



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XIV/CONCEIÇÃO DO COITÉ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E DIVERSIDADE – PPED  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E DIVERSIDADE - MPED

FERNANDO PEREIRA DE JESUS

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INTERMITÊNCIAS NA  
REDE DE ENSINO DE CANSANÇÃO-BA**

Conceição do Coité,  
2024

FERNANDO PEREIRA DE JESUS

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INTERMITÊNCIAS NA  
REDE DE ENSINO DE CANSANÇÃO-BA**

Produto de pesquisa apresentado como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Educação e Diversidade pela Universidade do Estado da Bahia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Jucilene Lima Ferreira

Conceição do Coité,

2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

Jesus, Fernando Pereira de

Gestão escolar democrática e intermitências na rede de ensino de  
Cansanção-Ba

. /Fernando Pereira de Jesus . – Conceição do Coité, 2024.  
132f.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Jucilene Lima Ferreira

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia Departamento de  
Educação – Campus XIV. Mestrado Profissional em Educação e Diversidade.

1. Gestão Democrática. 2. Educação Pública. 3. Diretrizes. I. Ferreira,  
Maria Jucilene Lima. II. Universidade do Estado da Bahia - Departamento de  
Educação. III  
. Título.

CDD: 371.2


**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**"GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INTERMITÊNCIAS NA REDE DE ENSINO DE**  
**CANSANÇÃO-BA."**

**FERNANDO PEREIRA DE JESUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade – MPED, em 29 de abril de 2024, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação e Diversidade pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:

*Maria Jucilene Lima Ferreira*  
Professor(a) Dr.(a) MARIA JUCILENE LIMA FERREIRA  
UNEB  
Doutorado em Educação  
Universidade de Brasília

*Rosane Meire Vieira de Jesus*  
Professor(a) Dr.(a) ROSANE MEIRE VIEIRA DE JESUS  
UNEB  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia

 Documento assinado digitalmente  
CLAUDIO EDUARDO FELIX DOS SANTOS  
Data: 22/05/2024 17:22:32-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor(a) Dr.(a) CLÁUDIO EDUARDO FÉLIX DOS SANTOS  
Ufba - UFBA  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia

*Aos meus pais;  
Sideilda e Lauro,  
pelo incentivo aos  
estudos;*

*Aos filhos amados; João Pedro  
e Maria Fernanda,  
amor incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, primeiramente, pois sem a inspiração divina nada somos.

Aos meus pais, Lauro e Sideilda, que muito me amaram, educaram, criando em mim estímulo para continuar os estudos e chegar onde muitos gostariam de estar e não puderam.

Aos filhos queridos, João Pedro e Maria Fernanda, meus bens maiores na terra, suas vidas, suas ideias, me inspiram a acreditar que teremos dias melhores, vidas mais prósperas, em abundância!

Aos meus professores do ensino fundamental e médio, esta conquista também é vossa, pois foram as suas práticas que permitiram a um rapaz de origem humilde vislumbrar a faculdade e ampliar seus estudos.

Ao amigo Sidmar de Oliveira, nobre amigo que me incentivou desde a construção do sonho em estar no MPED. A você, amigo Sidmar, meu eterno agradecimento por todas as dicas e orientações dadas!

À professora Maria Jucilene, suas orientações, suas aulas, foram como um farol o tempo inteiro a mostrar a direção na qual deveria seguir, uma grande mestra da qual jamais esquecerei.

Aos colegas de gestão do Educandário Senhora Santana, pela paciência e parceria em tempos de estudos e distanciamento da escola. Meus parceiros que muito ajudaram e me deram forças, Andréa, Gisânia, Jenivaldo, Raquel, Rita, Lourdes, Douglas e Rivaldo, muito obrigado!

Ao amigo Luciano Lopes, ex-secretário de educação de Monte Santo que me estendeu a mão quando mais precisei naquele município!

Aos colegas da turma de 2022 do MPED pela acolhida e parceria, jamais os esquecerei, meus amigos, colegas, tornaremos a nos encontrar!

Aos mestres eternos e meus irmãos, Ulisses Macedo e Rogério Ribeiro, pela inspiração em acreditar que esse sonho seria possível! Mais essa conquista vai para conta de vocês!

À banca examinadora, professores Rosana Meire Viana e Cláudio Eduardo Félix dos Santos, pelas colocações e olhar cuidado na avaliação desta dissertação, que a luz desse conhecimento possa contribuir significativamente para um processo educativo humano e transformador!

*“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”.*

(Anísio Teixeira)

## RESUMO

Estudar a forma como se desenvolve a gestão escolar democrática na rede municipal de educação de Cansanção-BA possibilita discutir ações que permeiam a implantação da gestão escolar democrática nas escolas da rede pública municipal de Cansanção-Ba, ao passo que a melhoria da qualidade social da educação pública se tornará ponto central no que tange à participação democrática da comunidade. Para tanto, toma-se como horizonte investigativo duas questões basilares: Quais as diretrizes orientadoras da política de gestão escolar implementadas pela Secretaria Municipal de Educação para a rede municipal de ensino de Cansanção-BA entre os anos de 2011 a 2022? Em que medida as diretrizes orientadoras da gestão educacional, na rede municipal de educação, favorecem ou dificultam a participação e a autonomia da comunidade na gestão escolar? Objetivamos analisar as diretrizes que orientam a política da gestão escolar implementadas pela Secretaria Municipal de Educação para a rede municipal de ensino de Cansanção-BA, entre os anos de 2011 a 2022, bem como a forma pela qual foi prevista e como se dá a participação da comunidade escolar no processo administrativo da escola. A metodologia da pesquisa se desenvolve nas bases da pesquisa-ação e da pesquisa participante, uma vez que se destina a uma problematização crítica da gestão escolar pelos próprios gestores escolares. Acionamos também o movimento de leitura investigativa, a partir da materialidade das relações sociais, no âmbito da escola. Utilizamos como instrumentos investigativos a pesquisa documental, a roda de conversa e a entrevista. Participaram da pesquisa três secretários de educação e duas equipes gestoras de escolas. Como intervenção e produto realizamos o “Seminário sobre Gestão Escolar Democrática” e o projeto de *link* de diálogos com a comunidade escolar “Fala, Comunidade”. As discussões versam sobre a compreensão de quais políticas públicas são observadas nos espaços educativos e o ponto de partida para o diálogo acerca da interação exercida pela comunidade no projeto pedagógico escolar, assim como os impactos causados pelas diretrizes educacionais, no viés de democratizar a gestão escolar. Concluímos que a promulgação do PME (2015), o regimento escolar unificado (2011) e os cursos de formação para gestores escolares (Progestão, GEF e FPE) são diretrizes de perspectiva crítica, democrática e que incentivam a participação das comunidades: escolar e local na gestão da escola. No entanto, a escolha dos líderes escolares, por eleição, ainda é um desafio a ser superado pela administração pública da cidade. E, ainda, que todas as ações desenvolvidas no período estudado foram pertinentes ao estímulo da gestão escolar democrática, mas ainda há muito que ser superado quando se trata deste tema, uma longa jornada que iniciada há alguns anos galga a cada dia, cada passo dado, a consolidação de espaços escolares mais democráticos e humanos.

**Palavras-chave:** gestão democrática; educação pública; diretrizes.

## ABSTRACT

Studying the way in which democratic school management is developed in the municipal education network of Cansanção-BA makes it possible to discuss actions that permeate the implementation of democratic school management in schools in the municipal public network of Cansanção-Ba, while improving the social quality of Public education will become a central point in terms of the community's democratic participation. To this end, two basic questions are taken as an investigative horizon: What are the guidelines for the school management policy implemented by the Municipal Department of Education for the municipal education network of Cansanção-BA between the years 2011 and 2022? To what extent do the guidelines for educational management, in the municipal education network, favor or hinder community participation and autonomy in school management? We aim to analyze the guidelines that guide the school management policy implemented by the Municipal Department of Education for the municipal education network of Cansanção-BA, between the years 2011 and 2022, as well as the way in which it was foreseen and how the participation of the school community in the school administrative process. The research methodology is developed on the basis of action research and participatory research, as it is intended for a critical problematization of school management by school managers themselves. We also activate the investigative reading movement, based on the materiality of social relations, within the school. We used documentary research, conversation circles and interviews as investigative instruments. Three education secretaries and two school management teams participated in the research. As an intervention and product, we carried out the "Seminar on Democratic School Management" and the dialogue link project with the school community "Fala, Comunidade". The discussions focus on understanding which public policies are observed in educational spaces and the starting point for dialogue about the interaction carried out by the community in the school pedagogical project, as well as the impacts caused by educational guidelines, with a view to democratizing school management. We conclude that the promulgation of the PME (2015) The unified school regulations (2011) and the training courses for school managers (Progestion, GEF and FPE) are guidelines with a critical, democratic perspective and that encourage the participation of communities: school and local in school management. However, the choice of school leaders, by election, is still a challenge to be overcome by the city's public administration. And, furthermore, all the actions developed in the period studied were relevant to encouraging democratic school management, but there is still a lot to be overcome when it comes to this topic, a long journey that began a few years ago progresses day by day, each step taken , the consolidation of more democratic and humane school spaces.

**Keywords:** management democratic; education public; guidelines.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1** – Trajetória das diretrizes educacionais democráticas do município de Cansanção.....69
- Figura 2** – Card de divulgação do Seminário: Fala, comunidade escolar.....118
- Figura 3** – Card de divulgação do produto: Fala, comunidade escolar.....123

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Rendimento escolar da rede de ensino municipal em 2022.....	24
<b>Gráfico 2</b> – Quantidade de trabalhos com o tema gestão democrática da educação nos últimos 10 anos.....	30

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACs	Atividades Complementares
APM	Associação de Pais e Mestres
BNCC	Base Nacional Curricular Comum
CACS-FUNDEB	Conselho do Acompanhamento e Controle Social do Fundeb
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EPJAI	Educação de Pessoas Jovens, Adultos e Idosos
FASB	Faculdade do Sertão Baiano
FME	Fórum Municipal de Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FPE	Formação pela Escola
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
GEF	Gestão em Foco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexuais, Assexuais
MEC	Ministério da Educação
MPED	Mestrado Profissional em Educação e Diversidade
NAEE	Núcleo de Atendimento Educacional Especializado
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PL	Projeto de Lei

PME	Plano Municipal de Educação
PNAE	Programa Nacional da Alimentação Escolar
PNATE	Programa Nacional do Transporte Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROGESTÃO	Programa de Formação de Dirigentes Escolares
SABE	Sistema de Avaliação Baiano de Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEMEC	Secretaria Municipal de Educação
SINSPUC	Sindicato dos Servidores Públicos de Cansanção
TOPA	Todos pela Alfabetização
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
VAAR	Valor Aluno Ano Resultado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Desvendando a rede escolar de ensino de Cansanção-BA.....	21
1.2 Delimitando o problema: uma revisão sistemática sobre o trato com a democracia na educação.....	24
<b>2 PARÂMETROS TEÓRICO-METODOLÓGICOS</b> .....	41
2.1 Caracterização da pesquisa: a pesquisa-ação enquanto método de estudo da prática.....	46
<b>3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO HUMANIZADORA, LIBERTADORA</b> .....	51
<b>4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TRAJETÓRIA, FORMAÇÃO E DESAFIOS NA REDE DE ENSINO DE CANSANÇÃO</b> .....	63
4.1 Implantação da gestão democrática da escola pública, um olhar dos organizadores das diretrizes educacionais.....	79
4.2 Vivenciando a democracia no cotidiano escolar pelos executores das diretrizes educacionais.....	101
<b>5 ENTENDER A PRÁTICA PARA TRANSFORMÁ-LA: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E PRODUTO</b> .....	118
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	126
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	130

## 1 INTRODUÇÃO

Nas linhas a seguir versaremos sobre o desenvolvimento da gestão escolar democrática na rede educacional de Cansanção-BA. O município possui um território com mais de 1.344,8 km<sup>2</sup>, com cerca de 35 mil habitantes registrados no último censo populacional, distante a quase 400 Km da capital Salvador, Cansanção enfrenta desafios de ordem econômica, social e de desenvolvimento humano. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município apresenta índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,557, o que o coloca na 347ª posição dos 417 municípios da Bahia. Isso reflete a realidade da maioria dos municípios brasileiros que apresentam enormes desafios diariamente na melhoria dos índices de desenvolvimento social e humano. Sua economia se baseia na agricultura de subsistência e as fontes de emprego e renda são ofertadas pelo comércio e pela demanda do poder público local.

Nesse caminho a educação não se diferencia muito da realidade social. Os poucos anos de existência do município (68 anos) indicam que é preciso consolidar algumas políticas públicas no que tange à educação, à saúde e à habitação para galgar índices de desenvolvimento humano melhores. E, dentro dessa perspectiva, tem a educação relevante papel na formação dos sujeitos para uma vida social mais digna.

Não obstante o desenvolvimento educacional dos últimos dez anos tem se intensificado, primeiramente, como política de governança municipal, já que ainda é recorrente na memória do povo as angústias passadas com os constantes atrasos salariais, a precariedade na saúde, educação e os mandos e desmandos da administração de tempos inglórios.

Mas iremos aqui nos reportar ao recorte temporal dos anos 2011 a 2022, esse interstício de tempo que possibilitou um expressivo desenvolvimento social e econômico à cidade, obviamente muito ainda há por ser feito, porém existe um sentimento partilhado entre os munícipes de que a vida nesta terra do polígono do sertão tenha melhorado e que a educação caminhou lado a lado com esse desenvolvimento.

Desta forma, a pesquisa acerca do desenvolvimento da gestão escolar democrática na rede municipal de educação de Cansanção-BA toma como horizonte investigativo duas questões basilares: Quais as diretrizes orientadoras da política de

gestão escolar implementadas pela Secretaria Municipal de Educação para rede municipal de ensino de Cansanção-BA entre os anos de 2011 a 2022? Em que medida as diretrizes orientadoras da gestão educacional, na rede municipal de educação, favorecem ou dificultam a participação e a autonomia da comunidade na gestão escolar?

Interessa-nos, sobretudo, a problematização dos mecanismos estratégicos utilizados para tornar as escolas da rede municipal de ensino, de fato mais democráticas, participativas e humanizadas. Para tanto, objetivamos analisar as diretrizes que orientam a política da gestão escolar implementadas pela Secretaria Municipal de Educação para rede municipal de ensino de Cansanção-BA, entre os anos de 2011 a 2022, bem como a forma pela qual foi prevista e como se dá a participação da comunidade escolar no processo administrativo da escola. Quanto aos objetivos específicos pretendemos: Problematizar os processos de construção da gestão escolar democrática na rede de ensino cansançãoense; Verificar concepções e princípios da gestão escolar a partir de documentos norteadores tais como: Plano Municipal de Educação (PME), Plano de Cargos e Salários; identificar os mecanismos de participação da comunidade escolar na execução da proposta pedagógica das escolas públicas de Cansanção-BA.

Entendemos ser primordial a construção coletiva de conceitos e ideias. Desta forma esse estudo se ancora nos seguintes referenciais teóricos: a pedagogia libertadora de Freire, que estabelece a educação como meio de humanizar e transformar as relações humanas embrutecidas pelo capital; Konder, na relação dialética estabelecida entre os sujeitos em sua participação no mundo; Gadotti, na visão de uma educação pautada nos princípios democráticos de formação para vida; Paro, que retrata os processos pensados para a efetivação da gestão escolar democrática. Estes são alguns dos pensadores nos quais a base teórica será desenvolvida nesta pesquisa.

E, ainda, consideramos que, a partir da dialogicidade com os participantes da pesquisa, fazer conhecimento junto a outrem significa repensar, discutir e entender os fenômenos que nos cercam e como estes nos atravessam num movimento de permanente busca.

A intenção da pesquisa acerca das políticas educacionais implantadas no âmbito municipal para consolidar a democracia nos espaços escolares significa uma imersão na história da educação em Cansanção, tarefa intrigante que se faz

necessária para entender os percalços e avanços nessa jornada. Por tal motivo, ressalta-se a relevância de uma investigação científica na qual poderemos problematizar sobre o que está sendo feito nessa direção quanto à participação efetiva da comunidade escolar, tendo em vista a ampliação do potencial formativo e humanizador da escola.

Nesse sentido, a gestão escolar democrática e qualidade do ensino são princípios que caminham lado a lado. Formular políticas assertivas que promovam a participação da comunidade na gestão das escolas é caminho para superar velhas barreiras ao desenvolvimento educacional e a elevação da qualidade do ensino no município, o que nos leva a acreditar no reforço da proposição em defesa de uma educação mais democrática e participativa. Uma escola democrática é, sobretudo, um espaço de aceitação das diferenças, de diálogo pontual ao enfrentamento dos problemas de relação e convivência, é acima de tudo a semente de um mundo mais humano.

