafio para quem lida diariamente com o cotidiano escolar.

O elemento fundamental exposto pelo entrevistado no cargo de gestão, vice-diretor, é não conflitar os desejos, anseios, projetos e ações da escola e a articulação e projeto para as escolas de modo geral. No entendimento de Veiga (2013,p.12-13):

O projeto Político Pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida, arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

No que tange às formas de circulação das informações, mecanismos fundamentais para compreensão das relações de poder na escola e das formas de participação dos sujeitos, é preciso entender quem tem acesso às informações e pode intervir sobre as mesmas.

A capacidade de articulação das informações que chegam até a comunidade escolar, sobretudo do corpo docente, constitui-se enquanto importante elemento de participação e de saída do modelo autoritário e passivo com o qual, em muitos casos, a escola depara-se.

A circulação das informações é um elemento importante para participação da comunidade escolar. Segundo os entrevistados, a maior parte da difusão das informações é restrita e não está exposta em murais ou ambientes onde circulam majoritariamente pessoas. Os sujeitos da comunidade escolar, sobretudo do corpo docente, mantêm comunicação mais ampla através de rede sociais, através dos grupos de *whatsapp*. Todas as informações, inclusive aquelas sobre o conselho, bem prestação

de contas, datas de reuniões não estão expostas aos olhares do público e esse procedimento, de certa forma, delimita a atuação participativa da comunidade escolar, pois participa apenas quem é direcionado àquela determinada comunicação ou aviso.

A funcionária 2 trabalha há dez anos na escola e reafirma haver redução, na atual gestão escolar, de momentos de reunião para discutir as problemáticas: “Não tem muita circular como tinha antes. Tudo que diz respeito à escola é pelo *whatsapp* e existe pouca conversa com a gente.” (Funcionária 2, 2018).

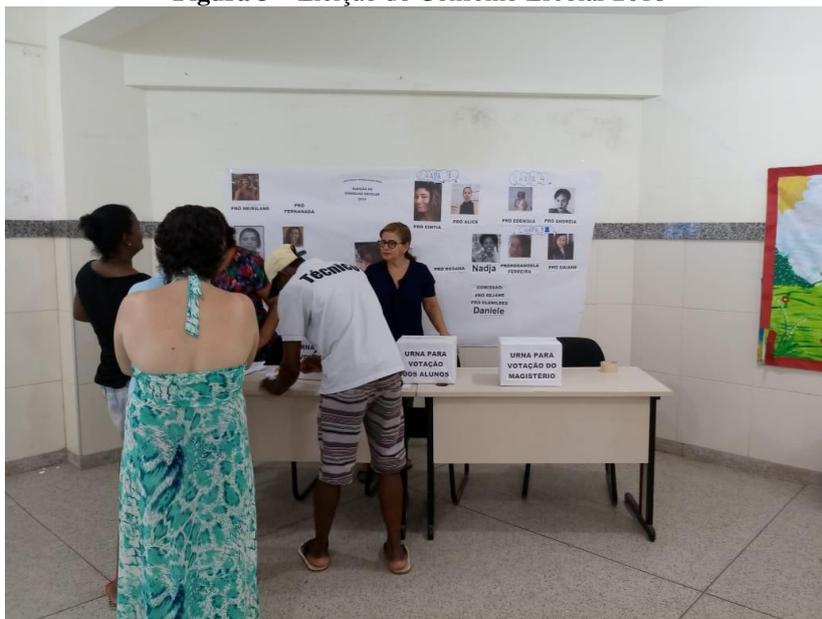
A capacidade de organização e articulação são elementos fundamentais para a participação dos sujeitos, devido à falta ou reduzidas ocasiões para discutir as questões do cotidiano escolar, há o distanciamento e fragmentação da capacidade de mobilização dos segmentos da escola. A mera circulação das informações, seja via digital, seja impressa em murais, coloca a participação em um lugar muito restrito: de recepção.

O diálogo acontece quando há intervenção entre as duas partes, as pessoas expõem seus pontos de vista e realizam intervenções. O acesso e circulação das informações são elementos fundamentais para uma verdadeira democracia (GADOTTI, 2014) e é através destes mecanismos de informações que os sujeitos vão em busca da defesa dos seus direitos e da participação na conquista de novos.

O Conselho Escolar *in locus* de pesquisa vivenciou recente reformulação com eleições, recomposição dos conselheiros do segmento magistério, funcionários, pais e alunos, em outubro de 2018, pois os mesmos são reformulados e recompostos em um período de 3 em 3 anos. Os discursos dos conselheiros entrevistados transitam entre pessoas já participantes do Conselho em outros momentos e pessoas participantes pela primeira vez. Desse modo, descobrem-se o que é o conselho escolar, seu campo de atuação, limites e possibilidades na contribuição da gestão da escola. De acordo com a conselheira 1, os assuntos mais discutidos nas reuniões são de ordem financeira. Ela salienta:

A maior dificuldade na verdade é a questão financeira. Porque a verba que vem é muito pouca para uma escola considerada de grande porte especial, a verba é muito pouca que não dá nem para uma escola pequena, então na verdade acaba o grande entrave nisso, o que comprar. Mas falamos no geral sobre assuntos como falta de professores, questões com alunos, prestação de contas, mas a mais discutida são as questões financeiras. (Conselheira 1, 2018).

Figura 3 – Eleição do Conselho Escolar 2018



Fonte: Arquivos da escola, 2018.

Alguns componentes eleitos para o conselho já tinham uma prática de participar em anos anteriores, outros faziam parte pela primeira vez. Assim, é notável, nos diversos segmentos, a falta de conhecimentos de conceito de conselho e como ele atua. Muito deste conhecimento é construído na prática e nos momentos de reflexão sobre o assunto, as pessoas vão aprendendo nas reuniões e no intercâmbio da experiência.

De acordo com Maia e Manfio (2010), a gestão democrática constitui-se como uma possibilidade de melhor qualidade pedagógica e de um currículo que considere a integração dos sujeitos envolvidos na escola e a participação efetiva da comunidade. Gerir democraticamente uma escola é para além de fiscalizá-la, contribuir financeiramente, cuidar de alunos no intervalo, ajudar na feitoria da merenda, ajudar a pintar, varrer, cuidar da escola: trata-se de buscar e materializar o sentido de consciência coletiva.

Na perspectiva do corpo discente da escola, sobremaneira nos segmentos do Ensino Fundamental II ou Educação de Jovens e Adultos, quando os alunos já têm certa maturidade, é perceptível a redução de busca por sua representação nas organizações estudantis via grêmio, grupo de representações de estudantes e até mesmo na escolha de lideranças no contexto da sala de aula. Essa situação enfraquece a atuação estudantil. Segundo Lück (2011a), a democratização e participação a partir da vivência do aluno na escola ainda é de passividade e obediência porque as reações a poderes estabelecidos em sala de aula, e na relação entre professor- aluno coloca esse último na condição de

receptor, no âmbito da passividade: seu poder de fala apenas é apresentado somente quando lhe é permitido. Como é possível identificar nas falas dos estudantes 4 do TAP IV – correspondente à 5ª série do ensino fundamental I – e a estudante 3, da 8ª série do ensino fundamental II. Ele diz:

Costumo opinar quando tem algo que precisa melhorar para os alunos a gente tem o direito de opinar para trazer melhorias para a gente. Por exemplo, uma reclamação que eu fiz foi sobre os ventiladores. Tínhamos dois ventiladores na sala e nenhum dos dois funciona. E se você for lá, vai ver que não funciona. Sendo assim, nem sempre nossas reivindicações são atendidas. Tem espaço para me escutarem, mas o problema, neste caso não foi resolvido. (Aluno 4, 2018).

Já na expressão da discente:

Participar dos eventos da escola, as festividades, costumo opinar de vez em quando. Quando acho que devo falar ou quando algo me incomoda. Já tivemos um caso de acionarmos o conselho para falar do comportamento agressivo de um aluno para com o professor, quase vai para secretaria, mas aí foi indo, foi indo, melhorou. (Aluna 3, 2018).

Ainda com pontuais reivindicações do corpo discente da escola sobre aspectos estruturais e de funcionamento da unidade de ensino, a participação e a organização estudantil é fragmentada. Um aluno ou outro resolve reivindicar de forma pontual os problemas da escola e esquece-se a organização estudantil através de grêmios ou da escolha de uma liderança na sala de aula, através de eleições promotoras de engajamento, integração nas atividades, oportunizando os jovens a terem uma formação política e cidadã por meio da participação das decisões da escola.

As escolas, de modo geral, devem incentivar as organizações estudantis para a formação dos grêmios, pois os mesmos funcionam como uma ponte entre os estudantes e a direção e são importantes instrumentos de gestão participativa e democrática. Diante da importância de tais representações no contexto escolar podemos afirmar:

Grêmio estudantil é uma organização democrática capaz de construir as regras de seu próprio existir e agir, levando em conta seus limites e suas potencialidades, em plena consonância com o Regimento Escolar e com Projeto Político-Pedagógico da escola. (SALVADOR, 2006, p.13).

Quando se fala em uma gestão compartilhada e democrática, sobressaem-se as contribuições de professores, funcionários e dos próprios membros da equipe gestora. A contribuição dos estudantes na gestão escolar, mesmo numa perspectiva democrática e participativa, no geral, assume uma posição coadjuvante e passiva. Eles só participam quando são solicitados, convidados ou quando os problemas, sobretudo estruturais das unidades escolares, são insofismáveis.

Se as organizações estudantis não têm incentivo institucional para permanecerem “vivas”, o segmento estudantil na representação do Conselho Escolar não é muito diferente. Existe a representação estudantil no conselho, mas com uma participação restrita e passiva. Os motivos para a falta de motivação dos jovens ou adultos estudantes são diversos: a falta de conhecimento sobre o que é o conselho escolar e o que representa para a escola, assim como não lhes são apresentados o regimento escolar e Projeto Político-Pedagógico.

Construir práticas democráticas e participativas para a gestão escolar oportuniza a criação de elementos fortalecedores da democracia e da cidadania. Portanto, a participação e funcionamento ativo dos órgãos colegiados são potencializadores da gestão democrática, bem como da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico.

6. CONSIDERAÇÕES DO CAMINHO PERCORRIDO

Os quadros teóricos sobre a gestão democrática e a construção de práticas participativas no interior da escola apontam tais ações como fortalecedoras da gestão escolar e indicam níveis cada vez mais elevados da qualidade da educação. Construir uma gestão escolar de forma democrática, com incentivo à atuação dos órgãos colegiados e participação dos sujeitos no processo de tomada de decisões conferem maior qualidade ao sistema educacional de forma geral. Bem assim, participar de forma ativa, crítica da elaboração de documentos como Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar do planejamento, da sua redação, promover debates e discussões com a comunidade escolar são ações primordiais para vivenciar a democracia no cotidiano escolar.

A presente pesquisa tratou de investigar como uma escola da rede Municipal de Salvador concebe a gestão escolar democrática não apenas através de leis, decretos e regimentos – de fundamental importância –, mas através da sua prática, das suas ações no dia a dia de uma escola. Analisou-se como as práticas de gestão democrática tomadas em nível de rede municipal de ensino repercutem e ecoam no espaço escolar.

A escola é o local onde os eventos saem do discurso e vão para prática, onde o fazer cotidiano nos ensina, espaço de contradições, entendimento e desentendimentos, onde os sujeitos da comunidade escolar agem e refletem seu entendimento por democracia, por gestão e por participação.

As orientações da rede Municipal de Educação de Salvador na condução e organização das escolas são iguais para todas as instituições de ensino, mas a forma de cada comunidade escolar, de cada realidade conduzir suas ações e práticas no espaço escolar difere. A depender do gerenciamento dos processos pedagógicos e administrativos no cotidiano escolar, cada instituição de ensino imprimirá suas ações e práticas democráticas e participativas nas escolas, muitas vezes, alinhando-se ou divergindo das orientações regidas pelo sistema de ensino como um todo.

Os dados da pesquisa de campo aqui apresentada foram levantados em uma escola pública do município de Salvador, em uma comunidade marcada pelas contradições e desigualdades sociais provenientes também das ausências do poder público. Por outro lado, viu-se a escola com uma comunidade aprendente em buscar seu poder de participação e de reivindicações diante das ausências do Estado e assim, diante

do contexto da comunidade escolar em foco, intentou-se analisar em que sentido a gestão escolar converge para práticas democráticas e participativas no interior da escola.

Os dados apresentados através dos discursos dos sujeitos da pesquisa, bem como a análise das orientações legais sobre a gestão democrática no sistema público de ensino nos revelam a existência de um distanciamento entre o disposto nas leis e nas orientações do município de Salvador sobre a gestão democrática, as ações e práticas o cotidiano escolar.

A estrutura hierárquica a que estão subordinadas as escolas nem sempre permitem sua participação efetiva e assim, os sistemas de Educação precisam estar em sintonia com a realidade da escola, respeitar a sua autonomia e as suas necessidades. Portanto, cumpre ir além dos ditames escritos sobre gestão democrática e se efetivá-la na prática. Essa perspectiva acontece na medida em que o sujeito tem o entendimento do lugar por ele ocupado e da importância de fazer a diferença.

Dentre as percepções obtidas por este estudo, verifica-se no sistema Municipal de Educação de Salvador, no que tange à gestão escolar, seu insucesso para sincronizar o preconizado em documentos legais sobre a gestão democrática à sua forma prática e real no espaço da instituição de ensino, sobretudo, no tocante a aspectos importantes e caracterizadores dos princípios democráticos, participativos na organização escolar. O distanciamento entre o disposto na legislação e o praticado também é proveniente de um posicionamento político ideológico, assumido pela instituição, uma vez que apresenta uma legislação municipal convergente com a gestão democrática, no entanto firma parcerias com empresas com uma lógica estritamente empresarial cujo foco principal é o resultado: eis o conflito.

Os aspectos relevantes presenciados no decorrer da pesquisa e nas orientações da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, referentes à gestão democrática e participativa na unidade escolar são os seguintes: a falta de incentivo para elaboração do Projeto Político Pedagógico e o Regimentos Escolar. A escola *locus* de pesquisa tem escritos iniciais do Projeto Político Pedagógico – um documento importante na escola a ser colocado em primeiro plano, principalmente diante das considerações trazidas por teóricos e pela própria legislação educacional. Reafirma-se, portanto, a importância da construção destes documentos pela comunidade escolar como elemento fundamental da gestão democrática.