Vivemos em tempos sombrios, de questionamento do sistema democrático, derrubada de uma presidente legitimamente eleita e deposta do cargo por golpe político, elegemos um projeto ultraconservador para presidir o país, que imbuído nesse sistema eleitoral foi capaz de tentar macular o próprio processo que o elegera e resgatar “do fundo do baú” pautas conservadoras e preconceituosas, com ataques às minorias, aos povos ancestrais, ao movimento LGBTQIA+, aos sem-terra, etc..

As eleições de Bolsonaro (2018-2022) e de Trump nos Estados Unidos (no mesmo período) marcam o retorno do discurso do ódio travestido de patriotismo. O fortalecimento do grande capital destoa da necessidade de pensar políticas públicas numa ótica sustentável. Questões ambientais, sociais são deixadas de lado e entra em cenário o discurso liberalista que engessa o pensamento coletivo e consciente. Observadas as mudanças proporcionadas pelo jogo democrático é pertinente então questionar que modelos de sociedade são forjados nessa trama.

Neste bojo, nossa inquietação na discussão sobre o processo democrático da gestão escolar foi potencializada, sobretudo por conta da minha participação efetiva na rede municipal de ensino de Cansanção-BA, enquanto gestor escolar, há mais de dez anos. Quando soube da oferta do mestrado em educação e diversidade no campus XIV da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) de Conceição do Coité, estremei com a possibilidade da realização desse curso, aprimorar meus conhecimentos e contribuir como pesquisador para elevar a qualidade da educação

no município em que atuo seria algo extraordinário, porém com alguns anos afastado da universidade acreditava ser difícil obter aprovação numa seleção deste certame.

Fui extremamente incentivado por amigos especiais a realizar um projeto de pesquisa com vistas a ingressar no Mestrado Profissional em Educação e Diversidade (Mped). O professor Sidmar Oliveira, meu maior incentivador nesse momento, foi um exemplo para mim, oriundo de família humilde da zona rural de Monte Santo, recém-graduado em pedagogia pela Faculdade do Sertão Baiano- (FASB), foi aluno do Mped aprovado com louvor e me orientou para que pudesse estender minhas inquietações educacionais e desenvolver um projeto de pesquisa e colocá-lo à seleção.

O Mped representa um salto qualitativo para minha agenda formativa, primeiro, porque me possibilitou embasamento teórico para propor uma discussão mais acentuada sobre os problemas e fraquezas da rede municipal de ensino à qual pertenço; segundo, porque tendo uma formação mais elevada poderei contribuir sobremaneira para a melhoria da qualidade da educação da rede municipal de ensino.

Em Cansanção a discussão sobre a gestão escolar democrática desde o ano de 2015 limitou-se a pontuais estratégias desenvolvidas ainda no seio do Plano Municipal de Educação (PME), que enfrentou resistência quando tratou de estabelecer eleições diretas para gestores escolares. No entanto, cabe ressaltar que muitas pessoas acreditavam que a gestão escolar só seria democrática se o quadro gestor fosse escolhido através do voto, diminuindo assim a interferência do poder executivo municipal na escolha desses quadros.

Ocorre que nenhuma medida efetiva fora tomada, a fim de estabelecer o que previa o PME (2015), sobre eleições com a participação da comunidade para a escolha dos gestores escolares, o que demonstra o claro desinteresse de se promover o debate acerca da gestão escolar democrática, portanto, discutir a efetivação da gestão escolar democrática é combater o autoritarismo de todos os segmentos que compõem a escola, colocar as pessoas no centro do processo formativo humanizador, bem como, instrumentalizar a participação dessas pessoas agindo e refletindo com vistas a repensar os índices educacionais alcançados.

Salientamos, ainda, que uma escola que propõe a construção democrática em toda sua estrutura deve estar preparada para promover a inclusão, abominando o preconceito e da discriminação étnico racial, de gênero, de classe, ampliar a consciência dos educandos de forma a superação desses entraves para vida em sociedade. A escola só pode ser verdadeiramente democrática se atenta para a visão etnocêntrica e subsidia uma forma de entender e aceitar as subjetividades como características dos sujeitos, respeitando as diferenças, postulando uma nova conceituação onde haja sobremaneira a aceitação a forma de cada um ser e estar no mundo.

Portanto, faz-se necessário entender que, para além de pensar sobre a participação da comunidade escolar no processo de gerenciamento, cabe refletir acerca das práticas educativas e de como a escola aborda a questão da diversidade numa perspectiva de inclusão. Trabalhar temas que retratem o preconceito e a discriminação é de suma importância para o enfrentamento ao pensamento colonialista ainda arraigado na sociedade. Desta forma contribuirá a escola para propor uma sociedade mais justa, igualitária e democrática na medida em que se entender que a base da criação de qualquer possibilidade de vida coletiva se dá na valorização das diferenças dos sujeitos que não se inferiorizam, ao contrário, se fortalecem em suas singularidades.

No Mped tenho a oportunidade de aprimorar os conhecimentos para colaborar mais sobre a melhoria da qualidade da educação em meu município. Sendo pessoa humilde de família não abastada e ter me libertado pela educação me faz acreditar no poder transformador que a escola pode ter e que muitas vezes subestima essa potencialidade.

Na medida em que a educação pública for pautada em princípios democráticos, universalizando o acesso ao saber sistematizado, nesse exato momento estará a sociedade se libertando de muitas mazelas que ainda são predominantes em nosso meio: a ignorância, o analfabetismo, a falta de qualificação para ascensão social que se configuram como distorções sociais históricas numa sociedade excludente e preconceituosa. É na contramão desse movimento que nos interessa colaborar para a construção efetiva e discursiva de uma escola mais inclusiva, democrática e participativa.

Enquanto estudante da escola pública, “sei dos percalços que enfrentei para poder dar continuidade a minha formação”. Trabalhar e estudar não são tarefas

fáceis a serem cumpridas mesmo em se tratando de educação onde essa relação binária esteja altamente ligada em sua própria essência, uma vez que o educador é na verdade um eterno aluno, pesquisando e renovando conhecimentos.

Desta forma, o presente estudo tem a ambição de contribuir teórico-metodologicamente para fóruns de discussão da educação municipal, promover reuniões estratégicas da Secretaria Municipal de Educação e apresentar diretrizes para o PME, com o intuito de implantar, desenvolver e aprimorar a gestão escolar democrática na rede de ensino supracitada, articulada com todos os partícipes da comunidade escolar na busca de uma educação pública mais equânime e de qualidade social.

Assim, será estudada uma política educacional que vise a gestão escolar democrática como premissa necessária ao ensino público. Entendemos que se faz indispensável articular de forma sistematizada o poder público e a comunidade escolar, numa posição a repensar e fortalecer a concepção de gestão escolar democrática e provocar assim a mudança desse paradigma no que diz respeito à composição do quadro diretivo das escolas municipais, dos mecanismos de implantação da democracia na escola, grêmios estudantis, associações de pais e mestres, conselhos, colegiados escolares e, sobretudo, a premissa de exponenciar o envolvimento da comunidade no processo de gestão escolar.

Dessa maneira, as pretensões são as de ampliar o debate sobre a efetivação da gestão escolar democrática na rede pública municipal. Problematizar as diretrizes para a gestão escolar democrática utilizadas, que permitam a comunidade escolar interferir na gestão da escola, contribuindo, também, para a autonomia do próprio processo democrático e de participação das pessoas, superando o pensamento assistencialista onde muitos não se inserem enquanto membros de direito de fala nas decisões tomadas nos espaços educativos.

Parto da premissa que a participação direta da comunidade no processo gestor escolar é a mola mestra para elevar substancialmente a qualidade do ensino ofertada! É imprescindível mobilizar a comunidade para que ela entenda qual o seu papel na elaboração de uma proposta pedagógica que tenha compromisso com seus sujeitos, que se perceba enquanto formadora de cidadãos aptos a intervirem no mundo de forma consciente. Para tanto, se faz imprescindível que a gestão escolar se constitua democrática e tome como princípio de suas ações a

participação efetiva da comunidade escolar, o trabalho coletivo e a intencionalidade crítica do trabalho pedagógico.

O acesso ao conhecimento tem sido certamente um dos mais graves entraves para o pleno desenvolvimento social da contemporaneidade. A restrição do saber acaba tornando a sociedade mais injusta e desigual, nessa ótica tem a escola papel preponderante na sua função primordial que é a de educar, mas é mister observar que a escola não será redentora da humanidade, muito pelo contrário, estará ela contribuindo e sendo transformada na medida em que conscientemente as pessoas que compõem esses espaços educativos tenham a dimensão de tal processo.

Atualmente os dirigentes escolares são indicados única e exclusivamente pelo poder executivo municipal, isso faz com que a gestão escolar se condense num campo de interesses políticos. Cabe à liderança da escola a condução e administração desta, que depende então da articulação que o gestor escolar tem junto à governança municipal nessa tarefa. Ocorre que, em diversas vezes, falta voz para gritar as distorções e problemas existentes no gerenciamento escolar em decorrência de uma relação clientelista entre quem indica e quem ocupa o cargo de gestor escolar.

Posto isso, a pesquisa se propõe a investigar as diretrizes orientadoras da gestão educacional na Rede de Ensino de Cansanção<sup>1</sup>, naquilo que elas favorecem ou dificultam a participação e a autonomia da comunidade na gestão escolar e, ainda, em que contribuem para ampliação do potencial formativo da escola para a democracia.

As leituras realizadas e as discussões empreendidas no Mped me possibilitaram pensar além das questões que até então temos indagado, alargando nossa percepção sobre o processo de educação e suas contradições nos tornando mais questionadores da realidade, obviamente mais visionários!

Acredito na possibilidade de uma outra educação, uma educação mais humana, justa, que possa formar cidadãos para romper com os estereótipos ainda presentes na sociedade. Superar o preconceito e a discriminação, a busca de um projeto de concepção educativa que prime pelo entendimento que cada indivíduo é único em sua forma de ser e que uma vida em sociedade só será efetivamente

---

<sup>1</sup> Por diretrizes orientadoras da gestão escolar democrática se entende o conjunto de Leis e Ações implementadas para a rede de ensino de Cansanção, no período de 2011 a 2022, a saber: Lei 021/2003 que institui o Plano de Cargos e Salários, Plano Municipal de Educação (2015), Formações para gestores escolares, etc..

democrática quando superarmos qualquer forma de discriminação e exclusão. A gestão escolar democrática tem participação importante nessa tarefa.

Por tais motivos que, ao propor um estudo de como a gestão escolar vem sendo efetivada no município de Cansanção e discutir sobre as possibilidades de democratização desta, significa pactuar os interesses da coletividade, debater teoria e prática numa concepção social, assumir a pauta da classe de educadores progressistas e buscar superar velhos paradigmas que obstaculizam a implantação desse processo.

É oportuno entender as amarras político-ideológicas que resistem fortemente nesse processo. O gestor escolar é visto por muitas comunidades como um representante natural do poder executivo municipal, tanto para quem o indicou ao cargo como a comunidade em geral que sabe do poder que tem se dado nessas indicações. A partir do momento em que a escolha para dirigente escolar for efetivada sem a interferência direta do executivo municipal teremos a oportunidade de termos relações mais democráticas e transparentes nas escolas, poderemos pontuar mais criticamente os resultados e ações educacionais, sem medo de retaliação ou de descontentamento ao poder executivo, o que traria ganhos relevantes à educação.

É mister frisar que não queremos aqui afirmar que o gestor indicado pelo chefe do poder executivo não tenha autonomia para travar um debate crítico na escola, nem que esta ação seja o que falta para a gestão escolar democrática. Trata-se de observar o respaldo da comunidade escolar em meio a uma posição de representação junto ao poder executivo municipal, pois a assunção do cargo de dirigente escolar dá ganhos notórios a qualquer professor que, no exercício da gestão escolar, pode e deve reivindicar melhores condições de trabalho.

Nesse jogo de poderes é óbvio o pouco interesse por parte do executivo em ter reduzida a sua influência na composição dos quadros diretivos escolares quando se trata de ter um campo de força junto à comunidade como é a direção escolar. Nela os desafios da gestão são direcionados de modo a facilitar ou dificultar a relação entre a escola, secretaria de educação e prefeitura.

Marx (2013) denuncia o jogo de interesses na trama que envolve as contradições numa sociedade dividida em classes. Se a educação tem inclinação ideológica a favor das classes dominantes é nessa via que o autor averigua a estratégia histórica da burguesia em defender seus interesses em detrimento da

classe proletariada. Desta forma, sob a perspectiva dos interesses da classe dominante, a educação surge como via de manutenção do *status quo* e faz com que, ao invés de questionar, as pessoas aceitem a ordem social vigente tornando-a imune a qualquer possibilidade de mudança.

O processo de exploração do capital através da naturalização da situação vil dos homens faz com que entendamos as relações sociais envolvidas nesse jogo de mercantilização do ser humano, uma educação democrática, crítica, permite repensar a vivência coletiva dos homens, problematizando relações desiguais, possibilitando uma inserção social mais justa aos sujeitos.

Posto isso, a pesquisa parte no objetivo de investigar as diretrizes postas pela Secretaria Municipal de Educação, visando responder se elas contribuem ou dificultam o processo de democratização da gestão escolar, compreendendo desta forma os meandros que levam a rede municipal nesse trabalho. Primeiramente, a pesquisa visa o estudo dos documentos que versam sobre a política educacional do município, apoiando-se nos procedimentos da análise documental com os seguintes documentos: PME, Plano de Cargos e Salários, Regimento Escolar Unificado. Em seguida se atém à promoção de rodas de conversa com os 03 (três) secretários de educação que exerceram seus mandatos no período de 2011 a 2022 para discussão da política educacional executada nos últimos onze anos, os caminhos e percalços dessa construção e das principais investidas para implementar a democracia nas escolas da rede municipal. E, em sequência, com 02 (duas) equipes gestoras de escolas da rede de ensino, para entender, na prática, como tem se dado a gestão escolar, como as diretrizes suplantadas pela SEMEC atingem a escola, de que forma elas promovem a democracia e a participação da comunidade no ambiente escolar e favorecem ou não o processo formativo e humanizador da escola.

Outrossim, a pesquisa tem intuito de estudar, no recorte dos últimos onze anos, as diretrizes orquestradas nesse intento. Esse estudo possibilita inferir acerca dessa construção, suas perspectivas, entraves, acertos e intermitências nesse caminhar da gestão escolar, no município de Cansanção. Trata-se de uma proposta de estudo que problematiza as diretrizes colocadas em âmbito municipal e seus dispositivos legais, visando sistematizar o proposto e o vivido pelas escolas, a partir das diretrizes orientadoras da gestão escolar, no município.

## 1.1 Desvendando a rede escolar de ensino de Cansanção-BA

A rede escolar de Cansanção é uma rede pequena composta por 22 escolas e 22 gestores escolares, com 480 professores efetivos, segundo a coordenação pedagógica municipal, e mais de 700 professores contratados. Desses, 90% possuem graduação em nível superior; das 22 escolas municipais, 14 são do campo e 08 escolas se situam na sede do município. As matrículas totais de alunos se somam em mais de 15 mil na rede regular de ensino no ano letivo de 2022.

Cansanção teve aumento considerável em seu número de matrículas nos últimos cinco anos, fato este que se deve à busca de alunos da modalidade da educação de pessoas jovens, adultos e idosos (EPJAI), o que se nota ao analisarmos a base de dados do censo educacional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o município consolidou um programa criado a nível local que angariava antigos alunos do programa estatal Todos pela Alfabetização (TOPA), a ideia era trazer o aluno do Topa<sup>2</sup> para a rede regular de ensino, isso fez com que o município elevasse consideravelmente as matrículas do ensino fundamental.

Com a elevação das matrículas, e levando em consideração a regra atual de repasse dos recursos educacionais promovido pela União, houve aumento considerável de repasse na receita educacional do novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), nunca visto em Cansanção. Cabe ressaltar que em 2021 o município recebeu mais de 50 milhões a serem executados naquele ano e em 2022 tem-se a previsão de receber e executar mais de 100 milhões, segundo portaria interministerial nº 4, de agosto de 2022.

Todo esse montante de recursos é gerido pelo poder executivo municipal, onde são realizados os vencimentos dos trabalhadores da educação (professores, pessoal de apoio). Esse recurso mantém o ensino no município, reformas escolares, aquisição de material de manutenção e desenvolvimento do ensino, etc..