Outro procedimento relevante é a realização de eleições para diretores escolares. A gestão escolar democrática é constituída de vários elementos fortalecedores do caráter

democrático da gestão e possibilita a participação da comunidade. Um desses elementos é o processo de escolha do diretor escolar pela comunidade.

Por seu turno, o sistema municipal de ensino soteropolitano, no que concerne a eleições para diretor, considera o assunto de forma autocrática, pois existe uma expectativa da comunidade escolar para o procedimento. Conforme a lei 036/2004, no artigo 33, reafirma-se a importância da escolha do diretor escolar através do pleito direto da comunidade escolar. Desta forma, o processo de escolha do diretor escolar deverá ocorrer de forma participativa e não conforme os interesses momentâneos da SMED e das Gerências Regionais.

Os projetos e programas inseridos pela Secretaria Municipal de Educação em tempos e momentos diferentes na realidade escolar – como relatam as pessoas entrevistadas – a morosidade e falta de incentivo na eleição para gestores, a ausência de Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar e um Conselho Escolar que precisa instrumentalizar a comunidade escolar com conhecimentos necessários para a efetiva participação, fragilizam a gestão escolar democrática.

Com o processo de desconcentração dos aspectos educacionais, as responsabilidades do diretor escolar, na gestão dos recursos financeiros da escola são cada vez mais evidentes, assim como a atuação do Conselho Escolar como órgão gestor e elemento fundamental na gestão e fiscalização dos recursos. Na escola em foco de análise, até o final do ano de 2017, o conselho era ativo, com reuniões frequentes e deliberações realizadas de forma compartilhada. No contexto atual, com as diversas mudanças ocorridas na gestão da escola, identifica-se uma fragmentação das ações do Conselho Escolar, com redução da frequência das reuniões e deliberações realizadas de forma pontual. Na metade do ano de 2018, começou-se o processo de reconstituição do Conselho Escolar através de eleições diretas.

A política da rede Municipal de Educação precisa está articulada com a realidade das escolas, com o seu Projeto Político Pedagógico para as ações da escola fazerem sentido entre as pessoas de sua. Existem divergências relevantes entre a política educacional da rede municipal e o que acontece na escola.

A proposta de democratização da educação veio acompanhada da descentralização e foi pensada para dar autonomia às unidades de ensino, para que as mesmas identificassem suas necessidades e se articulassem para resolução dos problemas com a parceria das demais instâncias responsáveis pela educação no país.

Esta medida, de certa forma, concedeu ao poder municipal maior responsabilidade pela educação.

Noutro aspecto, acoplar a lógica empresarial à gestão das escolas inibiu a participação da comunidade escolar. As ações entre a secretaria e a escola precisam dialogar e repensar o discurso de gestão democrática centrada em concepções de gerência e eficiência como instrumentos legais para organização das atividades em instituição de ensino.

A qualidade total ligada ao processo e não ao produto diz respeito à redução de desperdício, de tempo, de trabalho, de custo, de força e com tais procedimentos, investe-se em estrutura física, materiais e cada vez menos na qualidade dos recursos humanos. Com base nesta lógica, existe uma ênfase no acompanhamento da atuação gestora escolar porque ele passa a gerenciar e controlar cada vez mais recursos de forma mais autônoma, sendo guiado por orientações da estrutura centralizadora. O monitoramento de desperdícios de recurso com abandono e repetências dos alunos também são acompanhados de perto na expressão numérica de gráficos e tabela.

A chamada Gerência de Qualidade Total (GQT) origina-se na administração capitalista e incorpora suas ideias e propósitos na educação, ademais não se restringe à sala dos administradores, mas à utilização racional dos recursos e se propõe a ocupar todos os tempos e espaços onde esses recursos estejam sendo utilizados. (PARO, 2001). A concepção que chega aos sistemas de educação do país é pautada numa política de expansão do neoliberalismo via gerência da qualidade total expressa de forma quantitativa e através das padronizações das avaliações e traz certa ambiguidade expressa nas leis e documentos que garantem uma educação pautada nos princípios democráticos e participativos. A participação está ainda muito restrita e pré-estabelecida aos seus limites e alcances.

A forma da gestão democrática acontecer na escola, compromete parcialmente o envolvimento dos sujeitos e a efetiva democracia porque enquadrada na política subserviente ao estado neoliberal dos sistemas públicos educacionais, o que chega na escola são fragmentos de um suposto sistema democrático de educação. Os indivíduos inseridos neste processo por sua vez, não tem noção da compreensão do todo: eles aceitam e tentam fazer o melhor com o fragmento que passam a conhecer.

Paro (2001) quando fala da autonomia da escola, afirma que, nos últimos anos, o discurso traçado em volta dessa propriedade deixou de estar presente na fala dos educadores progressistas para fazer parte de um discurso conservador e privatista da

educação. É preciso não confundir descentralização do poder com desconcentração das atividades e procedimentos concernentes à gestão financeira, destacando a privatização e não a autonomia dos sujeitos da escola e da gestão dos seus recursos.

No que tange às orientações do setor de gerência de gestão escolar, as ações expressas nos documentos elaborados pelo setor tocam em pontos importantes sobre a gestão das unidades escolares, mas precisam ser convertidos em ações práticas e alcançável à comunidade escolar. O conceito de gestão democrática expresso nos documentos oficiais regulamentadores do ensino público precisa se fazer entender para os sujeitos que estão na atividade fim do processo educacional, na atuação prática: os professores, funcionários técnico-administrativos, porteiro, a merendeira, gestores, alunos e pais. A compreensão dos sujeitos que fazem parte da comunidade escolar acontece através da participação, do debate e do diálogo e se transforma em organização através de conselhos, associações ou agremiações.

Com base na pesquisa desenvolvida, pode-se concluir pela descentralização das decisões da figura do gestor ou diretor da escola. As pessoas precisam perceber sua importância na comunidade no sentido de garantir a tomada de decisões com a participação do coletivo porque é perceptível a esvaziada atuação de pais, responsáveis e até mesmo alunos em tal processo. Os motivos para tanto são diversos desde a falta de tempo ao próprio desconhecimento do seu poder de atuação frente à comunidade escolar. A percepção dos pais ou responsáveis de alunos, sejam ou não pertencentes ao conselho, ainda é limitada. No geral, a frequência desses primeiros sujeitos na escola ocorre em momentos pontuais de reuniões ou quando são solicitados para atender demandas relacionadas ao comportamento ou disciplinar dos alunos.

O ideário neoliberal nas políticas educacionais no Brasil cujas premissas centrais correspondiam aos pressupostos da classe hegemônica não tardou a ser materializado em vários documentos que regulamentam a educação no país, como a Constituição Federal (1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/1996), Plano Nacional de Educação. O princípio da participação da gestão democrática nestes documentos chega de forma superficial, não atinge o fundamento de uma política educacional com um comprometimento social, político e democrático de fato.

A gestão escolar da rede pública precisa deslocar-se do eixo da centralidade e da verticalização para um eixo do pensamento coletivo, das decisões compartilhadas, para assim agregar os aspectos democráticos e poder efetivamente se denominar uma gestão democrática e participativa. Caso contrário, esse gerenciamento continuará

distanciado entre o que é decidido na escola e o já pronto e estabelecido pela secretaria de educação.

Um importante elemento da gestão democrática é o compartilhamento do poder de decisão e conseqüentemente, a participação da comunidade escolar. Quando as decisões já estão previamente arrumadas, apenas para serem informadas, temos um sério comprometimento no envolvimento dos sujeitos e esse cenário é justamente uma das reclamações de alguns membros da comunidade da escola em foco de estudo. As decisões importantes e fundamentais não passavam pelo coletivo, apenas os informes ou as decisões superficiais e periféricas. Então, a partir desses dados, temos relações fragilizadas, compromete-se a própria atuação da gestão democrática.

Romper a concepção de gestão escolar baseada no modelo tradicional de administração, com regras explícitas de quem manda e quem deve obedecer, distancia-se da comunidade escolar como parte do processo político-pedagógico: esse é um elemento a ser revisto na busca de retroalimentar as relações democráticas e participativas na escola. Logo, manter um diálogo, perceber as necessidades da comunidade escolar é fundamental para desenvolvimento do trabalho da gestão escolar.

O modelo de estrutura administrativa dos sistemas educacionais fundamentado na centralização e na burocratização dos processos na atualidade tornou-se inoperante diante do contexto sociopolítico recente. Nessa situação, adotou-se um sistema de descentralização administrativa e esse procedimento confere maior autonomia às unidades escolares porque envolver a comunidade nos assuntos da escola coloca mais responsabilidade e sensação no sujeito de que faz parte da história daquele local. Essa atividade vem sendo adotada como uma estratégia da administração do sistema educacional através do compartilhamento das responsabilidades com os órgãos colegiados, assim como é estratégico que esta participação e envolvimento da comunidade escolar sejam limitados e controlados. Os tipos de participação recebem diferentes denominações traçadas por Peruzzo (1998) como participação controlada, em que os indivíduos inseridos no processo participam em momentos pontuais e quando as estruturas mais elevadas de poder assim os permitem.

Ainda temos muito a aprender sobre a construção da gestão democrática no espaço escolar e reconstruir concepções em cima deste modelo. Sua compreensão acontece pela sua atuação prática e cooperação dos sistemas de ensino, com mais liberdade, autonomia das unidades escolares e respeito à organização cultural, política e social na qual a comunidade escolar está inserida.

O acesso e circulação das informações pela comunidade escolar, bem como as intervenções sobre as mesmas são fundamentais para a participação dos sujeitos. A escola em foco de análise faz uso de meios virtuais como as redes sociais para passar informes e deliberações, no entanto, a comunidade escolar, sobretudo, o corpo docente e funcionários, não conseguem se enxergar como participantes do processo, mas se veem meros receptores dos dados em questão.

Desvincular a gestão escolar das teorias da administração arraigadas ao longo do século não é uma tarefa que acontece rapidamente. A escola na atualidade demanda maior participação na resolução de suas questões e envolvimento da comunidade na tomada de decisões fundamentais ao seu contexto. Portanto, é preciso impor outra lógica de gestão escolar, em uma perspectiva afastada da centralidade das decisões, que ouça e valide os pontos de vistas dos sujeitos envolvidos na comunidade escolar.

Nos moldes contemporâneos, pensar uma gestão escolar com práticas democráticas e participativas constitui-se um desafio constante e um compromisso diário de todos os envolvidos no contexto. É presente nos discursos atuais o anúncio da concessão do Estado mínimo como fórmula da resolução dos problemas sociais, políticos e educacionais. Diante desse cenário, democratizar os processos pedagógicos e administrativos da escolar requer pensar um sistema educacional democrático, com leis eficazes e condizentes com a realidade das escolas brasileiras. Uma gestão democrática implica repensar de forma crítica e reflexiva as estruturas de poder, os discursos camuflados de democráticos.

REFERÊNCIAS

APPLE, Michael W; BEANE, James (Orgs.). **Escolas Democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação e da pedagogia**: Geral e Brasil. 3ª ed. São Paulo: Moderna, 2006.

ARAÚJO. Ulisses F. **Autogestão na sala de aula**: as assembleias escolares. São Paulo: Sannus, 2015.

ARAUJO, Jomária A. Q. de Cerqueira; VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourado; MUTIM, Avelar Luiz Bastos. A rede pública municipal de ensino de Salvador – Ba: estrutura, diretrizes da gestão In: NOVAES, Ivan Luiz; MUTIM, Avelar Luiz Bastos; ARAUJO, Jomária A. Q. de Cerqueira (Orgs). **Reflexões e perspectivas sobre política e gestão educacional**. Salvador: EDUNEB, 2017.

BODERNAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. 14ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 de 1996**. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso: 15 de Dezembro de 2017.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1344-8-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf&Itemid=30192> Acesso em: Março 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> acesso em: Março de 2018.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/>> acesso em: Dezembro de 2018.

BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 11ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

CUNHA. Maria Couto (Org.). **Gestão Educacional nos Municípios**: entraves e perspectivas [online]. Salvador: EDUFBA, 2009.

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

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil**: limites e perspectivas. Educ. e Soc., Campinas, vol. 28, n.100, Especial, out. 2007, p.921-946.

FALCONI, Vicente. Consultores de resultado. Disponível em: <<https://www.falconi.com/pt/>> acesso em: Dezembro de 2018.

GADOTTI, Moacir. Gestão Democrática da Educação como Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional In: _____. **O PNE na articulação do Sistema Nacional de Educação**: Participação popular, cooperação federativa e regime de colaboração. CONAE, Ciclo de Debates, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIROUX, Henry A. **Atos impuros**: a prática dos estudos culturais. Porto Alegre: Artemed, 2003.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. Saúde soc. São Paulo, vol.13, nº 2, Maio/Agosto. 2004.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 18ª Ed. São Paulo: Papirus, 2012.

IBGE. Panorama da População Soteropolitana. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/salvador/panorama>> acesso em maio de 2018.

LIBÂNEO. José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e práticas. 6ª ed. São Paulo: Heccus, 2015.

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antônio Bosco de. Políticas Educacionais, Participação e Gestão democrática da escola na contemporaneidade brasileira. **Ensaio**: Belo Horizonte, v.14, n.01. Jan./abril. 2012, p.51-64.

LÜCK, Heloísa. et al. **A escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. 10ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

_____. **Dimensões da Gestão escolar e suas competências**. 2ª ed. Positivo: Curitiba, 2009.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011a, Série: Cadernos de Gestão.

_____. **A gestão participativa na escola.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011b. Série: Cadernos de Gestão.

MAIA, Graziela Zambão Abdian; MANFIO, Aline. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). **RBP**, v.26,n.3, set/dez 2010, p.477-494.

Mapa do Bairro Lobato. Disponível em: <https://mapasapp.com/brasil/bahia/salvador-ba/boa-vista-do-lobato> Acesso em: Dezembro de 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 28ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos; FERREIRA, Aline Maria Santos; CUNHA, Telma Conceição. A experiência do município de Salvador – Ba no desenvolvimento da gestão educacional participativa In: NOVAES, Ivan Luiz; MUTIM, Avelar Luiz Bastos; ARAUJO, Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira. **Reflexões e Perspectiva sobre política e gestão educacional.** Salvador: EDUNEB, 2017.

NUNES, Eduardo José Fernandes; NASCIMENTO, Antônio Dias; OREFICE, Paolo (Orgs). **Educação, Movimentos Sociais e Desenvolvimento Local Sustentável: reflexões contemporâneas.** Salvador: EDUNEB, 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** 11ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da educação pública.** 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.