Nessa seara as escolas são contempladas com recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que se trata de um programa criado pelo governo federal que repassa diretamente às escolas recursos nas modalidades de custeio e

---

<sup>2</sup> O TOPA foi um programa de alfabetização de adultos criado pelo Governo da Bahia em 2007. O intuito do programa era erradicar o analfabetismo entre essa população baiana e promover o desenvolvimento de pessoas não alfabetizadas.

capital. Cada escola recebe esses recursos através de uma unidade executora e tem autonomia para, junto à sua comunidade escolar, definir as prioridades de aquisição e compra de bens e serviços, tudo em conformidade com as normas estabelecidas para o programa e tendo em vista a melhoria do ensino. Cabe salientar que em 2022 as escolas municipais de Cansanção receberam mais de 379.000,00 advindos do PDDE, segundo informação do portal da transparência do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Nesse caso, cabe ressaltar que o aumento nas receitas do Fundeb municipal ocorreu pela organização e planejamento municipal que estrategicamente angariou alunos para a rede de ensino. Se em 2011 Cansanção contava com pouco mais de 8 mil alunos, hoje a rede municipal passa dos mais de 15 mil alunos matriculados no ensino fundamental e educação infantil, consolidando a política de educação de pessoas, jovens, adultos e idosos em cada escola municipal. E mais, o aumento das matrículas, e conseqüentemente nas receitas municipais, vem possibilitando uma gama de investimentos na estrutura educacional na atualidade.

A educação municipal foi liderada por três secretários nos últimos onze anos, o primeiro entre os anos de 2011 a 2015; posteriormente entre os anos de 2015 a 2020; e de 2021 aos dias atuais o terceiro secretário nessa sucessão.

Cabe frisar que os gestores escolares, bem como suas equipes diretivas, são indicados pelo poder executivo municipal, pois, embora conste no PME (2015) critérios específicos para essa nomeação a ocupação ao cargo de dirigente escolar ainda se dá pela indicação de um professor(a) do quadro permanente da rede de ensino, desconsiderando o que prevê o PME (2015) que orienta a execução de eleições com a participação direta da comunidade escolar nesse intento. Portanto, a indicação tem sido a prática comum em todos esses anos quando o assunto é nomeação ao cargo de direção nas escolas de Cansanção.

Nesse prisma, boa parte dos coordenadores pedagógicos que atuam nas escolas também são professores efetivos ou contratados que exercem essa função. Tendo assim a indicação como critério único na escolha e colocação desses professores nas funções de coordenação e gestão escolar.

O Plano de Cargos e Salários data de 2003, é documento aprovado pela Câmara Municipal de Vereadores e se constitui na Lei nº 021/2003, de 12 de novembro de 2003. Sem estudo prévio de sua aplicabilidade, muito se inspirava no plano da rede estadual da Bahia à época. Esse documento trouxe algumas

conquistas para a categoria na medida em que vislumbrava condições mais dignas de trabalho e disciplinava a rede criteriosamente. Porém os anos se passaram, muita coisa avançou na educação e Cansanção não conseguiu renovar esse importante documento até a presente data, exceção feita à elaboração do PME (2015) que apresentou sua primeira versão, alinhado aos planos nacional e estadual de educação, o qual apresentava uma série de pactuações para a educação nesse novo século.

Com a aprovação do PME (2015) houve a expectativa de que avançássemos no debate sobre a democratização da educação e criássemos diretrizes educacionais mais pontuais. Nesse sentido, a categoria de professores sonhou em poder escolher através de eleições diretas entre seus pares os gestores das escolas municipais e buscar cada vez mais democracia nos espaços escolares.

Mas, sem o devido alinhamento ao Plano de Cargos e Salários, o PME (2015) pouco pode fazer e assim chegamos até 2022, após um processo de aulas remotas, uma vez que em 2020 as aulas foram paralisadas, retornando com o ensino remoto em 2021, em decorrência da pandemia da COVID 19.

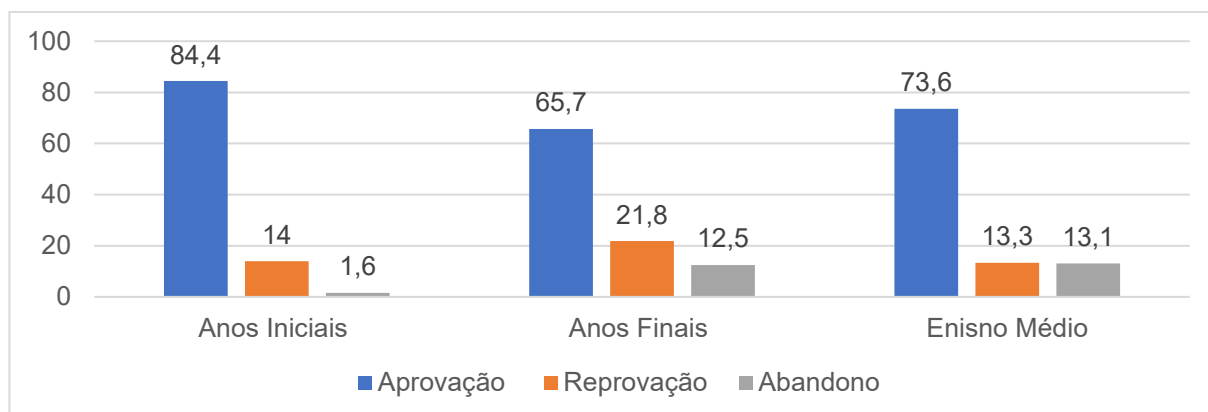
A perspectiva democrática mais aprofundada, do ponto de vista prático, certamente se constitui como via na efetivação de uma educação mais humana e de qualidade social. As estratégias desenvolvidas nesse sentido indicam a busca por uma educação mais comprometida com a comunidade na qual se insere e norteia os desafios que a educação municipal deve superar na atualidade.

A educação para transformação social requer participação ativa dos sujeitos em todas as suas dimensões. Não se pode pensar em educação participativa sem que a gestão escolar seja constituída por princípios democráticos. Nesta perspectiva, é tarefa arduosa, e ao mesmo tempo intrigante, estudar as intermitências da gestão escolar democrática em Cansanção-BA, haja vista que o sistema de ensino preza por uma educação participativa, mas a escolha dos dirigentes escolares ainda acontece exclusivamente por determinação do poder executivo. Ademais, buscamos problematizar as diretrizes educacionais, tendo em vista a construção de escolas humanizadoras, mais comprometidas com seu papel de formação de pessoas.

## 1.2 Delimitando o problema: uma revisão sistemática sobre democracia e educação

O sistema de ensino de Cansanção há anos busca equalizar sérios problemas, dentre eles se destaca o rendimento nas avaliações externas, como o Sistema de Avaliação Baiano de Educação (SABE), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), os elevados números de evasão, repetência, dentre outros agravantes que comprometem seriamente a eficiência de suas escolas. A seguir apresentamos o Gráfico 1 com dados acerca do rendimento escolar da rede de ensino municipal em 2022:

**Gráfico 1** – Rendimento escolar da rede de ensino municipal em 2022.



**Fonte:** Portal Qedu (2024).

Por tais motivos faz-se necessário ponderar acerca da formulação e da concepção de gestão escolar democrática, indagando: de que forma esta se concretiza nas escolas? Há de fato a participação da comunidade escolar para a superação dos desafios históricos passados nessa rede de ensino? E de que forma gestores e professores, pais, alunos se articulam de maneira crítica e coletiva?

Estudar as circunstâncias imbricadas nesses contextos nos faz refletir acerca dos enormes desafios suplantados no sistema educacional em nível nacional, sobretudo, por ser Cansanção uma cidade do interior baiano situada no contexto do polígono da seca. Por tal motivo é que esta investigação leva a ponderar sobre as muitas barreiras que se assentam quando se trata da consubstanciação da democracia na escola pública.

A partir da busca em plataformas digitais que disponibilizam teses, dissertações, artigos científicos, elaboramos um protocolo de pesquisa que norteia a procura nesses bancos a fim de selecionar trabalhos que evidenciam o estudo, a pesquisa, a produção acadêmica acerca da gestão escolar democrática. Feito isso, partimos para seleção criteriosa e a organização dos dados encontrados para aprofundar a análise e definição de trabalhos que ancorassem a proposição de debater o objeto de estudo: gestão escolar democrática, compreendendo os desafios e obstáculos presentes em torno do assunto.

Estabelecidos os critérios e determinantes da pesquisa, a extração dos dados foi objetivada de modo a levantar um cabedal de trabalhos que trouxessem à tona o debate da democracia na educação e que mostrasse as inúmeras possibilidades na promoção de uma discussão pautada no desejo de validar os princípios democráticos no seio da escola e garantir a participação coletiva no gerenciamento escolar.

Na conjuntura dessa revisão que pretende analisar a ossatura teórico-metodológica que versa sobre pesquisas que observam o desenvolvimento da democracia na educação é que nortearmos o trabalho de investigação de alguns critérios cruciais nessa linha, a saber: como é feita a indicação do corpo gestor escolar; de quais mecanismos, artifícios eles se utilizam para garantir a participação da comunidade no gerenciamento do espaço escolar; se os conselhos, colegiados existem, funcionam, e se as decisões tomadas coletivamente são executadas e respeitadas por todos; se há divisão de responsabilidades pelos membros compositores da comunidade escolar; e, sobretudo, como ocorre a participação da comunidade no gerenciamento escolar.

Discutir as diretrizes educacionais que dimensionam a busca por democratização nos espaços escolares requer analisar a base legal atual, bem como compreender as políticas educacionais vigentes que norteiam esse caminho. Analisar a maneira como a democracia escolar é consubstanciada pelas redes de ensino significa analisar os meandros que desembocam nessa construção que também reverbera a própria sociedade brasileira.

A problemática da democratização do ensino é tema amplamente debatido na academia, a concepção de democracia perpassa pela prática pedagógica docente, atravessa a gestão escolar e se revela na própria acepção de educação presente no currículo escolar. Por tais motivos é que enfatizamos a relevância de um estudo que

se proponha a contribuir nesse debate, entender sobre o que se tem produzido a respeito em caráter científico e os debates que esse diálogo possibilita.

Contudo, esta revisão se propõe a buscar e dialogar sobre o que a academia debate quando falamos em democracia e educação. A partir de uma pesquisa em plataformas e repositórios digitais, como o Saber Aberto, plataforma da Universidade do Estado da Bahia, e o repositório da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal em nível Superior (CAPES) que apresentam a produção acadêmica dos últimos dez anos, levantar os principais autores e conceitos trazidos nessa questão e, sobretudo, apresentar números que possam demonstrar a relevância na pactuação dessa discussão.

Nossa jovem democracia se apresenta numa perspectiva de desafios para sua total implantação. A participação ativa da comunidade nas decisões estratégicas de uma sociedade instiga reflexões mais profundas principalmente quando o centro do debate envolve educação. Educação e democracia desta forma estariam a caminhar juntas sendo que a efetivação de uma está atrelada à forma como a outra capacita e oportuniza aos cidadãos essa formação.

Nesses termos, a presente pesquisa revela os caminhos trilhados por diversos pesquisadores na tentativa de analisar, inferir, discutir e sugerir meios para a efetivação da democracia na educação. Na proposição de perceber a maneira como a escola entende e se organiza para a garantia desse marco constitucional, passaremos a apresentar desta forma os principais resultados nessa revisão sistemática.

Tendo em vista que a carta magna menciona e orienta a democratização do ensino público na forma da Lei, cabe-nos então questionar como esse princípio basilar se materializa em ações desenvolvidas pelas redes de ensino e de que maneira a comunidade escolar tem assegurado esse direito, uma vez que se parte de uma proposição, em princípio também prevista na LDB 9394/96, que estas duas Leis em âmbito federal são os mananciais nos quais os sistemas de ensino disciplinam normas específicas no intuito de responder à efetivação de tal dispositivo. Portanto, assim ressalta a CF (1988), art. 206: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...], inciso VI, gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. (Brasil, 1988).

Inspirada no texto constitucional de oitenta e oito, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (LDB 9394/96), reafirma o princípio e fim democrático como

uma das principais premissas da educação nacional, art. 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.” (Brasil, 1996).

Para além do texto constitucional e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei 13.005 de 2014 ao institucionalizar o Plano Nacional de Educação (PNE) traz em suas metas diretrizes que apontam para a necessidade dos sistemas de ensino estaduais e municipais consubstanciarem a democratização do ensino, inclusive com estratégias pontuais que garantam a participação da comunidade escolar na elaboração e execução da proposta pedagógica da escola.

A meta dezenove do PNE traz desta forma a indicação de prazo de dois anos com apoio técnico e recursos da união para essa missão. Efetivar a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta à comunidade escolar demonstra um direcionamento nunca visto, o que leva aos planos estaduais e municipais a consultar e desenvolver estratégias que se assentam nesses princípios (Brasil, 2014).

Essa tríade legal faz com que voltemos os olhares ao embate de como a escola deve promover a participação da comunidade em seu gerenciamento e nos faz refletir sobre como o envolvimento dessa mesma comunidade atravessa a educação, não obstante a produção acadêmica sobre o tema educação e democracia apresenta uma diversidade de posicionamentos e debates.

A fim de balizar as discussões em torno do nosso objeto de estudo em outras pesquisas científicas, elaboramos esta revisão sistemática. Para tanto buscamos os dados nas plataformas digitais: Saber Aberto da UNEB, e no repositório da CAPES, utilizando os termos descritores “**gestão escolar democrática**”.

Na pesquisa feita na plataforma Saber Aberto da UNEB, inserimos os termos descritores da pesquisa na barra de busca. Muitos trabalhos foram apresentados, mas sem fazer referência direta aos termos descritores “gestão escolar democrática”. Portanto, não encontramos, num primeiro momento, trabalhos que discutissem gestão escolar democrática nessa plataforma. Porém foi apresentado um grande número de dissertações e teses, haja vista a diversidade de trabalhos disponíveis nessa plataforma. Logo nas páginas de busca, onde foram analisadas as dez primeiras páginas, estas traziam de forma muito desfocal a proposição do nosso

objeto de estudo que é averiguar a produção acadêmica sobre gestão escolar democrática.

Feito isso, partimos para busca na plataforma de repositório da CAPES, nesta plataforma quando inserimos os descritores da pesquisa “gestão escolar democrática” na barra de busca um elevado número de pesquisas se apresentou em nível de especialização, mestrado e doutorado com semelhança próxima ao objeto de estudo em questão que é a democratização da gestão escolar.

Assim obtivemos um resultado expressivo de mais de cento e setenta e cinco mil trabalhos, que após os filtros em teses e dissertações num recorte dos últimos dez anos, baixou para cento e quatro mil cento e oito trabalhos, nos quais fizemos uma imersão nesses resultados buscando textos disponíveis na íntegra e que retratassem as diretrizes para a democratização da gestão escolar.

Com base em um protocolo de pesquisa definimos as especificidades para realização de tal pesquisa, recorte temporal, produções realizadas nos últimos dez anos, dados a serem avaliados, critérios para inclusão e exclusão de trabalhos, foco nos descritores e do objeto de pesquisa, e os filtros a serem utilizados na captação de produções na discussão de gestão escolar democrática. Portanto, levantamos e observamos uma dimensão de trabalhos que em sua abrangência tangem a necessidade de investigar como a gestão escolar democrática é desenvolvida e orientada nas mais diversas redes de ensino, bem como a concepção de democracia na escola é percebida pelos sujeitos participantes do processo educacional de forma ativa.

Outrossim, trabalhos desenvolvidos entre os anos de 2012 a 2021 que versam sobre gestão escolar democrática se destacam como publicação recorrente, o que faz com que o PNE apresente meta específica sobre a necessidade de democratizar o ensino público brasileiro bem como os rodeios intempestivos de nossa própria democracia nos últimos anos, o impeachment do governo Dilma, ascensão de Michel Temer ao poder e a eleição de Jair Messias Bolsonaro.

A efervescência da política brasileira nesse período inevitavelmente reacendeu o debate sobre o laço estreito entre educação e vida cidadã. Não à toa o vasto número de trabalhos acadêmicos que versam sobre essa premissa legal que é a democratização da educação pública que se configura como uma ferramenta extremamente necessária para a consolidação da democracia social brasileira, ainda mais em tempos de crise nesse debate ao qual estamos imersos atualmente.

Nesta perspectiva, a categoria democracia escolar se destaca na seleção dos textos que narram esse desafio, seja numa perspectiva de diretrizes estabelecidas pelas redes de ensino, seja na aplicação e observação de experiências democráticas *in loco* da escola pública. Com base nos critérios estabelecidos previamente no protocolo de pesquisa, feita a seleção dos textos, a partir dos descritores gestão escolar democrática, observado o recorte temporal desses trabalhos, os últimos dez anos, e observada a aproximação ao objeto de pesquisa gestão escolar democrática nas dez primeiras páginas de busca do repositório da CAPES selecionamos, por fim, dezoito trabalhos nessa linha sendo que duas vertentes se mostram neles: a primeira, sobre a experiência que as redes de ensino têm na busca em efetivar escolas mais democráticas (normas) e as experiências de gestão democrática com ampla participação da comunidade escolar de forma representada e organizada, o que na visão de Paro (2018) representa a consolidação dos princípios democráticos na educação; a segunda vertente versa sobre os mecanismos apresentados no âmbito da gestão escolar de forma a pactuar a participação democrática da comunidade escolar nas decisões e proposições concernentes a escola, através dos grêmios estudantis, conselhos e ou colegiados escolares, associação de pais e mestres, etc..

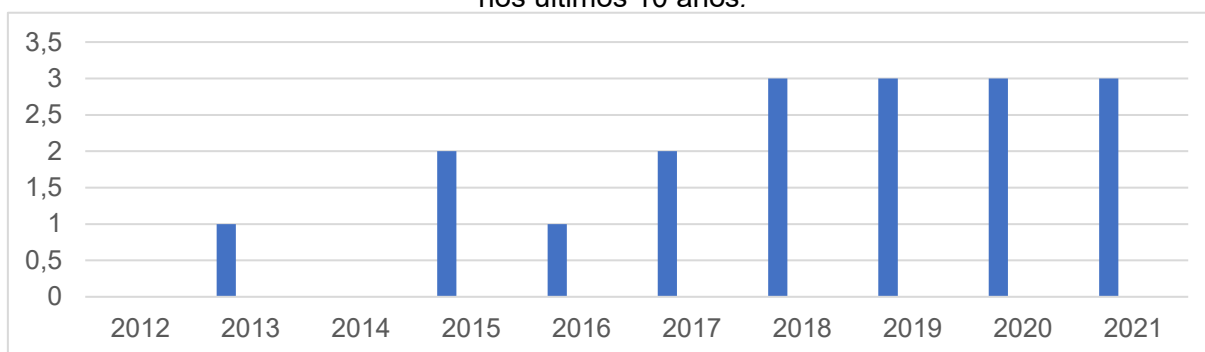
A normatização é um elemento central no que tange à construção de (práticas democráticas) nas escolas em diferentes redes de ensino. Se partirmos da orientação suplantada pela Constituição Federal, atravessada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, posteriormente uma discussão fortalecida pela promulgação do plano nacional em 2014, não há receita pronta e que de tal maneira cabe às equipes educacionais dos estados e municípios proporem mecanismos e ou dispositivos para responder ao que está posto em Lei.

Não à toa encontramos notoriamente nesses trabalhos muitas versões sobre a concepção que é possível ser desenvolvida sobre uma escola democrática e participativa, escolas onde conselhos, colegiados, associações de pais e mestres funcionem ou até mesmo exemplos de eleições diretas com participação da comunidade para a escolha do gestor escolar. Todas apresentam inferências de como os processos apresentam e ajudam a desenvolver o sentimento democrático nos espaços educativos.

Obviamente que, como mencionamos anteriormente, não há receita pronta e específica para democratizar o ensino. Longe disso, padronizar qualquer proposta e

torná-la a 'correta' significa empobrecer o debate do que seja democracia e da forma como as pessoas devem protagonizar sobre suas experiências enquanto alunos, pais, professores e gestores escolares. O que se mostra nessas pesquisas é que a construção diversa de meios que se configuram como aspirações da necessidade da própria vida democrática ensinadas primeiramente pela educação e que sua responsabilidade é essencial nesse trilhar. A seguir apresentaremos uma tabela com a quantidade de trabalhos acadêmicos apresentados nos últimos dez anos, cujos dados foram oriundos de trabalhos disponíveis na plataforma digital da CAPES:

**Gráfico 2** - Quantidade de trabalhos com o tema gestão democrática da educação nos últimos 10 anos.



**Fonte:** Elaboração própria, com base no banco de dados de teses e dissertações da CAPES (2022).

Nesse recorte temporal é possível perceber que a produção acadêmica a respeito da gestão escolar democrática nos trabalhos filtrados tem-se intensificado nos três últimos anos, não à toa da publicação de marcos regulatórios como PNE (2014), bem como a efervescência política que interfere diretamente na política educacional do país.

Temos assistido nesse interstício de tempo o crescimento de pautas liberalistas na educação, fruto da assunção dos últimos governos conservadores, estes que dificultam a execução de práticas democráticas mais alinhadas ao pensamento ideário diverso, plural. As críticas rotineiras do presidente Bolsonaro à ideologia de gênero, os desfalques ao fundo nacional de educação e o próprio questionamento do processo histórico de repressão da ditadura militar no Brasil são marcas significativas que caminham na contramão do pensamento democrático e que na atualidade são abertamente defendidas pelo então presidente Jair Messias Bolsonaro.

O golpe ao governo Dilma e a ascensão de Temer ao poder são quebras do jogo democrático que atingem os princípios democráticos em toda sua construção. Não obstante a essa realidade, inauguramos uma nova fase da República onde as instituições são contestadas, como o Supremo Tribunal, a valorização do golpe ditatorial de 64, bem como atos que atentam diretamente o estado democrático de direito, como o AI 5, são rememorados e valorizados.

Outro aspecto revelador desse levantamento diz respeito à natureza das produções. Desse total de dezoito trabalhos, quatro são teses de doutorados científicos, um de pós-graduação *scripto sensu* e os outros treze trabalhos são dissertações de mestrado. Destes treze trabalhos, seis são dissertações de mestrado profissional e as outras sete dissertações de mestrado científico.

Os trabalhos apresentam proposições de análise e entendimento do que seja uma gestão escolar democrática e apontam caminhos nessa direção, ora destacando ações pontuais no chão da escola, ora ponderando sobre normatizações estabelecidas em rede como eleição de gestores escolares, implantação de conselhos/colegiados, grêmios estudantis e ou associação de pais e mestres.

Nesse caso a seleção desses dezoito trabalhos ocorreu por apresentarem discussão sobre gestão escolar democrática, por estarem num recorte de tempo empreendido entre os últimos dez anos e também por se aproximarem da discussão proposta para nosso objeto de pesquisa que é a gestão escolar democrática e intermitências na rede de ensino de Cansanção-BA, portanto, cabe ressaltar que o conhecimento desenvolvido nestas pesquisas trazem luz sobre procedimentos realizados a fim de mobilizar a comunidade escolar garantindo sua participação nas decisões da vida útil escolar.

Nas palavras de Ibiapina (2016, p. 35) destacamos:

Assim, no desenvolvimento da pesquisa, os pesquisadores e os professores estabelecem uma rede de negociações que objetiva a mudança das práticas docentes. Esse processo investigativo favorece, sobremaneira, tanto a produção de conhecimentos quanto a formação e o desenvolvimento profissional.

Concordamos nesse ponto com a autora supracitada e ressalvamos a relevância do desenvolvimento de pesquisas que coadunam com a exposição de práticas educativas mais democráticas e compromissadas com uma sociedade mais tolerante e plural. Em pleno século vinte e um é inadmissível que o silenciamento

seja ainda uma metodologia a ser posta nas salas de aula e que a concepção de gestão escolar se faça de forma mecânica e centralizada.

Não à toa percebemos o crescimento de trabalhos apresentados aos bancos acadêmicos nos últimos anos nessa proposta. Ressaltar os processos educativos que garantam a democratização do ensino tem sido um viés que visa superar os ranços de uma educação tradicional que engendra a participação ativa da comunidade escolar no gerenciamento da escola e posteriormente na ressignificação das práticas educativas no acesso e permanência dos discentes tendo sua aprendizagem garantida.

Ao passo que se caracterizam enquanto pesquisas científicas, os trabalhos mencionados sobre gestão escolar democrática também se mostram como um grito em prol de uma educação mais humanizada e criticamente transformadora das relações de injustiça ainda latentes na sociedade. Portanto a urgência de propor relações mais democráticas nas escolas, a participação comunitária, os canais de escuta, a responsabilização de todos os agentes da comunidade educacional subsidiará a tomada de mudanças na educação.

Nesta perspectiva, as leituras dos resumos das fontes pesquisadas revelam essa inquietação, fazer com que a escola assuma função social de base numa sociedade que precisa consolidar a democracia, haja vista os problemas sociais ainda latentes, o racismo, a discriminação, a intolerância que se configuram como barreiras ao convívio democrático e tem a escola papel de destaque para essa discussão, superação dessa realidade.

Após realizar o *download* de cada texto destacado e tendo feita a análise dos resumos, fora realizado um destrinchamento dos principais pontos discutidos nos textos, título, autor, ano de publicação da obra, metodologia utilizada, problemática, autores e conceitos e as considerações encontradas no desenvolvimento do projeto de pesquisa, o que possibilitou realizar um fichamento sucinto das principais ideias dos autores em seus textos.

Essas informações levantadas nos ajudam a compreender como, em que ano e em qual contexto as investigações sobre gestão escolar democrática transcorreram e o que elas pretendiam suscitar, ora focando sobre a interação dos sujeitos na tomada de decisão e resolução dos problemas em torno da escola, ora analisando como a gestão escolar se organiza de forma a propiciar um ambiente mais democrático.

Após as leituras dos resumos onde encontramos as primeiras informações sobre a problemática da pesquisa, o lócus, os sujeitos participantes e, sobretudo, a metodologia utilizada na investigação, os autores reforçavam o debate sobre democracia na escola, e em muitos casos a recorrência de determinados autores mostrou concepções teóricas amplamente difundidas no meio acadêmico na atualidade.

Paro é um dos pesquisadores citados em diversos trabalhos. Na discussão sobre a proposição de democratizar a gestão escolar, o autor assevera para a necessidade de se estabelecer relações mais democráticas nas escolas, seja na relação pedagógica entre professores e alunos, seja nas atribuições administrativas, pois observa que a condução dos trabalhos se dá nesse cruzamento, tanto de quem exerce funções pontuais da escola bem como daqueles responsáveis na condução e execução do planejamento escolar.

Para o autor supracitado, a democratização da escola perpassa pelo mecanismo de escolha da gestão escolar. Para ele a possibilidade de critérios que se assentam nessa linha, eleições diretas com ampla participação da comunidade na escolha dos gestores escolares, bem como cursos de formação e concursos específicos para eles são pontuações observadas por Paro que indica a necessidade de se regular métodos mais pontuais na democratização dos espaços escolares.

Saviani é outro autor citado nos trabalhos pesquisados com recorrência, um dos teóricos da pedagogia histórico-crítica, é crítico das correntes pedagógicas liberalistas e propõe a superação destas pela efetivação de uma escola mais engajada e que esteja atrelada aos interesses da classe trabalhadora. Segundo ele, estará contribuindo a escola para a superação das desigualdades sociais quando ela oportunizar o acesso ao saber erudito a todos.

Uma escola verdadeiramente democrática, como disserta Saviani, é uma instituição que disponibiliza o acesso aos conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade de forma a universalizar a apropriação do saber. Denuncia, ainda, que em muitos momentos da história da humanidade a escola pública influenciada por diversas correntes do pensamento filosófico apresentou interesses outros na formação dos sujeitos aumentando assim o fosso na divisão das classes sociais.

Dentro desse contexto é impossível falar em democracia na educação sem discutir os resultados que a escola pública tem quando se fala em mensurar a

qualidade da educação ofertada. Sem educação de qualidade para todos não há democracia. Essa interdependência revela o dilema da educação na atualidade, propor um ensino melhor para as camadas populares de modo a superar o velho paradigma que se assentou na educação brasileira e legitimar a construção de uma sociedade onde haja democracia inspirada em princípios de igualdade e oportunidades para todos.

No que tange à legislação atual a constituição de 1988, bem como a Lei de Diretrizes e Bases, são mananciais em que muitos dispositivos legais bebem. Para além delas os planos de educação em sua verticalização trazem vinte metas propostas na Lei 13.005 de 2014 e que são pactuações à resposta de democratizar a educação nacional uma vez que cada estado ou município tem autonomia para regulamentar essa matéria a partir de sua realidade educacional.

A efetivação dos planos de educação trouxe ao palco principal do debate educacional brasileiro o estabelecimento de metas e compromissos que seriam assumidos pelo poder público para a educação nesse novo decênio. A colocação do prazo de dois anos na meta dezenove, vinculada à criação de critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, criaram a afã de que teríamos porta aberta em todo o país para diretrizes mais lúcidas nessa questão, porém pouco houve de avanço nesse quesito.

Nesse bojo autores como Libâneo, Bobbio, Cury entrelaçam educação e democracia de forma a repensar a configuração dos espaços educativos em sua tarefa de educar, estando educação e democracia lado a lado em prol da construção de sujeitos mais emancipados, capazes de intervir no mundo e transformar as relações sociais injustas e contraditórias.

Esses teóricos são acionados nas pesquisas analisadas pois dissertam para a necessidade que tem a escola de transformação das relações que estabelece com os sujeitos que a compõem e com a comunidade em que está inserida, tendo em vista a ampliação de estruturas e relações democráticas no âmbito da escola e de sua gestão; bem como alertam que tanto mais a abertura escolar tem a capacidade de redimensionar o processo de construção histórica que as sociedades humanas sofreram, a despeito da transmissão cultural a qual a escola teve a tarefa de cumprir e tem um papel de destaque, seja na confirmação desses valores ou na sua mudança.

Encontramos ainda em alguns textos a concepção do materialismo histórico-dialético de Marx que discute a educação e a escola, a partir da categoria trabalho em meio à sociedade capitalista e alerta para a necessidade de superarmos as contradições aí existentes. Ao reposicionar a atuação dos sujeitos na democracia social, essa corrente do pensamento filosófico nos ajuda a entender as amarras na efetivação de uma sociedade mais democrática, haja vista a divisão de classes e o súbito interesse da classe burguesa na permanência do *status quo* em detrimento às classes trabalhadoras.

O marxismo é acionado para responder as demandas que ainda carecem de mais envolvimento e protagonismo da educação na contestação desta sociedade capitalista, tão discriminatória e desigual, onde a educação tem papel primordial para a manutenção e ou superação da ordem social vigente.

Com relação à metodologia os dezoito trabalhos selecionados nesta revisão sistemática trazem a dimensão do diálogo como via principal na construção de um entendimento do que seja democracia e de como ela está imersa na escola, bem como os sujeitos participantes desse processo entendem sobre o assunto, numa abordagem de cunho qualitativo a maior parte desses trabalhos mostram as inquietações dos sujeitos da educação. Sobre a conceituação da pesquisa colaborativa: “Nessa perspectiva, surgem pesquisas em que os dados são gerados cooperativamente e a construção de conhecimentos é realizada a partir da participação ativa dos integrantes em prol de transformações na realidade”. (Ibiapina, 2016, p. 34).

Ibiapina (2016) define o que seja uma pesquisa colaborativa, em que a participação ativa dos sujeitos da pesquisa implica em transformação de atitudes e conceitos. Ao construir conhecimentos e outras possibilidades de fazer educação primando pela democracia como pilar desse processo é que há maiores possibilidades de impactar os espaços escolares e provocar padrões coloniais e hegemônicos, sob a ótica de liderança e gerenciamento.

Sobre a contribuição de pesquisas colaborativas para as ciências sociais descreve Minayo (2009)

Por fim, é preciso afirmar que o objeto das Ciências Sociais é *essencialmente qualitativo*. A realidade social é a cena e o seio do dinamismo da vida individual e coletiva com toda riqueza de significados dela transbordante. Essa mesma realidade é mais rica

que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela. (Minayo, 2009, p.14):

Interessa-nos a prática de uma ciência que socialmente engajada e totalmente focada na construção de outras possibilidades de agir e pensar sobre determinado conhecimento assumam uma postura de assunção crítica da realidade ajudando os sujeitos a se compreender o mundo num processo de forma a torná-los agentes transformadores da ordem social vigente.

Thiollent (2005) na concepção de pesquisa-ação salienta que a contribuição de forma engajada dos participantes na pesquisa faz com que eles tenham uma atuação de destaque na superação da problemática discutida, para tanto, tal como defende o autor, é necessário que o pesquisador conheça a realidade do campo empírico, estimule a participação de todos os colaboradores e prime pela liberdade de expressão de seus colaboradores.

No âmbito dos textos selecionados se nota que o diálogo com os sujeitos participantes da pesquisa na maioria das vezes se dá através de entrevistas semiestruturadas. Nelas pesquisador e participantes confrontam diretamente suas concepções e aspirações. Desta forma, ao se fazer investigação de um determinado objeto de estudo, saberes outros, novas possibilidades de entendimento são construídas.

Sobre a dialogicidade na modernidade atenta Konder (1981, p. 8): “Na acepção moderna, entretanto, dialética significa outra coisa: é o modo de pensarmos as contradições da realidade, o modo de compreendermos a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação”.

Desta relação dialógica entre pesquisador e participantes é que o debate acerca da democratização da escola se eleva. Pontuar possibilidades, conquistas, fazeres, meios, tem sido o caminho percorrido nas pesquisas analisadas que ao passo em que investigam, mobilizam, propõem e direcionam novas possibilidades de fazer educação de forma mais democrática e compromissada com os interesses da coletividade.

Não obstante, a entrevista semiestruturada se apresenta como um recurso utilizado pela esmagadora maioria destes dezoito trabalhos. São rodas de conversa com profissionais da educação para sondar o que está em curso quando se trata de educação democrática e o que ainda precisa ser aperfeiçoado pelo entendimento daqueles que protagonizam a educação pública no dia a dia.