_____, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2011.

_____, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PERUZZO, Cecília Maria Krohling. **Comunicação nos movimentos sociais populares: a participação na construção da cidadania.** Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

ROCHA, José Claudio. **Teoria do Estado Democrático: Os novos mecanismos de participação popular em debate.** Salvador: EDUNEB, 2009.

Uma greve que entra para história. APLB Sindicato. Disponível em: <https://aplbsindicato.org.br/uma-greve-que-entra-para-a-historia/> Acesso em 18 de janeiro de 2019.

Salvador Cultura Todo Dia: Lobato. Disponível em: <http://www.culturatododia.salvador.ba.gov.br> Acesso em 17 de Janeiro de 2018.

SALVADOR. **Plano Municipal de Educação de Salvador**. Lei 9105/2016. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/plano-municipal-de-educacao-salvador-ba>> Acesso em 04 de Junho de 2018.

_____. Cadastro Organizacional da Prefeitura Municipal de Salvador. Secretaria Municipal de Educação. Julho de 2015.

_____. Conselhos Escolares das Unidades Escolares da rede Pública Municipal. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br>> Acesso em 04 de Junho de 2018

_____. Grêmio Estudantil: fortalecendo a gestão participativa. Salvador: Secretaria da Educação Bahia, 2006.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. 41ª ed. São Paulo: Autores associados, 2009.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber livros, 2007.

SILVA, Joanita Moura da; FREITAS, Katia Siqueira de. A formação do gestor escolar. In: NOVAES, Ivan Luiz; MUTIM, Avelar Luiz Bastos (Orgs.). **Reflexões e perspectivas: sobre política e gestão educacional**. Salvador: EDUNEB, 2017.

SOUZA, Hebert de. Democracia e Cidadania. **Revista Democracia Viva**, nº 28, Edição Especial. Set/Out 2005.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1936.

TRAGTENBERG, Maurício. **A escola como organização complexa**. Espaço Acadêmico, Ano II, nº 12, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencar (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 29ª ed. São Paulo: Papirus, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBP AE**, v.23, n.1, jan/abr.2007, p. 53-69.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

YIN, Robert K. **O estudo de caso**. Bookman. São Paulo. 2001.

ZUNG, Acácia Zeneide Kuenzer. A teoria da administração educacional: ciência e ideologia. In: **Caderno de Pesquisa**. São Paulo, v. 48, fev.1984, p.39-46. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1411>> Acesso em: 5 de Março de 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

➤ ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR E VICE-GESTOR

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

1. FAIXA ETÁRIA:

- ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

2. QUAL A SUA GRADUAÇÃO?
3. TEM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO? QUAL? EM QUE ÁREA?
4. HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO DE DIRETOR OU VICE-DIRETOR?
5. HÁ QUANTO TEMPO ATUA NA UNIDADE ESCOLAR?
6. QUE FUNÇÃO EXERCIA ANTES DA GESTÃO?
7. QUANTOS ANOS ATUA COMO PROFESSOR(A)?

ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO ESCOLAR

8. QUAIS SÃO AS ATRIBUIÇÕES QUE EXERCE NO CARGO DE DIRETOR OU VICE-DIRETOR?
9. VOCÊ TEM AUTONOMIA PARA REALIZAR MODIFICAÇÕES NA ROTINA ESTABELECIDNA NA ESCOLA?
10. O QUE CONSIDERA MAIS SIGNIFICATIVO NO DESEMPENHO DO SEU TRABALHO?
11. EXISTE ALGUM PLANO DE AÇÃO PARA A GESTÃO DA ESCOLA? COMO ELE FOI CONSTRUÍDO? DE QUE FORMA ELE É SEGUIDO? EXISTE ALGUÉM QUE MONITORA OU AVALIA ESTE PLANO? EM QUE PERIODICIDADE?
12. VOCÊ TEVE FORMAÇÃO INICIAL OU CONTINUADA ESPECÍFICA PARA O CARGO DE GESTOR? QUAL? QUEM OFERECIU?
13. DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL NACIONAL, A EDUCAÇÃO DEVE SER DESENVOLVIDA ATRVÉS DOS PRÍNCÍPIOS DA

GESTÃO DEMOCRÁTICA. COMO ESTE MODELO DE GESTÃO É DESENVOLVIDO NESTA ESCOLA?

14. QUAIS SÃO AS PRÁTICAS E OU AÇÕES NA ESCOLA QUE CONVERGEM PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA?

15. COMO ACONTECE A RELAÇÃO ENTRE A UNIDADE ESCOLAR E SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ?

16. COMO ACONTECE A RELAÇÃO ENTRE A UNIDADE ESCOLAR E A GERÊNCIA REGIONAL?

17. COMO VOCÊ AVALIA O ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES, ALUNOS, DEMAIS FUNCIONÁRIOS, PAIS E OUTROS COLABORADORES NAS DEMANDAS DA ESCOLA?

18. EM SUA OPINIÃO, QUAIS AS MODIFICAÇÕES NA GESTÃO DESDE QUE VOCÊ ASSUMIU A FUNÇÃO?

19. DENTRE OS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCEIROS E PEDAGÓGICOS, QUAIS EXIGIRAM MAIOR ATUAÇÃO (ÊNFASE)? POR QUÊ?

ASPECTOS DEMOCRÁTICOS E PARTICIPATIVOS

20. O QUE PENSA SOBRE A ESCOLHA DIRETA PARA DIRETOR PELA COMUNIDADE ESCOLAR?

21. O QUE VOCÊ PENSA DA SITUAÇÃO *PRO TEMPORE* DOS GESTORES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO?

22. QUAL A RELAÇÃO DA ESCOLA COM A COMUNIDADE LOCAL? (ASSOCIAÇÕES DE MORADORES, PAIS DE ALUNOS)

23. VOCÊ PERCEBE RESISTÊNCIA POR PARTE DE PROFESSORES E/OU FUNCIONÁRIOS PARA ACEITAR AS DECISÕES TOMADAS PELA EQUIPE GESTORA?

24. COMO OCORREM OS PROCESSOS DE DECISÃO RELACIONADOS A RECURSOS FINANCEIROS DESTINADOS À ESCOLA?

25. COMO FOI ELABORADO O REGIMENTO ESCOLAR? DE QUE MANEIRA ESTE REGIMENTO É UTILIZADO COMO ORIENTAÇÃO PARA AS ATIVIDADES DA ESCOLA?

26. QUAIS PROCEDIMENTOS VOCÊ ADOTA PARA DISTRIBUIR RESPONSABILIDADES DOS SERVIÇOS DA ESCOLA, CONSIDERANDO CADA SETOR?

27.A GESTÃO PROCURA ENVOLVER A COMUNIDADE EM SUAS ATIVIDADES OU AÇÕES? DE QUE FORMA?

28. COMO SE DÁ A SITUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR ATUALMENTE?

29.COMO AVALIA A ATUAÇÃO DO CONSELHO DA ESCOLA?

30.COMO ACONTECE A RELAÇÃO ENTRE O CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO?

31.COM QUE FREQUÊNCIA O CONSELHO SE REÚNE?

32.COMO SÃO RESOLVIDAS AS PROBLEMÁTICAS OU DIFICULDADES DA ESCOLA?

33.DE QUE FORMA O CONSELHO CONTRIBUI COM A DIREÇÃO?