Outro artifício metodológico bastante referendado no bojo das dezoito pesquisas analisadas se trata da pesquisa bibliográfica, análise documental, normas e especificações complementares ao que a legislação educacional atual disciplina. No caso em questão, dada a autonomia dos sistemas de ensino na regulamentação de diretrizes no âmbito de suas redes de ensino estabelecem disposições para atender ao que a legislação norteia sobre a gestão escolar democrática, e para tal a imersão em documentos como PME, Plano de Cargos e Salários bem como outros dispositivos documentais, decretos, portarias, que apontam caminhos para a democratização dos espaços escolares, acionados para estudo, interpretação e levantamento de dados nas pesquisas supracitadas.

O estudo desses mecanismos permite inferir sobre o que se tem posto em termos de legislação e o que está consolidado no chão da escola. Algumas pesquisas redimensionam os resultados dessas políticas públicas e a forma como elas foram executadas no gerenciamento escolar, como a comunidade as entendeu e os resultados alcançados através do desenvolvimento de conselhos, colegiados, grêmios estudantis, por exemplo.

Em busca de responder sobre a problemática acerca da gestão escolar democrática, o seu permanente processo de efetivação leva-nos então a acreditar que não existe um único caminho a ser percorrido nesse intento, mas vários, e a partir de cada realidade, cada rede de ensino se reconfigura de forma a responder essas inquietações.

Os mais diversos estudos que investigam as relações que são estabelecidas nas escolas de maneira a fortalecer o sentimento democrático na escola pública buscam compreender também o pensamento filosófico que temos em meio à democracia e educação, a forma como essas duas categorias se entrelaçam e se constroem, sendo que ambas são complementares e interdependentes. Não há como garantir democracia sem educação e não há possibilidade de pensar educação fora da democracia.

Confirmada essa relação intrínseca entre as duas categorias que debatemos até aqui, cabe-nos então compreender as mais variadas direções tomadas nas pesquisas suscitadas nesta revisão sistemática que tratam sobre o tema em questão, (educação e democracia), pois, desta forma, poderemos compreender os caminhos e percalços que a educação brasileira vem passando na

contemporaneidade, haja vista, o direcionamento que a política educacional nacional tentou adotar e os entraves desse processo.

A democratização do ensino público tão amplamente debatida nessa pesquisa atravessa um dilema que é a sua posição frente aos interesses das classes populares. A forma como a comunidade participa das decisões provocadas na escola revela sobre essa problemática, a ignorância, o pouco interesse, os resultados alcançados nas avaliações externas demonstram isso e que, para além dessa intempérie, ainda há muito o que ser proposto e estudado.

À guisa de ponderações é óbvio que não há como mensurar em maior ou menor relevância as pesquisas sobre democratização da educação, quando partem de olhares específicos que ora tratam sobre o que uma determinada escola faz, ora dirigem seus olhares para normas e especificações da rede de ensino a avançar nesse debate, ora busca perceber o transcorrer da participação de uma dada comunidade e suas inferências acerca da democracia na escola. O viés percorrido nas pesquisas salienta acima de tudo a inquietação em responder sobre as nuances que tem atravessado a educação na busca de consolidar a democracia de forma participativa e dinâmica.

A imersão nas plataformas e bancos de dados acadêmicos nos possibilitou realizar uma pesquisa acerca dos descritores: “gestão escolar democrática” na qual vimos a notável quantidade de trabalhos e possibilidades de discussão acerca da democracia na educação e nos sistemas de ensino.

Pois bem, os resultados apresentados aqui consolidam a intenção desta pesquisa, os dezoito trabalhos analisados nessa premissa passaram pelo crivo de um protocolo de observação de dados e de forma criteriosa subsidiam a edificação de outras tantas discussões quando falamos em democracia e escola, mecanismos que garantam a democratização dos espaços escolares bem como a maneira que os agentes da escola se percebem nessa trama.

Para além da imposição de qualquer assertiva sobre a necessidade de consubstanciar uma educação pública democrática e conseqüentemente uma gestão escolar democrática, os trabalhos listados nesta revisão sistemática indicam acima de tudo as inquietações emergentes num processo inacabado, incompleto e inconcluso, as limitações que se apresentam no dia a dia da escola no trato com a diversidade, com as subjetividades e interesses dos indivíduos que compõem a escola.

Debater a construção democrática da escola implica reconhecer os caminhos tangíveis nesse percurso. A singularidade em si não é capaz de dar conta de algo tão complexo e dinâmico quanto a forma como os sujeitos participam da vida em sociedade e como se manifestam de maneira coletiva e organizada.

Por tal motivo, as produções levantadas nessa revisão trazem esclarecimento ao observar o fenômeno estudado em diversas fontes e correntes teóricas em conformidade ao que diz respeito à promoção da participação coletiva e do enfrentamento à centralidade na educação, à individualização na tomada de decisões e principalmente à superação do pensamento ditatorial.

Talvez assumamos uma postura utópica se voltarmos os olhares nas dimensões sociais presentes ainda em nosso meio, a ignorância, o analfabetismo, o racismo, o preconceito, como barreiras a convivência democrática, estas que ofuscam o brilho de um mundo que tem a possibilidade de consolidar um projeto de sociedade mais plural e inclusiva. Mas não seria desta forma um dos objetivos da educação, pensar o inimaginável, vislumbrar o que está além da nossa percepção?

Muitas vozes ecoam então nessa perspectiva, podemos propor um modelo de vida social menos violenta, mais farta, mais tolerante e que reconheça na irmandade dos homens a complementaridade da vida humana. Construimo-nos enquanto seres humanos na convivência coletiva desde os primórdios, assim, seria a invenção grega da democracia o meio mais adequado para apaziguar nossas opiniões, posições e pensamento num mundo tão complexo?

Cabe então à educação, a cabeceira desse processo, tomar com intencionalidade a elevação da consciência dos seres que é possível conviver em harmonia com seus semelhantes, resolvendo os impasses dessa relação, aceitando a divergência do pensamento e procurando aparar arestas entre as pessoas em seus pontos de vista. Uma educação humanizadora, uma gestão escolar atenta ao desenvolvimento de processos educativos humanizadores, como nos ensinou Paulo Freire, comprometida com o ideário democrático, tem essa virtude, e não à toa a proposição dessa gama de trabalhos levantados se faz com notoriedade.

Os trabalhos analisados testemunham a afirmação de que é preciso reconhecer o avanço no enfrentamento à consolidação da democracia na escola, sendo grêmios estudantis, colegiados escolares, associações de pais e mestres exemplos de mecanismos desenvolvidos em princípios democráticos que promovem

a participação organizada da comunidade escolar e democratizam as escolas que apostam nesses mecanismos em seu projeto político pedagógico.

O estudo da gestão escolar democrática ganha um destaque especial nesse debate, pois ao liderar uma escola o gestor escolar tem como meta e desafio a promoção e participação da comunidade na tomada de decisões e na responsabilização dos atos escolares. Nessa linha, a própria indicação do gestor escolar é ponto fulcral, sendo um dispositivo também analisado em muitos textos. Eleições diretas na escola já são realidade em diversas redes de ensino o que faz com que muitos pesquisadores se debrucem sobre essa ação de forma a levantar dados sobre o efeito que ela (eleição direta de gestores escolares) tem proporcionado no contexto da escola e de que forma os demais integrantes da escola se percebem nesse processo.

Contribuirá para a consolidação da democracia na sociedade a escola na medida em que ela busque cada vez mais em seus espaços os dispositivos que acionem a democracia tanto na sala de aula bem como fora dela. Esse exercício de cidadania faz com que os cidadãos formados numa cultura mais democrática tenham condições mais palpáveis de exercer criticamente sua vida coletiva nesses termos. “Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda” (Freire, 1996, p. 67). O que confirma a necessidade de militarmos por uma educação mais democrática e comprometida na transformação de uma sociedade violenta, discriminatória e preconceituosa.

Pensar nos mais diversos processos que validem a democracia na educação é obrigação de educadores progressistas que entendem a sua prática como mobilização e luta contra qualquer tipo de injustiça. É, sobretudo, acreditar na força laboriosa da educação e sua condição de reversão de qualquer ideologia, mesmo que também esteja a própria escola imersa no jogo ideológico da sociedade, porém sabedora de sua capacidade peculiar de questionar essa dada realidade e formular outras possibilidades de ser e estar no mundo.

## 2 PARÂMETROS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

A educação municipal necessita refletir criticamente para efetivar a qualidade social do ensino, de forma a envolver as pessoas da comunidade escolar, fazendo compreender a todos que essa busca só pode ser feita em parceria com os diversos atores educacionais: alunos, pais, professores, gestores, demais servidores.

Nesse sentido, lançamos questões preponderantes sobre a forma como é desenvolvida a gestão escolar democrática no município de Cansanção-BA, observados os resultados obtidos pelas escolas da rede municipal no decorrer dos últimos anos. Para tanto, buscamos problematizar os processos de construção da gestão escolar democrática na rede de ensino cansançãoense e verificar concepções e princípios da gestão escolar a partir de documentos norteadores tais como: Lei Orgânica Municipal, PME, Plano de Cargos e Salários, e ainda, identificar os mecanismos de participação da comunidade escolar na execução da proposta pedagógica de duas escolas públicas de Cansanção-BA.

A pesquisa desenvolvida em campo com entrevistas e roda de conversa com os agentes da educação municipal (gestores educacionais da secretaria de educação e escolas municipais) bem como a observação da legislação educacional ancorada nos fundamentos epistemológicos de autores como Paro (2001), Freire (1996), Gadotti (2008), Chauí (2018), nos permitirá realizar um contraponto no que diz respeito à literatura e à legislação educacional e aos desafios/entraves vivenciados no dia a dia das escolas.

A participação dos sujeitos da pesquisa se deu em dois momentos distintos; primeiramente através da roda de conversa, onde na ocasião discutimos e observamos a implementação de diretrizes educacionais voltadas ao estímulo do desenvolvimento da gestão escolar democrática. Nessa roda, os participantes enfatizaram: o que foi exitoso, o que falhou, as principais perspectivas no que tange a gestão escolar e, sobretudo, o modo como as diretrizes norteadoras da secretaria municipal de educação nas Leis 021/2003 e 035/2015 impactaram nos fazeres pedagógicos nos últimos onze anos com tal finalidade.

Posteriormente fizemos entrevistas semiestruturadas com duas equipes gestoras das escolas da rede municipal de ensino, a primeira composta por quatro professores e a segunda composta por duas professoras, a primeira equipe de uma escola de grande porte (Dionê Oliveira Passos) e a segunda equipe de uma escola

de pequeno porte (Rosina Pereira dos Santos). As entrevistas têm por objetivo sondar a forma como os sujeitos do contexto escolar absorveram e executaram as propostas e diretrizes da educação municipal acerca do desenvolvimento da gestão escolar e o que esses sujeitos entendem sobre gestão escolar democrática. A participação dos sujeitos na pesquisa valida esse estudo sobre o desenvolvimento da gestão escolar democrática no município e revela avanços e desafios que se apresentam nessa tarefa. Ainda nos apresenta as principais formas de participação da comunidade na gestão escolar.

Sobre a aplicação de uma entrevista semiestruturada e o trabalho no campo da pesquisa Minayo (2009) observa:

O trabalho de campo permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelece uma interação com os “atores” que conformam a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz a pesquisa social. (Minayo, 2009, p. 61).

O contrato estabelecido entre os participantes da pesquisa e pesquisador possibilita a reflexão sobre uma determinada realidade social, de forma a construir nossos saberes, que devem servir para questionar paradigmas tradicionalmente instituídos. Nesses termos Triviños (1987) destaca:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (Triviños, 1987, p. 146).

Concordamos com os autores citados sobre a organização da entrevista e a reformulação de hipóteses acerca do objeto de estudo em questão. Com perguntas bem planejadas com o intuito de suscitar alternativas para enfrentamento da problemática em questão será tarefa palpável realizar o processo investigatório.

O entendimento sobre o posicionamento histórico das nossas escolas e seu direcionamento na formação dos discentes, na pactuação a comunidade escolar, a

destreza dos gestores escolares na articulação junto aos demais docentes, bem como a maneira como pais e alunos participam das questões ligadas à gestão escolar é que analisaremos e dialogaremos acerca da democratização das escolas públicas municipais.

Os dados elencados a partir da organização e aplicação das entrevistas oferecem-nos insumos de grande valia para a proposição da discussão sobre os mecanismos já implantados em nível de rede de ensino, bem como subsidiam a avaliação da forma como o princípio democrático está presente na estrutura e relações sociais, que no âmbito da escola é atravessado nos fazeres pedagógicos.

Para os participantes dirigentes educacionais municipais promovemos uma roda de conversa onde analisamos e pontuamos as principais diretrizes criadas no período observado no sentido de efetivar a democracia na gestão escolar, avanços e intempéries para democratizar os espaços escolares, os ganhos, os erros, inferências desse processo que fora direcionado com planejamento de sujeitos que tiveram a incumbência de pensar antecipadamente na necessidade de ampliar a participação da comunidade escolar na execução do projeto político pedagógico.

Desta forma, em novembro de dois mil e vinte e dois, realizamos dois encontros com os dirigentes educacionais a fim de promover rodas de conversa como mencionado anteriormente. No primeiro encontro discutimos acerca da elaboração e aplicação de diretrizes educacionais mais alinhadas ao pensamento democrático na escola, a proposição de ações, normas, estratégias e até mesmo sobre o procedimento de nomeação dos gestores escolares.

Iniciada a roda de conversa observamos os principais objetivos dessa ação interventiva para analisar como esses sujeitos entendem a aplicação dessas diretrizes na melhoria da qualidade do ensino da rede municipal de Cansanção-BA.

Fizemos uma retrospectiva de como eram compostos os quadros diretivos das escolas municipais antes de dois mil e onze. Após esse período, já que se trata da data de corte de nosso estudo, foi elencada a busca pela normatização das nomeações já prevista no plano de cargos e salários, sendo esta uma ação inédita. Posteriormente foram realizadas as formações para essas equipes e ações voltadas à democratização da gestão escolar como, por exemplo, o dia (D) de formação dos colegiados escolares.

As observações, as análises do campo da pesquisa possibilitam ao pesquisador discutir conhecimentos prévios, questionar velhos paradigmas e,

sobretudo, vislumbrar a possibilidade de uma realidade menos injusta e desigual. Nesses termos, construir e debater novas possibilidades de agir e pensar a gestão escolar no viés democrático corrobora para a participação dos sujeitos na pesquisa que se faz como momento fundante de todo processo do campo de estudo, o que nos leva a compreender acerca dos principais desafios e intermitências históricas na consolidação da democracia para a gestão escolar.

Posteriormente, no segundo encontro com os dirigentes educacionais do município, discutimos sobre os resultados obtidos na aplicação das diretrizes educacionais que versam sobre a democratização da gestão, PME, regimento escolar, dentre outros regulamentos. A sistematização do debate e as informações levantadas nas rodas de conversa se configuram como momento fundante da pesquisa.

Uma educação crítica que estimule a participação ativa dos sujeitos se caracteriza como formação indispensável ao convívio democrático, pois, do contrário, fica inviável, sobretudo as classes populares entenderem sua importância na superação das desigualdades sociais. O sentimento partilhado entre os participantes da pesquisa é de estabelecer parâmetros para que a comunidade escolar possa avaliar e cobrar uma educação pública de qualidade, crítica, reflexiva e emancipatória.

O diálogo empreendido com os participantes da pesquisa oportuniza a construção e reconstrução de conhecimentos até então pouco explorados. Primeiramente através de roda de conversa com o atual secretário de educação e os dois últimos antecessores e, posteriormente, realizadas as entrevistas semiestruturadas com gestores escolares, tanto na ocasião da roda de conversa como nas entrevistas semiestruturadas tinham como objetivo discutir, avaliar e inferir sobre a aplicação das diretrizes educacionais suplantadas entre 2011 a 2022 na perspectiva da democratização da gestão escolar.

Os sujeitos da pesquisa se configuram como responsáveis diretos pela execução das mencionadas diretrizes no caso dos representantes da secretaria municipal de educação e da junção que fazem entre teoria e prática no cotidiano escolar, esta que se refere ao trabalho desenvolvido pelos gestores escolares. Estando os participantes imersos no campo de pesquisa e na liderança do processo de gestão escolar entendem da melhor forma os impactos na participação da comunidade na melhoria da qualidade da educação. Quando a escuta se dá de

forma horizontal novas possibilidades de fazer ciência se efetiva nessa relação entre os que desejam saber e entre os que imersos na pesquisa contribuem para ressignificar experiências e mobilizar a tomada de consciência e mudança.

Os gestores escolares responderam perguntas abertas e justificáveis que sondam a compreensão que esses participantes da pesquisa têm acerca da sua compreensão sobre gestão escolar democrática, participação da comunidade, e dos resultados obtidos nessa relação para a melhoria da qualidade social da educação. Há por vezes a necessidade de empreender um debate sobre os mecanismos elaborados pelo sistema de ensino no que diz respeito à participação da comunidade na gestão escolar, às dificuldades principais nessa labuta, aos desafios, às itinerâncias que enfrenta a gestão escolar nos dias atuais na rede de ensino de Cansanção.

O primeiro contato com as equipes diretivas foi muito positivo e de espontânea vontade se propuseram a participar para a construção desse conhecimento ofertando suas experiências e impressões acerca da gestão escolar em seus anos no magistério público municipal, sendo capazes de dialogar abertamente sobre o tema da democratização da gestão escolar.

Inicialmente sondamos a compreensão que os entrevistados possuem sobre gestão escolar, conceituando e explanando como ocorre a gestão escolar em suas unidades de ensino. Ambas as equipes escolares responderam que se trata da gestão da escola, em todas as suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira, sendo citado ainda a composição desta nas escolas; uma com um diretor e três vice-diretores (grande porte) e no caso da outra escola (pequeno porte) com um diretor e um vice-diretor.

A participação dos sujeitos no processo da pesquisa indica os caminhos metodológicos que se podem percorrer. A participação ativa no processo de construção daquilo que se pretende debater significa estabelecer a busca por uma vereda metodológica que ao passo que possa consubstanciar um dado conhecimento vá ao mesmo tempo mobilizando os participantes da pesquisa num dinamismo que proporcione a estes sujeitos engajamento nesse processo. Nessa perspectiva, duas concepções ganham destaque: a pesquisa-ação e a pesquisa-participante.

O contrato com os participantes da pesquisa se faz através do engajamento direto desses, bem como, no questionamento de sua posição frente à comunidade,

além dos interesses do pesquisador. A interação ativa nesse processo faz com que os sujeitos participantes estejam numa posição de diálogo com o proponente da pesquisa construindo juntos conhecimentos que visem a mudança de um determinado saber, bem como, para elencar uma discussão que vise uma ação em favor do coletivo superando paradigmas hegemonicamente implantados, portanto, não se trata apenas de realizar pesquisa para eles, e sim fazer a pesquisa com eles num processo de conscientização em todas as suas etapas (Thiollent, 2005).

Sob duas égides procuramos basilar o desenvolvimento das diretrizes educacionais pensadas na democratização da gestão escolar: a primeira foca a visão dos organizadores dessas diretrizes, suas impressões, angústias, frente a necessidade de aplicar a legislação que versa sobre a democratização do ensino, elevar a qualidade do ensino em toda a rede de ensino e consolidar as políticas públicas educacionais; a segunda observa, indaga e debate com os executores das diretrizes educacionais planejadas no interstício de tempo estudado, os ganhos e entraves desse movimento, a reverberação da aplicação das principais políticas públicas no chão da escola, sobretudo, na forma como os sujeitos entenderam, realizaram e foram afetados nesse intento, se a democracia encontrou espaço para seu desenvolvimento ou não para a gestão escolar.

A seguir encontram-se os procedimentos teórico-metodológicos utilizados nas atividades de intervenção ao longo da pesquisa.

## **2.1 Caracterização da pesquisa: a pesquisa-ação enquanto método de estudo da prática**

Traçar o percurso metodológico numa pesquisa implica pensar sobre o que se pretende alcançar, os sujeitos participantes e o conhecimento a ser construído no entre lugar que se situa o estudo que considera o conjunto de procedimentos para organizar, valorizar, compreender, interpretar os dados sob a vertente da pesquisa qualitativa (Minayo, 2009).

As discussões em torno da não participação dos membros da comunidade escolar na gestão das instituições educacionais e os indicadores acadêmicos obtidos nas avaliações externas na rede cansançoense são temas que fazem parte de minha agenda formativa. Atuo há mais de onze anos como gestor escolar, fui presidente do Conselho Municipal de Educação (CME) por duas ocasiões,

presidente do Conselho do Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB (CACSFUNDEB) e filiado ao Sindicato dos Servidores Públicos de Cansanção (SINSPUC) desde o início de minha carreira no magistério municipal em 2007. Nesse sentido, algumas inquietações alimentam esse debate: repensar em outras estratégias de gestão que promovam a divisão ou partilha da responsabilidade entre todos os segmentos da comunidade escolar, com foco na melhoria educacional da rede escolar como um todo; e a humanização das escolas.

Ao conceber a escola como instituição de ensino que lida com formação de cidadãos é essencial que haja por parte da gestão escolar organização e planejamento, além de políticas públicas que contemplem o marco constitucional da democratização e da melhoria da qualidade educacional, de forma a instrumentalizar o processo pedagógico de toda a rede de ensino.

Nessa direção, o presente estudo alicerça-se na pesquisa-ação já que, vinculada à interpretação contextual do fenômeno estudado, será atravessada por cinco dimensões: contrato, participação, mudança, discurso e ação (Thiollent, 2005). Para tanto, os colaboradores da pesquisa devem ter total liberdade para livremente inferirem suas opiniões, posições e de tal forma relativizar criticamente sobre o dado conhecimento.

A pesquisa participante e a pesquisa-ação entendem os sujeitos da investigação numa concepção ativa de sujeito que reflete sobre o objeto em estudo e conscientemente age de forma a intervir numa determinada situação posta à possibilidade de mudança.

Silva (2008) aborda sobre a conceituação do fazer pesquisa que engloba os sujeitos participantes, investigador e investigados, numa relação de horizontalidade e dialogicidade de forma a construir, nessa relação, saberes de relevância social, pois para essa metodologia o conhecimento que questiona velhos paradigmas tem papel de destaque na transformação do objeto em estudo:

Tomando a categoria participação, as diferenças tornam-se substanciais nas abordagens de pesquisa participante/ação. Alguns autores da pesquisa defendem a categoria participação como forma de colaboração e negociação entre pesquisador e pesquisados, ou seja, entre especialistas e práticos, como ocorre na Etnografia, na Antropologia e na pesquisa educacional. Outros, como Brandão (1981), Freire, (1981), Thiollent (2005) entendem que a participação acontece quando há uma intervenção na realidade da comunidade, perspectiva em que toma um sentido político. Outros como Sá

(1984), Silva e Silva (1986), a compreendem como produção de conhecimento numa perspectiva transformadora, com a participação dos agentes de transformação. (Silva, 2008, p.78).

Na conceituação da pesquisa-ação e da pesquisa participante, o diálogo com os participantes da pesquisa nos ajuda a compreender o fenômeno em questão e através da discussão de pontos centrais buscar-se-á intervenção que esteja atrelada aos interesses dos sujeitos participantes da pesquisa.

Visando analisar a totalidade do fenômeno estudado, as entrevistas semiestruturadas realizadas com as equipes gestoras das escolas e as rodas de conversas, que foram duas, realizadas com os dirigentes da secretaria municipal de educação, tiveram como objetivo sondar o entendimento dos sujeitos participantes da pesquisa acerca do estudo sobre as diretrizes educacionais para a democratização da gestão escolar.

A problematização do desenvolvimento dessas diretrizes educacionais suplantadas para a gestão escolar pelos sujeitos participantes da pesquisa oferta momento peculiar para entender o processo histórico que envolve as itinerâncias que a educação municipal percorre.

Para tanto, o diálogo empreendido com os doze participantes da pesquisa indica os meandros dos quais desemboca a educação municipal na atualidade. Dialogar sobre os meios que garantem a participação da comunidade escolar na gestão da escola possibilita compreender o que já temos como proposição desta diretriz e o que ainda é preciso superar como entrave na consolidação desse processo.

O tema central para a realização das rodas de conversa fora inicialmente o ato de nomeação dos dirigentes escolares em 2011, ou seja, a necessidade de resgatar as garantias previstas na Lei 021/2003 em considerar esse momento como impulsionador da autonomia e democracia na escola, respeitando ao que estava previsto em Lei e, desta forma, superar a mera indicação política ao cargo de gestor escolar.

Posteriormente, o conjunto de ações empreendidas pela Secretaria Municipal de Educação foi sendo incorporado à roda de conversa, sendo assim a elaboração do regimento escolar unificado<sup>3</sup>, a instituição do dia D de formação dos colegiados

---

<sup>3</sup> Trata-se de um documento que disciplina toda a organização gerencial e administrativa das escolas da rede de ensino municipal.

escolares e a elaboração e aprovação do PME ganharam notoriedade nessa roda de conversa.

Os dirigentes da secretaria municipal falaram com entusiasmo dos desafios transportados nessa trajetória. O atendimento às pautas de reivindicação da categoria de professores fora citado como momento relevante para a construção do ideário democrático da educação, a exemplo da aprovação do PME, processo democrático, consultivo e deliberativo por parte da categoria de professores.

Não obstante, as entrevistas semiestruturadas realizadas com as equipes gestoras tiveram como objetivo investigar a compreensão que esses sujeitos têm na aplicação das diretrizes educacionais. Sua impressão a respeito desse processo oportuniza compreender as principais formas de participação da comunidade na gestão escolar, se os mecanismos orquestrados nessa perspectiva facilitaram ou não práticas de gestão escolar mais alinhadas à democracia.

As análises feitas no plano de cargos e salários, bem como no PME, decretos, portarias e outros documentos disciplinadores do magistério público municipal, e posteriormente as rodas de conversa com dirigentes da educação municipal, juntamente às entrevistas semiestruturadas com grupos diretivos das escolas da rede se constituem como arcabouço metodológico desta pesquisa em seu intrincamento entre teoria e prática.

Na pesquisa-ação, o processo epistemológico se dá na interação entre quem promove a investigação e os participantes da pesquisa numa posição dialógica e cooperativa, superando a verticalização do processo investigativo. O conhecimento construído a partir dessa interação acerca do processo de democratização na educação serve para postular consciência crítica que mobiliza os sujeitos a adotarem uma postura que transcenda a uma visão tradicionalmente enraizada de valores e costumes, portanto, possibilita inferir sobre quais processos democráticos têm se estabelecido nas relações entre os sujeitos na escola, e se essas relações favorecem o fortalecimento do pensamento democrático ou se apresentam estratificadas, reforçando o autoritarismo.

Dentre as etapas da pesquisa citamos: estudos teóricos e documentais, entrevistas semiestruturadas, rodas de conversa e execução de um seminário sobre gestão escolar democrática de modo a fortalecer práticas democráticas nas escolas da rede de ensino de Cansanção, bem como promover a participação da comunidade escolar e o fortalecimento da gestão escolar democrática na rede

pública de Cansanção-Ba, tendo a pesquisa-ação (Thiollent, 2005) como um dos fundamentos metodológicos.

Sob este prisma as ações a serem desenvolvidas ancoram-se na concepção de educação dialógica e participativa, com vistas à promoção da equidade educacional a partir da gestão escolar democrática. Trata-se de um processo cujas relações estabelecidas nas escolas da rede municipal ambicionam a participação ativa da comunidade nos processos administrativos e pedagógicos, mobilizando a escuta e a democratização da gestão escolar entre todos os segmentos que compõem a escola, em prol de uma educação pública de qualidade social humanizadora.

Desta forma os membros da gestão escolar se consolidam como *lócus* da pesquisa ao passo em que a observância das relações imbricadas no seu contexto passa pelo prisma do objeto de estudo em questão, a democratização da gestão escolar. Diretor, vice-diretor, sujeitos participantes desta pesquisa no estabelecimento de suas atribuições junto a toda comunidade escolar, nessa perspectiva é que partiremos.

Como instrumento para realização das rodas de conversa e entrevistas semiestruturadas utilizamos fichas diagnósticas. Nelas foram levantadas informações sobre funcionamento dos conselhos e ou colegiados escolares, sobre a maneira como a comunidade participa da administração escolar, como são executados os recursos do PDDE e, sobretudo, avaliar a respeito das diretrizes passadas para a democratização da gestão escolar e como estas atravessam as atribuições da gestão. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, rodas de conversa, com os responsáveis pela gestão da SEMEC, posteriormente com grupos diretivos específicos das escolas da rede de ensino municipal no transcorrer da pesquisa, com o intuito de basilar acerca da construção da democratização da gestão escolar no município e as itinerâncias oriundas desse processo.

### **3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO HUMANIZADORA, LIBERTADORA**

Uma vasta produção acadêmica acerca de democracia e educação é apresentada num universo que se propõe discutir a função social que tem a escola na formação de uma sociedade mais plural e tolerante. O caráter formador de um processo emancipatório educativo é a chave para humanização dos sujeitos. Nesse ínterim, muitos pesquisadores têm se debruçado nessa investida de forma a conscientizar, debater e ressaltar a capacidade transformadora de uma determinada concepção de educação para a realidade social vigente que carece urgentemente de mudanças.

Freire na sua pedagogia da libertação aborda de forma crítica a construção da autonomia dos sujeitos, considerando principalmente a concepção crítica da formação educativa. Diálogo e consciência se enquadram nesse campo educativo transformador capaz de questionar as desigualdades sociais. A escola e sua vivência democrática servem como base social a fim de se discutir e transformar as relações sociais díspares fazendo o oprimido entender sua condição histórica nessa sociedade desigual e postular uma instrução crítica para sua inserção e intervenção no mundo.

Em toda sua vasta obra, Freire defende uma educação voltada à libertação das classes menos favorecidas. O autor de Pedagogia do Oprimido resalta o caráter transformador que tem a educação e seu papel de conscientização e contestação da ordem social vigente:

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres vazios a quem o mundo “encha” de conteúdos; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicistamente compartimentada, mas nos homens como “corpos conscientes” e na consciência como consciência intencionada ao mundo. Não pode ser a do depósito dos conteúdos, mas a da problematização dos homens em suas relações com o mundo. (Freire, 2011, p. 94).

Nessa concepção Freire (2011) entende que o papel da educação é encarar os sujeitos como corpos em construção de sua consciência de ser e estar no mundo, e, como tal, cabe à educação libertadora a superação das amarras dominantes que, apoiadas na concepção de educação bancária, precariza esse momento, que

ninguém pode ensinar nada a ninguém, que os homens aprendem mediatizados pelo mundo.

Encontramos na perspectiva de Paro (2001), a discussão sobre a democratização da gestão escolar que se embasa numa visão de análise crítica da construção desse princípio, uma vez que a escola pública é desafiada a garantir tal marco legal, já que nuances objetivas emperram a efetividade do processo e da garantia da participação da comunidade escolar nele.

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades. A maior evidência da imprescindibilidade da participação popular nas instâncias onde se dá o oferecimento de serviço pelo Estado parece estar na constatação da fragilidade de nossa democracia liberal, que, restringindo a participação da grande maioria da população ao momento do voto, priva-a de processos que, durante os quatro ou cinco anos de mandato, permitiriam controlar as ações dos governantes no sentido de atender aos interesses das camadas populares. (Paro, 2000, p. 16).

Paro problematiza a democratização da gestão escolar e a coloca como uma utopia frente ao que a escola pública apresenta no Brasil atualmente, ou seja, pouca participação da comunidade escolar na execução do projeto político pedagógico, ausência de políticas educacionais mais comprometidas com esse princípio na educação e, sobretudo, o desinteresse do poder público na efetivação desse processo. E continua asseverando: “[...] Mas, sem dúvida nenhuma, hoje a principal falha da escola com relação à sua dimensão social parece ser sua omissão na função de educar *para a democracia*”. (Paro, 2018, p. 18).

Concordamos com a assertiva de Paro quando ressalta que o distanciamento entre escola e democracia, a baixa participação da comunidade nas decisões pertinentes ao projeto político pedagógico, a ausência de grêmios estudantis, colegiados escolares, a inoperância de conselhos revelam que tais mecanismos tão necessários à otimização do processo pedagógico são pouco explorados e em muitas ocasiões são deixados de lado, isso se entendemos estes mecanismos com extrema valia para consolidação da gestão escolar democrática. Quando aprofundamos o debate acerca de princípios democráticos presentes nas escolas mencionamos ainda a posição hierarquizada de professores, gestores escolares,

frente aos alunos e aos pais, seja em momentos de diálogo e decisão, como reuniões ordinárias ou até mesmo no sagrado espaço da sala de aula, onde muito se fala em democracia e menos se pratica.

Nessa direção, Brandão (2003) argumenta que a educação está presente em todo lugar, mesmo onde não há formas padronizadas de ensino, e que sua natureza é essencialmente humana, mesmo em sociedades primitivas, pois a transmissão de valores e crenças era um ato que, sem intencionalidade, formava culturalmente os sujeitos, nas palavras do referido autor:

O homem que transforma, com o trabalho e a consciência, partes da natureza em invenções de sua cultura, aprendeu com o tempo a transformar partes das trocas feitas no interior desta cultura em situações sociais de aprender-ensinar-e-aprender: em educação. Na espécie humana a educação não continua apenas o trabalho da vida. Ela se instala dentro de um domínio propriamente humano de trocas: de símbolos, de intenções, de padrões de cultura e de relações de poder. (Brandão, 2003, p. 14).