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

34.A ESCOLA TEM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO? COMO OCORREU A CONTRUÇÃO DO PPP? (CASO A ESCOLA NÃO TENHA, EXISTE ALGUMA INICIATIVA PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP?)

35.VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ALGUMA CONSTRUÇÃO DO PPP? COMO OCORREU ?

36. ATRAVÉS DE QUAIS DOCUMENTOS É CONDUZIDA AS ATIVIDADES PEDAGÓGICAS DA ESCOLA?

37.COM RELAÇÃO AO APOIO PARA AS ATIVIDADES DE ENSINO, COMO É FEITO O ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO DA ESCOLA? COMO ACONTECE O APOIO AOS PROFESSORES?

38.A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO OU A GERÊNCIA REGIONAL REALIZA ESTE APOIO PEDAGÓGICO? DE QUE FORMA?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COORDENADOR PEDAGÓGICO

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

1. FAIXA ETÁRIA:

- ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

2.QUAL A SUA GRADUAÇÃO?

3. VOCÊ TEM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO? EM QUE ÁREA?

4.HÁ QUANTO TEMPO EXERCE ESTA FUNÇÃO?

5.HÁ QUANTO TEMPO ATUA NA UNIDADE ESCOLAR

6.QUANTAS TURMAS VOCÊ COORDENA?

7.NA SUA OPINIÃO, COMO A GRE OU A SMED PODEM AJUDAR NO TRABALHO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA?

ASPECTOS RELACIONADOS À ATIVIDADE DO COORDENADOR

8. COMO ACONTECE O ACOMPANHAMENTO DO TRABALHO DO PROFESSOR EM SALA DE AULA?

9. COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊS SE REÚNEM PARA DISCUTIR ASSUNTOS PEDAGÓGICOS?

10.NESSAS REUNIÕES, EXISTEM ESPAÇOS PARA SUGESTÃO OU DEBATE DO QUE É PROPOSTO OU SÃO REUNIÕES APENAS INFORMATIVAS?

11. COMO É A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NESTAS REUNIÕES? OS PROFESSORES COSTUMAM DAR SUGESTÕES?

12. VOCÊ PERCEBE ALGUMA RESISTÊNCIA DOS PROFESSORES PARA ACATAR AS SUGESTÕES DA COORDENAÇÃO? QUE TIPO DE RESISTÊNCIA GERALMENTE OCORRE?

13. EXISTE ALGUM APOIO DA GERÊNCIA REGIONAL CONCEDIDO À COORDENAÇÃO DA ESCOLA? QUE TIPO DE APOIO?

14.O QUE VOCÊ COMPREENDE POR PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO?

- 15.QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA? VOCÊ PARTICIPOU DA ELABORAÇÃO DO MESMO?
- 16.A ESCOLA TEM ALGUMA PERSPECTIVA PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP?
17. COMO VOCÊ ACREDITA QUE ESTE DOCUMENTO DEVE SER CONSTRUÍDO?
18. A GESTÃO DA ESCOLA COSTUMA DAR SUGESTÕES SOBRE OS ASPECTOS PEDAGÓGICOS?
19. QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS QUE VOCÊS UTILIZAM PARA TRANSMITIR INFORMAÇÕES PARA OS PROFESSORES E DEMAIS FUNCIONÁRIOS?
20. QUAL O GRAU DE AUTONOMIA DA ESCOLA PARA TOMADA DE DECISÕES?
21. HÁ UMA SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DO TRABALHO DOS PROFESSORES? COMO ISTO É FEITO?
22. COM QUE FREQUÊNCIA EXISTE REUNIÕES DE PAIS? ELES COSTUMAM COMPARECER? QUAIS OS PRINCIPAIS ASSUNTOS TRATADOS?

APÊNDICE C –ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROFESSORES

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

1. FAIXA ETÁRIA:

- ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

2. QUAL A SUA GRADUAÇÃO?
3. VOCÊ TEM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO? EM QUE ÁREA?
4. QUAL O SEU REGIME DE TRABALHO? (EFETIVO OU REDA)
5. HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO?
6. HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR?
7. HÁ QUANTO TEMPO NESTA UNIDADE ESCOLAR?

ASPECTOS PEDAGÓGICOS E PARTICIPATIVOS

8.VOCÊ PARTICIPOU DA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA PEDAGÓGICA DA ESCOLA? DE QUE FORMA?

9. VOCÊ TEM CONHECIMENTO DO REGIMENTO ESCOLAR ? PARTICIPOU DE ALGUMA ETAPA DA ELABORAÇÃO?

10.VOCÊ PARTICIPA DAS DECISÕES PEDAGÓGICAS DA ESCOLA? (FESTAS COMEMORATIVAS OU OUTROS EVENTOS QUE A ESCOLA ORGANIZA). COSTUMA DAR SUGESTÕES E/OU OPINIÕES SOBRE ESTES ASSUNTOS?

11.VOCÊ CONSIDERA QUE AS SUAS SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO?

12.COMO OCORRE A CIRCULAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DENTRO DA ESCOLA?

13.EXISTE MOMENTOS DE REUNIÕES COLETIVAS PARA DISCUTIR ASPECTOS:

a)PEDAGÓGICOS;

b)ADMINISTRATIVOS;

c)FINANCEIROS;

14.O PLANEJAMENTO DO BIMESTRE É COMPARTILHADO OU DISCUTIDO COM OS PROFESSORES DO MESMO SEGMENTO? EXISTE ALGUM APOIO PEDAGÓGICO?

15. COMO VOCÊ CONSIDERA A FORMA COMO A DIRETORA CONDUZ A ESCOLA?

16.COMO VOCÊ AVALIA/CONSIDERA O TRABALHO DA GESTÃO NA CONDUÇÃO DOS PROBLEMAS OU DAS DECISÕES DA ESCOLA?

17.VOCÊ PARTICIPOU DO PROCESSO DE ESCOLHA DO DIRETOR DA ESCOLA? O QUE ACHA DA FORMA POR MEIO DA QUAL A DIREÇÃO FOI ESCOLHIDA?

18.O QUE PENSA SOBRE O ATUAL PROCESSO DE ESCOLHA DO GESTOR ESCOLAR?

19.O QUE CONSIDERA A RESPEITO DO PROCESSO DE TROCA DO GESTOR ESCOLAR E DA CONDIÇÃO DE NOMEAÇÃO *PRO TEMPORE*?

20.VOCÊ PARTICIPA DAS DECISÕES PEDAGÓGICAS DA ESCOLA ?

21.VOCÊ SE CONSIDERA COM AUTONOMMIA PARA RELIZAR MODIFICAÇÕES/ ADAPTAÇÕES NOS ASPECTOS PEDAGÓGICOS EM SALA DE AULA?

22.VOCÊ COSTUMA DAR SUGESTÕES PARA RESOLVER DEMANDAS DA ESCOLA? PODE CITAR ALGUMA?

23.VOCÊ PARTICIPA DAS TOMADAS DE DECISÕES FINANCEIRAS DA ESCOLA ?

24.COSTUMA DAR SUGESTÕES DOS BENS MATERIAIS OU PEDAGÓGICOS QUE A ESCOLA DEVE ADQUIRIR?

CONSELHO ESCOLAR

25. VOCÊ É MEMBRO DO CONSELHO ESCOLAR? COMO PARTICIPA DAS DECISÕES DO CONSELHO?

26.O QUE PENSA SOBRE TER UM CONSELHO ESCOLAR PRESENTE NA ESCOLA?