Nessa direção, entendemos educação como resultante da própria natureza humana. Há séculos que sentimos a necessidade de passar às próximas gerações os conhecimentos, valores, saberes ancestrais que possuímos para que outros possam usufruir desse conhecimento. Desta forma não só nos fazemos enquanto seres humanos, mas estamos, acima de tudo, contribuindo para a elevação da qualidade de vida da sociedade a qual pertencemos.

Se a educação é inerente ao ser humano então sua função de transmissão de valores e regulação da vida coletiva muito se assemelha à proposição da democracia enquanto sistema de vida social, ambas são complementares e fundamentalmente dependentes.

Outrossim, Saviani (2012), autor de *Escola e Democracia*, referenda esse debate que tem a gestão escolar democrática como pano de fundo. Desta forma, a discussão sobre a implantação de gestão escolar democrática nas escolas da rede municipal de Cansanção e os desafios inerentes a esta jornada estão imersos num desafio de superação aos índices educacionais apresentados nas últimas avaliações externas. E o entrelaço sobre a participação da comunidade no processo de gestão escolar impacta inegavelmente essa busca.

Se considerarmos a função social que exerce a escola e na divisão de classes marcada pela sociedade capitalista, podemos concordar com os defensores

da pedagogia histórico-crítica sobre a obrigatoriedade da escola em dispor de um saber sistematizado para as classes populares de forma a democratizar e universalizar o acesso ao conhecimento científico produzido pela humanidade. Nessa concepção de educação, o acesso ao saber erudito, cientificamente elaborado é prioridade dos bancos escolares, portanto, sua assunção crítica as classes populares oportuna uma formação cidadã capaz de questionar as contradições existentes na sociedade,

Do ponto de vista prático, trata-se de retomar vigorosamente a luta contra a seletividade, discriminação e o rebaixamento do ensino das camadas populares. Lutar contra a marginalidade por meio da escola significa engajar-se no esforço para garantir aos trabalhadores um ensino da melhor qualidade possível nas condições históricas atuais. O papel de uma teoria crítica da educação é dar substância concreta a essa bandeira de luta de modo a evitar que ela seja apropriada e articulada com os interesses dominantes. (Saviani, 2012, p. 31).

Desta forma, a escola assume função política frente aos desafios de uma sociedade dividida em castas sociais. Nesse contexto social ela se configura para a classe proletariada como uma maneira a mais de vencer as amarras da ideologia burguesa, o que numa sociedade capitalista não é tarefa das mais fáceis, haja vista o jogo de interesses e as políticas públicas que incidem sobre a escola.

A educação escolar é simplesmente a educação; já as outras modalidades são sempre definidas pela via negativa. Referimo-nos a elas através de denominações como educação escolar não escolar, não formal, informal, extraescolar. Portanto, a referência de análise, isto é, parâmetro para se considerarem as outras modalidades de educação, é a própria educação escolar. Esta é a situação com a qual nos defrontamos hoje. É nesse quadro a partir dessas bases históricas que o que chamamos de pedagogia histórico-crítica se empenha na defesa da especificidade educativa, propriamente pedagógica, ligada à questão do conhecimento; é preciso, pois, resgatar a importância da escola e reorganizar o trabalho educativo, levando em conta o problema do saber sistematizado, a partir do qual se define a especificidade da educação escolar. (Saviani, 2013, p. 84).

Cabe então reforçar a relevância de uma escola que sistematiza o trabalho pedagógico, que foca a construção do saber erudito numa perspectiva de democracia e universalidade, lutando contra a ignorância que segrega, violenta e exclui os sujeitos da participação da vida em sociedade. A educação para a

pedagogia histórico-crítica assume na visão historicizada da humanidade uma concepção de educação emancipatória que desaliena os sujeitos e os possibilitam a igualdade no acesso ao saber.

Ampliando o debate acerca da democratização do ensino e a cultura, Chauí (1981) aborda a democracia em diversas correntes teóricas, disserta que sua consubstanciação está atrelada à forma como se dá a participação dos sujeitos nessa trama social.

A democracia, talvez por ser um enigma – e como não o seria se, através das mutações históricas, é um tema incessantemente retomado? Poderia tornar-se um campo de interrogação no qual até mesmo aquela rivalidade chegasse a ser compreendida. Não porque *todos* “democraticamente” desejamos a democracia. Nem porque *todos* “democraticamente” a discutiremos. Mas porque a interrogação acerca da democracia é uma indagação em que estamos todos *implicados* como sujeitos, sem que possamos reivindicar o lugar imaginário do saber separado. (Chauí, 1981, p. 85).

É nesse dilema que se assenta as bases epistemológicas atuais que discutem democracia. Sua consubstanciação é posta em xeque sempre que se analisam as relações sociais contemporâneas, sobre qual projeto de democracia é possível inferir, se vivemos numa sociedade altamente preconceituosa e excludente, onde milhares de pessoas são marginalizadas, a fome, miséria, mundo afora, de qual participação social carece delinearmos então?

Que se entende por uma comunidade numa sociedade de classes? Quem são os representantes da comunidade junto à escola? Que são e quais os serviços que a escola deve prestar à comunidade? Nas universidades não há qualquer dificuldade para responder a essas questões. Basta examinar a composição dos conselhos universitários para verificar que os representantes da comunidade são os membros do patronato e que os serviços à comunidade consistem em fornecer determinados tipos de mão de obra às empresas. Mas, nas escolas do ensino fundamental e médio, quem é a comunidade? (Chauí, 2018, p. 81)

É necessário aprofundar as reflexões sobre a forma como a democracia é exercida no espaço escolar e por quem de fato e de direito pode assumir essa tarefa. É pertinente compreender em quais caminhos há possibilidade de fortalecer democraticamente a educação. A luz de uma pedagogia capaz de promover a inclusão de forma crítica e engajada, tanto mais as decisões e desafios inerentes ao

espaço escolar, ganha dessa forma uma ressignificação, pois para Chauí (2018, p. 239):

[...] O crescimento escolar bruto é em si uma forma de democratização sem que se pergunte qual escola, para quem e para quê. Em segundo lugar, pela afirmação de que a educação é fator de desenvolvimento econômico da Nação, beneficiando a todos a longo prazo, ainda que, com sacrifício de alguns a curto prazo. Pondo a nação como beneficiária, todos aqueles que criticaram os projetos educacionais, denunciando seu caráter não cultural e não democrático, aparecem como gongóricos inimigos da Nação.

Konder (1981) assevera que na modernidade a dialética significa o modo como pensamos as contradições da realidade, de modo a entendê-la como essencialmente contraditória e em permanente transformação. Se acreditamos na escola enquanto promotora da formação dos sujeitos, sua relação com a democracia e o seu exercício estão imbricadas nessa visão. Pensar numa educação humanizadora, capaz de repudiar o preconceito, a discriminação, a intolerância é tarefa primordial desses espaços, uma vez que formação, consciência crítica e humanização são processos inerentes à educação emancipatória.

Ressalta-se nesse contexto a relevância de uma educação em formação crítica que possibilite aos educandos a aquisição de tamanha capacidade, que ao invés de reforçar a totalidade da realidade possa discuti-la e entender as bases de sua construção que devem partir para a democratização das relações humanas. Sem esse exercício é pouco provável prover uma mudança significativa na sociedade.

As relações dialéticas dão aos homens a capacidade de entendimento de si e dos demais ao passo em que permite a discussão da ordem social vigente. Humanizar-se significa tornar-se gente junto a outrem e por tal natureza eminentemente humana os sujeitos são levados a pensar em si e no seu meio, portanto, a criticidade consciente é capaz de nos elevar nesse patamar, de entender o mundo e conseqüentemente mudá-lo.

Quaisquer que sejam os caminhos que venham a ser trilhados, entretanto, os indivíduos precisarão se empenhar em elevar o seu nível de consciência crítica, para poderem participar mais efetivamente e conscientemente do movimento de transformação da sociedade; e para isso precisarão assimilar melhor e aprofundar o pensamento dialético. (Konder, 1981, p. 78-79).

O fomento de uma educação crítica, pautada na dialogicidade tem papel de destaque naquilo que chamamos de emancipação dos sujeitos. Na construção de uma consciência que perceba a necessidade de transformar as relações sociais, de forma paritária e democrática. Na assunção do direito ao dizer sua palavra o sujeito se afirma enquanto célula da sociedade capaz de engajar-se no mundo de forma mais atuante e participativa.

Gadotti (2008) é outro autor que nos ajuda a entender a relação estreita entre gestão democrática da educação e qualidade do ensino. Ele ressalta a importância do papel da educação na emancipação dos sujeitos que, na assunção crítica de sua participação na sociedade, tem mais capacidade de transformar a realidade vigente. Nesse percurso analisa o referendo sobre o processo de gestão democrática nas bases do texto constitucional de oitenta e oito e assinala diretrizes apontadas pelas conferências nacionais de educação no desdobramento do sistema nacional de educação em consonância com os planos nacional, estaduais e municipais de educação que apontam para a efetivação de diretrizes de democratização dos espaços escolares.

Um Sistema Nacional de Educação não será o resultado de estudos e pesquisas acadêmicas por mais significativas que sejam. Ele será resultado de uma práxis política no contexto de um projeto de sociedade em construção. Lutamos há 80 por um sistema nacional de educação. Durante mais de 8 décadas ele foi pensado e estudado pelos educadores. Por que nunca foi prioridade? Já ganhamos espaço nos últimos anos com políticas que caminham nessa direção, mas precisamos dar um salto qualitativo na correlação de forças políticas, apoiando-nos na mobilização da sociedade. A temática do sistema não pode ficar só na academia ou no seio da luta dos educadores. Precisa ir além: invadir o parlamento e as ruas, mobilizando todas as categorias de trabalhadores. A próxima Conae pode transformar-se nesse instrumento político persuasor de uma nova hegemonia na educação que possibilite superar o patrimonialismo e o clientelismo. (Gadotti, 2014, p. 20).

Na ocasião o supracitado autor disserta sobre os anseios e sentimentos despertados pela proximidade na Conferência Nacional de Educação (CONAE). Ares democráticos inspiravam a construção de um sistema de educação mais concatenado aos anseios populares. Vivíamos, até então, em via de consolidar um projeto de educação que, saindo do debate entre estudantes, professores e, sobretudo, os movimentos sociais, forjasse a escola na vertente democrática.

A questão da educação participativa e popular é ponto central na agenda de uma educação que tem por objetivo a formação para a vida democrática de forma engajada, postulada numa maneira de estar na escola e discuti-la, participando ativamente de seu gerenciamento, propondo, debatendo, sugerindo, avaliando sua qualidade social.

Embora haja críticas contundentes à polarização que se assenta nas classes sociais na sociedade capitalista atual, a teoria marxista traz uma importante análise das desigualdades provocadas nesse sistema que, ancoradas numa visão econômica de desenvolvimento social, excluem sujeitos ao direito de possuir bens e conseqüentemente, o direito a participação plena da vida social.

Meszáros (2016) alude para a teoria desenvolvida por este importante filósofo e destaca como Marx entende o homem:

Marx descreve o ser humano como “um ser *universal* e por isso livre” (74[84]), e a força que capacita o ser humano para sê-lo é derivada da *socialidade*. Isto significa que há uma conexão direta entre a liberdade enquanto universalidade humana e a socialidade. Como sabemos, de acordo com Marx, a essência *humana* da natureza está, em primeiro lugar, para o homem *social*” (103[106]), e ele acrescenta que não há como compreender a verdadeira individualidade em abstração a socialidade. Nem mesmo se a forma da individualidade que se tem em mente for uma atividade criativa científica<sup>3</sup> ou mesmo artística (Meszáros, 2016. p. 145).

A teoria marxista entende o homem e sua socialidade inerente à sua própria natureza, dessa interação ao meio, mas a distorção do capitalismo coloca os homens numa posição antagônica gerando a luta de classes. E nesse conflito o acesso ao conhecimento sistêmico, erudito, contribui sobremaneira para a manutenção das desigualdades sociais, entre os que sabem e os que não sabem. Cabe, nesse contexto, a elevação de um processo educacional que tenha condições de superar essa desigualdade e que possa ofertar às classes populares o acesso ao saber universal de forma a redemocratizar as relações humanas superando o patrimonialismo, clientelismo, o preconceito e a discriminação que nos dividem. Segundo o autor supracitado cabe ainda à educação:

Assim, a transcendência positiva da alienação é, em última análise, uma tarefa educacional, exigindo uma “revolução cultural” radical para sua realização. A questão em jogo não é simplesmente a mudança política das instituições de educação formal. Como vimos,

Marx ressaltou com veemência a continuidade ontológica objetiva do desenvolvimento do capital, corporificada em *todas* as formas e instituições do intercâmbio social, e não meramente nas mediações de segunda ordem diretamente econômicas do capitalismo. É por isso que a tarefa de transcender as relações sociais de produção capitalisticamente alienadas deve ser concebida no quadro de referência global de uma estratégia educacional socialista. Esta última, contudo, não deve ser confundida com alguma forma de utopismo educacional (Meszáros, 2016. p. 266).

É sobre esse intento que a democratização dos processos educativos deve estar a serviço, pois reforçando ares mais democráticos nas escolas é que estaremos ressignificando o papel da educação, uma educação humanizadora, que não se dobre às regras mercadológicas de uma sociedade embrutecida pelo capital. Forjando a construção da consciência humana num processo educacional com tal objetivo é que poderemos construir relações mais humanas e dignas, preocupadas com a essência dos sujeitos.

Depois de, por exemplo, desenvolver a “doutrina” de que o capital, com o auxílio da ciência por ele posta a soldo, “constrange sempre à docilidade o braço rebelde do trabalho”, mostra-se indignado porque “há quem acuse a ciência físico-mecânica de servir ao despotismo dos ricos capitalistas e de se oferecer como meio de opressão das classes pobres. Depois de pregar aos quatro ventos o quão vantajoso é para os operários o rápido desenvolvimento da maquinaria, ele os adverte de que, com sua resistência, suas greves etc., só fazem acelerar o desenvolvimento dela. “Revoltas violentas dessa natureza”, diz ele, “evidenciam a miopia humana em seu caráter mais desprezível, o caráter de um homem que se converte em seu próprio carrasco” (Marx, 2013, p. 336-337).

É sobre essa relação de forças antagônicas que está imersa a educação, partindo para a lógica democrática a superação das relações injustas entre os homens. O que se configura como premissa de primeira ordem, pois não há condições de se pensar em democracia quando a sociedade responde à lógica do capital; se a burguesia tem acesso aos meios mais elevados de acesso ao saber enquanto resta aos filhos das classes trabalhadoras uma educação limitada, básica, que não oportuniza a emancipação dos sujeitos.

Nessa concepção a educação participativa tem a preponderância de oportunizar uma relação dialógica acerca do processo educacional, fazendo com que seus participantes estejam numa posição de compromisso consigo mesmo e com os outros, assumindo dessa forma uma visão de comunhão sobre a

problemática educacional e podendo, a partir daí, repensar a sua formação/participação num processo de superação destes.

Um processo educacional crítico transformador das relações mercadológicas desumanas, capaz de superar as amarras do capitalismo ao que se observa:

A relação capitalista pressupõe a separação entre os trabalhadores e a propriedade das condições da realização do trabalho. Tão logo a produção capitalista esteja de pé, ela não apenas conserva essa separação, mas a reproduz em escala cada vez maior. O processo que cria a relação capitalista não pode ser senão o processo de separação entre o trabalhador e a propriedade das condições de realização de seu trabalho, processo que, por um lado, transforma em capital os meios sociais de subsistência e de produção e, por outro, converte os produtores diretos em trabalhadores assalariados. (Marx, 2013, p. 514).

Uma concepção de educação dialógica, crítica transformadora dessas relações embrutecidas pelo capital, se apresenta acima de tudo como uma conceituação humanizada da educação, ao passo em que alerta para a divisão de classes criada pela hierarquização e estratificação das pessoas numa sociedade de bens, possibilita a horizontalização das relações entre esses mesmos sujeitos e cunha a possibilidade de superação do *status quo*, assim Marx e Engels (2019) alertam:

As ideias da classe dominante são, em todas as épocas, as ideias dominantes; isto é, a classe que é força material dominante da sociedade é, ao mesmo tempo, sua força intelectual dominante. A classe que tem à sua disposição os meios de produção material dispõe, ao mesmo tempo, dos meios de produção intelectual, de modo que, geralmente, os pensamentos daqueles a quem faltam os meios de produção intelectual são, ao mesmo tempo, submetidos a essa classe. As ideias dominantes nada mais são do que a expressão ideal das relações materiais dominantes, as relações materiais dominantes apreendidas como ideias: portanto, são expressão das relações que precisamente tornam uma classe dominante; ou seja, são as ideias de sua dominação. (Marx e Engels, 2019, p. 46/47).