27.COMO VOCÊ AVALIA A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA O SETOR DE GESTÃO ESCOLAR

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

15. FAIXA ETÁRIA:

- ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

16. QUAL A SUA GRADUAÇÃO?

17. VOCÊ TEM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO? QUAL? EM QUE ÁREA?

18. QUAL A SUA FUNÇÃO NO SETOR DE GESTÃO ESCOLAR?

GESTÃO ESCOLAR

19. QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE GESTÃO ESCOLAR? ESTAS AÇÕES CONSEGUEM ATINGIR AS UNIDADES ESCOLARES? DE QUE FORMA?

20. COMO ACONTECE A INTERMEDIÇÃO ENTRE O SETOR DE GESTÃO E A UNIDADE ESCOLAR? QUEM FAZ ESTA INTERMEDIÇÃO?

21. EXISTE ALGUM MONITORAMENTO DO SETOR DE GESTÃO ESCOLAR NAS UNIDADES DE ENSINO? COMO OCORRE ESTE MONITORAMENTO?

22. QUAIS AS AÇÕES DO SETOR DE GESTÃO ESCOLAR DA SMED PARA GARANTIR A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS?

23. EXISTE ALGUM ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE TRABALHO DOS GESTORES ESCOLARES? COMO ISTO É FEITO?

24. O QUE TEM SIDO FEITO PARA CUMPRIR OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA?

25. QUAIS SÃO AS AÇÕES DESENVOLVIDAS JUNTO ÀS ESCOLAS PARA CUMPRIR O QUE ESTABELECE O PLANO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO E A LEI 036/2004, NO QUE TANGE A GESTÃO DEMOCRÁTICA?

26. O QUE A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ESTÁ FAZENDO PARA GARANTIR ESTA GESTÃO DEMOCRÁTICA? COMO ISTO ACONTECE NA PRÁTICA?

27. QUAIS SÃO AS SUAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONSELHO ESCOLAR?

28. O QUE TEM SIDO FEITO PELA SMED PARA GARANTIR A ELEIÇÃO DIRETA PARA DIRETORES ESCOLARES?
29. O PRAZO PARA ACONTECER AS ELEIÇÕES PARA DIRETOR ESCOLAR JÁ EXTRAPOLOU, O QUE ESTÁ FALTANDO PARA QUE ACONTEÇAM AS ELEIÇÕES?
30. O QUE REGULAMENTA OU ORIENTA AS NOMEAÇÕES DOS DIRETORES *PRO TEMPORE*?
31. O QUE VOCÊS PENSAM SOBRE AS NOMEAÇÕES *PRO TEMPORE*?
32. VOCÊ TEM CONHECIMENTO SOBRE AS TROCAS ALEATÓRIAS DOS GESTORES NAS ESCOLAS? O QUE PENSA SOBRE ESTA SITUAÇÃO?
33. QUIAIS SÃO OS IMPACTOS DAS TROCAS REPENTINAS DAS EQUIPES GESTORAS DAS ESCOLAS?
34. OS DIRETORES E VICE-DIRETORES SÃO SUBMETIDOS A ALGUM PROCESSO DE CAPACITAÇÃO OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO?
35. APÓS A ELEIÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES, EXISTE ALGUM PROCESSO DE AVALIAÇÃO PARA PERMANÊNCIA NO CARGO? QUEM FICA RESPONSÁVEL POR REALIZAR ESTA AVALIAÇÃO?
36. . NO QUE SE REFERE À META 19 DO PME PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA O QUE TEM SIDO REALIZADO NO SENTIDO DE:
 - ESTIMULAR A FORMULAÇÃO OU REVISÃO DOS PPP, PLANOS DE GESTÃO E REGIMENTO ESCOLAR?
 - APRIMORAMENTO DA ELEIÇÃO DIRETA PARA DIRETOR?

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA – PAIS E MÃES DE ALUNOS

1. FAIXA ETÁRIA:

ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

2.QUAL A SUA PROFISSÃO:

3.QUAL A SUA ESCOLARIDADE:

ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO

ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO

ENSINO MÉDIO COMPLETO

ENSINO MÉDIO INCOMPLETO

ENSINO SUPERIOR COMPLETO

ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO

4.EM QUE MOMENTO VOCÊ MAIS FREQUENTA A ESCOLA?

() EM MOMENTOS DE REUNIÕES DE PAIS E MESTRES

() PARA RECEBER QUEIXAS

() PARA ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DO(A) SEU(SUA) FILHO(A)

() PORQUE CONSIDERA IMPORTANTE PARTICIPAR DE TUDO QUE OCORRE NA ESCOLA

5.QUANDO PRECISA FALAR COM A GESTÃO DA ESCOLA COMO É RECEBIDO?

6.VOCÊ CONHECE OU JÁ PARTICIPOU DO CONSELHO ESCOLAR?

7.O QUE PENSA SOBRE A ATUAÇÃO DO CONSELHO?

8.O QUE PENSA SOBRE A ATUAÇÃO DA ATUAL GESTÃO DA ESCOLA?

9.A ESCOLA PROCURAR INSERIR OS PAIS NOS MOMENTOS DE FESTIVIDADES OU AÇÕES DESENVOLVIDAS NA ESCOLA?

10. COMO ACONTECE A COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A ESCOLA? VOCÊ RECEBE INFORMAÇÕES DA ESCOLA? DE QUE FORMA?

11. O QUE PENSA DA FORMA QUE A DIRETORA CONDUZ A ESCOLA?

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CONSELHO ESCOLAR

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

37. FAIXA ETÁRIA:

- ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

38. QUAL A SUA ESCOLARIDADE?

39. ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO

40. ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO

41. ENSINO MÉDIO COMPLETO

42. ENSINO MÉDIO INCOMPLETO

43. ENSINO SUPERIOR COMPLETO

44. ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO

45. QUAL O SEGMENTO QUE REPRESENTA? (MAGISTÉRIO, FUNCIONÁRIO, ALUNO, PAIS)?

46. ESTE SEGMENTO PERTENCE AO CONSELHO FISCAL OU DELIBERATIVO?

47. HÁ QUANTO TEMPO PARTICIPA DO CONSELHO DESTA ESCOLA?

48. HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA ESCOLA?

49. COM QUE FREQUÊNCIA OCORREM REUNIÕES DO CONSELHO? COSTUMA SER INFORMADO DE TAIS ATIVIDADES?

50. VOCÊ COSTUMA PARTICIPAR DAS REUNIÕES DO CONSELHO?

51. AS QUESTÕES E/ OU DIFICULDADES DA ESCOLA SÃO DISCUTIDAS NO CONSELHO? QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES OU ASSUNTOS DISCUTIDOS NO CONSELHO?

52. QUAIS SÃO AS DEMANDAS MAIS DISCUTIDAS NO CONSELHO? SERIAM AS DE ORDEM:

- PEDAGÓGICA()
- ADMINISTRATIVA ()
- FINANCEIRA()

53. COMO VOCÊ CONSIDERA A FORMA COMO A DIRETORA CONDUZ A ESCOLA?

54. EXISTE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO NA GESTÃO? DE QUE FORMA OCORRE?

55. A ESCOLA ENVOLVE A COMUNIDADE EM SUAS ATIVIDADES OU AÇÕES? DE QUE FORMA?
56. AS INFORMAÇÕES SOBRE O CONSELHO COSTUMAM FICAR EXPOSTAS EM MURAIIS OU EM OUTROS ESPAÇOS?
57. COMO VOCÊ FICA SABENDO DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA E DO CONSELHO?
58. VOCÊ JÁ PARTICIPOU OU TEM INFORMAÇÃO DE ALGUMA FORMAÇÃO PARA CONSELHEIROS?
59. CONSIDERA IMPORTANTE TER MAIS FORMAÇÕES PARA CONSELHEIROS?

APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FUNCIONÁRIOS

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO

1. FAIXA ETÁRIA:

- ATÉ 20 ANOS ENTRE 21 E 25 ANOS ENTRE 26 E 30
 ENTRE 31 E 40 ANOS ENTRE 41 E 50 ACIMA DE 50 ANOS

2.QUAL A SUA ESCOLARIDADE?

ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO

ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO

ENSINO MÉDIO COMPLETO

ENSINO MÉDIO INCOMPLETO

ENSINO SUPERIOR COMPLETO

ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO

3.QUAL SEU REGIME DE TRABALHO? (REDA, TERCEIRIZADO OU EFETIVO)

4.PARA QUAL EMPRESA PRESTA SERVIÇO?

5.QUAL A SUA FUNÇÃO?

6.QUAIS SÃO AS SUAS ATIVIDADES DENTRO DA ESCOLA?

7.HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA FUNÇÃO?

8.HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA ESCOLA?

9.QUAIS TAREFAS VOCÊ DESEMPENHA NA ESCOLA?

10.EXISTE ALGUM MONITORAMENTO DESTAS TAREFAS? QUEM MONITORA?

11.VOCÊ COSTUMA DAR SUGESTÕES SOBRE QUESTÕES DA ESCOLA? A SUA SUGESTÃO É CONSIDERADA?

12.COMO É SUA RELAÇÃO/CONVIVÊNCIA COM A GESTÃO DA ESCOLA? VOCÊ CONSEGUE DAR OPINIÕES OU SUGESTÕES? ELAS SÃO ACATADAS?

13.COMO É SUA RELAÇÃO/ CONVIVÊNCIA COM OS PROFESSORES?

14.COMO É SUA RELAÇÃO/CONVIVÊNCIA COM OS OUTROS FUNCIONÁRIOS?

15.COMO É SUA RELAÇÃO/CONVIVÊNCIA COM OS ALUNOS DA ESCOLA?

16.COM QUE FREQUÊNCIA A GESTÃO DA ESCOLA REALIZA REUNIÕES COM OS FUNCIONÁRIOS? GERALMENTE O QUE É DISCUTIDO NESTAS REUNIÕES?

17.COMO OCORRE A CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÕES QUE DIZEM RESPEITO AO GRUPO DA ESCOLA?

18. VOCÊ CONSIDERA A GESTÃO DESTA ESCOLA PARTICIPATIVA? VOCÊ TEM OPORTUNIDADE DE SUGESTÕES E COLOCAR SUAS OPINIÕES?

APÊNDICE H - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E
CONTEMPORANEIDADE – PPGEDUC (MESTRADO)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I SALVADOR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, da pesquisa Gestão democrática e participação: estudo de caso em uma escola da rede pública municipal de Salvador. Apresento as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento que está em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

TÍTULO: GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SALVADOR.

OBJETIVOS:

- ❖ Verificar os processos utilizados pelo sistema de ensino municipal de Salvador para a escolha dos gestores escolares com vistas a uma gestão democrática, conforme a legislação educacional em vigor.
- ❖ Analisar as orientações do sistema de ensino municipal de Salvador quanto à implementação da gestão democrática nas escolas.
- ❖ Analisar, na escola em foco de análise, os canais de participação existentes entre os segmentos da comunidade escolar (professores, equipe gestora, alunos, funcionários e pais)
- ❖ Analisar a atuação do conselho escolar no que tange à participação dos seus membros nos processos de decisão da escola.

LOCUS DE PESQUISA: Escola Municipal Professora Eufrosina Miranda, localizada no subúrbio ferroviário de Salvador – Bahia.

SUJEITOS: Docentes, pais de alunos, membros do conselho escolar, funcionários, equipe gestora e técnicos da Secretaria Municipal de Educação Salvador.

FASES DA PESQUISA:

Fase I – Estudo exploratório – Levantamento bibliográfico e documental.

Fase II – Estudo de caso – Realização de entrevistas semiestruturadas gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

I. Especificação dos riscos, prejuízos, desconforto, lesões que podem ser provocados pela pesquisa:

II. A pesquisa prevê possíveis riscos aos seus participantes – uma vez que colherá informações referentes a opiniões e impressões no que diz respeito aos aspectos democráticos e participativos no seu local de trabalho – como constrangimento e situações desconfortáveis na publicização dos conteúdos das entrevistas, mesmo diante da confidencialidade dos seus nomes.

III. Descrição dos benefícios decorrentes da participação na pesquisa:

- Possíveis construções de políticas públicas para a democratização do espaço escolar, fortalecimento do conselho escolar e da formação continuada dos gestores escolares;
- Fortalecimento do conhecimento acadêmico e científico no campo dos estudos sobre gestão escolar;
- Aproximação do diálogo entre a escola e a comunidade;
- Produção de artigos e periódicos sobre gestão democrática e participação;
- Revisão de literatura, enquanto espaço-tempo de formação da pesquisadora e dos colaboradores, sobre as questões de formação, gestão escolar democracia, fortalecimento do conselho escolar.

• III. Esclarecimento sobre participação na pesquisa

- A pesquisa será desenvolvida no período de Novembro de 2018 a Dezembro de 2018, pode ser encerrada antes desse período, bem como prorrogada.
- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira aos participantes;
- Em todas as fases da pesquisa, a pesquisadora se deslocará em direção ao local onde o participante da pesquisa se encontra e portanto, não acarretará quaisquer ônus financeiros e/ou prejuízos;
- Os participantes da pesquisa poderão a qualquer momento retirar o consentimento dado para a realização desta pesquisa e publicização das informações;
- A recusa na participação não implicará em nenhuma sanção nem por parte da pesquisadora, nem por parte da UNEB.
- Os áudios e as transcrições das entrevistas serão utilizados apenas para esta pesquisa e ficará guardados no prazo de 5 anos nos acervos do grupo TSPP(Teoria Social e Projeto Político Pedagógico) e após este prazo será destruído .

IV. Contato dos pesquisadores

- Nadja da Cruz Silva – Rua Santo Antônio, 56 – Bairro Liberdade – Salvador –Bahia – CEP: 40370-300 Fone (071) 98855-1303 (Mestranda responsável pela pesquisa)
- Orientador
Eduardo José Fernandes Nunes – Rua Silveira Martins,2555/ Universidade do Estado da Bahia/ Programa de pós Graduação em Educação e Contemporaneidade – PPGEduc – Fone(71) 3117-2404

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Rua Silveira Martins, 2555, Prédio da Reitoria, 1º andar – Cabula, Salvador- BA. CEP: 41.150-000. Tel.: 71 3117-2399 e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP – End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF

Declaro que li e compreendi todas as informações contidas neste documento e sinto-me conhecedor e consciente das mesmas para participar da pesquisa.

Salvador, ____ de _____ de 2018

Mestranda

Participante da pesquisa

Coordenador da Pesquisa