Oliveira (1997) traz para o centro do debate a democratização da educação e os mecanismos que têm sido utilizados nessa tarefa. A municipalização é um ponto relevante nessa discussão e a divisão de responsabilidades na estrutura do sistema educacional brasileira oportuniza dessa forma uma melhor participação dos sujeitos envolvidos na condução dos trabalhos na escola.

No que tange a essa questão, políticas públicas em educação são Leis, garantias e proposições que visam a abertura democrática do ensino, sua universalização, melhoria no atendimento educacional e qualidade de ensino para todos os estudantes, marcos regulatórios pensados na perspectiva de possibilitar aos sujeitos o direito universal em se educar. Podemos citar, nesse aspecto, o Programa Bolsa Família<sup>4</sup>, que se consolidou como uma política pública social e educacional que garantiu o ingresso de crianças das classes populares aos bancos escolares em todo o país.

O acesso ao conhecimento e a inserção de determinados grupos de sujeitos na educação básica e superior norteiam a educação libertadora, pois os investimentos em educação e programas educacionais criam condições para ascensão social de cidadãos historicamente marginalizados da sociedade. A política de cotas para negros em universidades e a concessão de bolsas de estudo em universidades públicas e privadas são exemplos de políticas públicas de democratização do saber.

“Uma dimensão da gestão democrática, que não poderia deixar de ser aqui contemplada, repousa na relação que estas mudanças estabelecem com os trabalhadores da educação” (Oliveira, 1997, p. 13). No estabelecimento dessas relações que não fogem à regra da sociedade capitalista é que se permeia a construção de uma educação democrática.

Se entendemos a democracia na educação como um princípio e não um meio, respaldamos as relações que são estabelecidas com os sujeitos que compõem a escola, as relações professor-professor, professor-alunos, e demais servidores, serão pactuadas nessa premissa, assim a escola adota uma pedagogia que se embasa na concepção de diálogo, uma educação humana, que não verticaliza as relações entre as pessoas.

A escola, portanto, não pode mais permanecer nas franjas dos mecanismos de controle social e econômico do sistema capitalista. Além disso, o custo dessa produção de capacidade de trabalho tem que ser racionalizado, já que para o capital trata-se da produção de uma mercadoria tal como qualquer outra. (Oliveira, 1997, p.39).

---

<sup>4</sup> O Bolsa Família foi um programa criado no governo Lula, instituído pela medida provisória 132, de 20 de outubro de 2003, e depois aprovado na Lei, em 09 de janeiro de 2004. Garante a transferência de renda para famílias em situação de pobreza com condicionalidades para saúde e educação.

Uma educação voltada para os interesses das classes populares, democrática em sua essência, com mecanismos bem definidos e executados que garantam a participação da comunidade de forma planejada e organizada, se configura como uma educação libertadora, atenta aos desafios que lhes são impostos na atualidade, tanto mais a consolidação dessa vertente de educação avance, tanto mais a qualidade social dela será potencializada, de modo a subverter as contradições da escola capitalista hegemônica.

A partir do *lócus* da rede municipal de ensino de Cansanção-Ba estudar as diretrizes/itinerâncias que circundam a gestão escolar e o desafio da efetivação da gestão escolar democrática fará como que se pontue o que de fato preconiza a lei de diretrizes e bases da educação nacional LDB e do texto constitucional de mil novecentos e oitenta e oito CF, que institucionalizam princípios da gestão democrática do ensino público, na forma da lei, e a melhoria da qualidade do ensino, ambos presentes nos artigos 204 ao 214 da CF.

Na seção a seguir, trataremos de discutir a respeito de como tem se dado o desenvolvimento da gestão escolar na rede de ensino de Cansanção-BA, mediante formulações das políticas públicas educacionais vigentes bem como as diretrizes implantadas e a experiência concreta no dia a dia da escola.

#### **4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TRAJETÓRIA, FORMAÇÃO E DESAFIOS NA REDE DE ENSINO DE CANSANÇÃO**

Uma análise da conjuntura sócio-político-educativa atual nos possibilita refletir acerca dos contextos de “democracias ameaçadas” que se encontram o Brasil. Argumentamos que, tanto os contextos quanto as ameaças, se reproduzem no âmbito da escola na educação básica. Pois a escola não se encontra envolta em uma bolha de proteção sócio-político-cultural, pelo contrário, ela, tende, em larga medida, a estabelecer as mesmas relações e lógicas do sistema social hegemônico. Mas a contradição é, também, elemento chave para a formulação da crítica necessária.

Neste sentido, o ano de 2011 representou para o município de Cansanção uma reabertura democrática, haja vista a realização de uma eleição municipal suplementar em 2010 que mudaria os rumos de Cansanção\*<sup>5</sup>.

O cenário político era dominado pelo coronelismo e autoritarismo de um grupo político que se perpetuara no poder por alguns anos. Nessa direção as práticas educacionais não fugiam à regra naquele contexto, pouco diálogo e abertura, relações altamente estratificadas nas escolas e pouco alinhamento a princípios democráticos.

Interrogar as práticas que se desenvolvem de modo a efetivar a “democracia” na escola e, sobretudo, conceituar a participação da comunidade escolar no processo de gestão das escolas da rede municipal de ensino, as conquistas, os avanços, os principais desafios, são notoriamente um viés que questiona velhas práticas e que deve anunciar o novo, já que o que nos interessa é um permanente processo de transformação e humanização das relações que são estabelecidas entre os sujeitos que fazem a educação.

---

<sup>5</sup> \*Cansanção teve por determinação da justiça a realização de eleições suplementares em dezembro de 2010 por conta de fraude em ata de coligação partidária. O grupo político da situação à época utilizou-se dos mais variados artifícios antidemocráticos para se perpetuar no poder e a fraude da ata de uma coligação partidária representou o cerceamento da vontade democrática na escolha do executivo municipal, já que a população fora às urnas votar em um candidato e acabou elegendo outro em 2008. Com a constatação da irregularidade houve então a determinação de uma nova eleição que ocorreu em 2010 e, desta vez, a oposição denunciante da gravidade do fato acabou derrotando nas urnas um regime coronelista e antidemocrático.

Contudo, essa ruptura histórica municipal, a nova composição governamental do município entre os anos de 2010 a 2011 fez com que observássemos a concepção de homem, sociedade, educação que os sujeitos possuem para estudar os mecanismos que consolidam ou não o pensamento democrático, haja vista a inexistência de grêmios estudantis, a inoperância de conselhos e ou colegiados escolares, a centralidade da gestão que não envolve a participação da comunidade escolar nas decisões de pautas que circundam a escola, pois, a partir desse novo amanhecer, haveria a possibilidade de superar esse paradigma.

Nestes moldes, a trajetória das diretrizes que orientam a gestão escolar no município é datada de 2003, a partir da Lei 021/2003 que institui o Plano de cargos e salários do magistério público municipal. No entanto, no período que compreende a sua promulgação até 2011 foi quase inexistente o espaço para sua aplicabilidade, assemelhando-se aos ataques que a escola recebeu nos últimos 09 anos, notadamente, a partir do golpe parlamentar em agosto de 2016, que destituiu a presidenta Dilma do cargo eletivo, a exemplo do Projeto de Lei (PL) escola sem partido, as *fake news* em torno da cartilha gay nas escolas da rede pública do país, e o total esquecimento da meta dezenove<sup>6</sup> do PNE (2014-2024).

Estes exemplos são amostras da onda antidemocrática que rondou a educação nesses últimos tempos. Em Cansanção-Ba a comunidade escolar ainda não obteve a oportunidade de escolher seu representante legítimo por consulta direta e participação ativa da comunidade escolar, pois a referida Lei não estabeleceu mecanismos que garantissem e oportunizassem a eleição direta para diretor e vice-diretor. Timidamente, o artigo 35 orientava a indicação desses gestores pelo poder público municipal. Vejamos:

Art. 35. Poderá ocupar os cargos de Diretor e Vice-Diretor de unidade de ensino o candidato que comprove:  
I - Ser ocupante de cargo efetivo de Professor Municipal;  
II – Contar com, no mínimo, 02 (dois) anos de efetiva atividade de magistério na rede de ensino do Município de Cansanção-Ba.  
(Cansanção, Lei 021/2003, p. 12).

Apenas esses dois critérios foram estabelecidos para nortear a nomeação ao cargo de gestor escolar, o que deixava vago a nomeação que transcorria por livre

---

<sup>6</sup> Meta 19: Trata-se de meta do PME onde as normas para a democratização da educação são estabelecidas.

indicação do poder executivo local. Além de não conceber a eleição direta como prerrogativa elementar para ocupação do cargo de gestor escolar, verificou-se, ao longo dos anos entre 2003 a 2010, a nomeação de professores que não pertenciam ao quadro permanente do magistério.

Dito isso, sendo o plano de cargos e salários um dispositivo legal parcialmente ignorado, a indicação dos/das gestores/as não seguia nenhum critério e abria margem para que qualquer um fosse “nomeado” dirigente escolar, muitas vezes sem nenhuma credencial, a exemplo de servidores de apoio nomeados ao cargo de gestor escolar, professores sem vínculo efetivo com o município, conforme a publicação dos Decretos nº 055/2009, 040/2009, 027/2009 e das Portarias Gab nº 061/2005, 068/2005, que exemplificam e corroboram nossa afirmação. Isso evidencia práticas rotineiras que feriam ao que recomendava o plano de cargos e salários, a Lei 021 de 2003. Verifica-se, portanto, a inexistência de acompanhamento e controle da execução do plano de cargos e salários, ausência de diretrizes educacionais democráticas. Uma legislação desvalorizada que, ignorada, sucumbia aos interesses particulares, eleitoreiros e de manutenção do *status quo*.

A fragilidade dessa prerrogativa ocasionou, por parte do poder público vigente entre 2003 e 2010, seu total descumprimento. As diretrizes educacionais pensadas na democratização da gestão escolar eram pouco efetivadas, plano municipal de educação inexistia, o plano de cargos e salários (2003) não fora devidamente aplicado. Desta forma a gestão municipal deixava a entender que pouco se importava com o desenvolvimento social e humano, pois não havia a preocupação de promover a participação da comunidade na tomada de decisões no ambiente escolar.

A democracia centrada nos interesses de poucos seria apenas uma palavra com pouco significado e um sonho distante. Os conselhos ou colegiados escolares nunca existiram, os gestores escolares eram designados pela plena vontade do poder executivo, muitas vezes sem formação adequada à ocupação do cargo ou vínculo com a rede municipal de ensino.

O quadro diretivo das escolas no município, no período em tela, fora composto única e exclusivamente por indicação e vontade do poder executivo que, à sua “vontade”, nomeava gestores escolares, aqueles que melhor defendiam seus interesses pessoais e políticos. Desta forma, não havia preocupação em atender os

dispositivos previstos no plano de cargos e salários (2003), que versava e/ou disciplinava sobre a matéria.

Quanto à formação da direção das unidades de ensino, o artigo 33 da Lei nº 021/2003 estabelece que “a direção de unidade de ensino do Município será exercida pelo Diretor, Vice-diretor e pelo Conselho Escolar de forma solidária e harmônica”. Nessa perspectiva, percebemos uma abertura democrática ao estabelecer a formação do conselho escolar, pois, segundo Paro (2000), este seria um órgão colegiado criado no âmbito da escola a fim de promover a participação de representantes da comunidade escolar na gestão.

Sobre a composição do conselho escolar fica assim definido no Art. 34:

Comunidade escolar é o conjunto de indivíduos que pertencem às seguintes categorias:

- I – Professores municipais em exercício em unidade de ensino municipal;
- II – Funcionários públicos municipais em exercício em unidade de ensino municipal;
- III – Pais ou responsável legal de aluno regularmente matriculado e com frequência em unidade de ensino municipal;
- IV – Alunos regularmente matriculados e com frequência, em unidade de ensino municipal. (Cansanção, Lei 021/2003, p. 12).

Observa-se, nessa composição, uma abertura democrática, na medida em que se inclui representação de todos os agentes da escola. Assim, a abertura democrática da gestão escolar tem respaldo legal para se exercer de forma participativa, ou seja, em tese se promoveria a participação engajada da comunidade na gestão da escola. Se, ao considerar que a participação da comunidade escolar é condição elementar para a caracterização e desenvolvimento da gestão democrática, desde 2003, por ocasião da sua promulgação, a rede de ensino tem a possibilidade legal para fortalecer a gestão escolar democrática.

No entanto, reafirmamos que esse documento pouco foi aplicado ou atendidas suas prerrogativas, já que não houve formação de conselhos escolares, ao menos pelo período de 2003 a 2010. Isso corrobora com a afirmação de que tal regulamentação fora esquecida por todos estes anos. A inaplicabilidade dessa política pública é, sem sombra de dúvida, artimanha de elites que, com influência e poder, desarticulam mecanismos previstos em Leis e garantias para sobrepor seus interesses.

A mudança de governo ocorrida em 2011 demarcou alterações significativas no trato com a Lei 021/2003. Destacamos que as primeiras ações da SEMEC, a partir de 2011, foram realizadas, a fim de promover uma maior abertura democrática e participativa nas escolas da rede municipal, por exemplo: indicação de gestores escolares por professores da rede com titulação para assunção do cargo; implantação de colegiados escolares em toda a rede; formações específicas para gestores escolares; adesões aos programas: Formação pela Escola (FPE), Programa de Formação de gestores escolares (PROGESTÃO), que são cursos de formação desenvolvidos pelo Ministério da Educação, Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED); formações promovidas pela SEMEC aos gestores escolares à época, entre os anos de 2011 a 2014.

Em 2015 Cansanção aprova o PME que consta de vinte metas e diversas estratégias pensadas para o próximo decênio (2015-2025). O Plano Municipal de Educação PME

[...] constitui-se numa construção coletiva, envolvendo os segmentos educacionais do Município de Cansanção, participando e propondo novas formas de pensar a educação a partir do contexto nacional, da legislação educacional e das inúmeras necessidades e desafios que constantemente são apresentados pela sociedade contemporânea. (Cansanção, Lei 035 de 17 de junho de 2015, p. 10).

O referido documento apresenta metas e estratégias para o contexto educacional do município, visando a ampliação da qualidade social da educação, bem como alinha suas metas aos planos estadual e nacional da educação. De acordo com o próprio documento, trata-se de uma produção coletiva, a qual contou com uma consulta pública para sua elaboração, primeiramente através dos comitês representantes e, posteriormente, com audiência pública, realizada em junho de 2015.

O PME (2015-2025) fora então o primeiro documento basilar que instigou a efetivação da gestão escolar democrática, onde destacamos a meta dezenove e a estratégia 19.1, a seguir

Assegurar condições, no prazo de 01 (um) ano, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da

União para tanto. (Cansanção, Lei 035 de 17 de junho de 2015, p.118).

19.1-Garantir que haja eleição em 100 % das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal para ocupar o cargo de diretor e vice-diretor, levando em consideração critérios técnicos e de desempenho dos candidatos, como consta na legislação de muitos Sistemas Municipais de Ensino, que já regulamentam a gestão democrática do ensino; (Cansanção, Lei 035 de 17 de junho de 2015, p.118).

Ressaltamos que a promulgação do PME (2015-2025) delibera sobre a consulta pública feita à comunidade, através de eleição para a escolha do gestor escolar. Essa conquista, assegurada pelo PME (2015-2025), teve a participação ativa dos segmentos de professores e sindicatos.

Todavia, mesmo a rede de ensino estando sob a responsabilidade de um novo governo e envolvida em ações de perspectiva democrática, entre o período de 2011 a 2021, a escolha do diretor e vice-diretor limitou-se ao que rege o artigo 35 do Plano de cargos e salários Lei 021/2003 em detrimento da atenção à referida meta dezenove promulgada em 2015 no PME.

Contudo, torna-se o PME (2015-2025) mais uma Lei deixada de lado e sendo ignorada. Esta diretriz não teve força suficiente para uma mudança no paradigma educacional municipal, sobretudo para estabelecer eleições diretas na escolha dos gestores escolares. Sendo a gestão escolar um campo de forças políticas historicamente implantadas no município e com o esfriamento dos movimentos que reivindicaram essa premissa, a meta dezenove fora esquecida.

Dessa maneira, entendemos que é urgente reacender a discussão no âmbito da sociedade civil organizada, acerca da atualização/reformulação das demais diretrizes educacionais que atendam à prerrogativa das eleições diretas para gestores escolares.

Nesse ínterim, após o ano de 2015, uma série de outros acontecimentos agitaram a vida política e educacional do município: a troca abrupta de gestão, de secretário de educação e a deflagração da pandemia da covid-19, o que atrapalhou a discussão empreendida sobre as reformulações dos planos de cargos e salários. Além disso, entre os anos de 2015 e 2018, com a chegada da Base Nacional Curricular Comum (BNCC), mais uma vez fora deixado de lado pautas importantes da própria rede e, ainda, a execução do PME em sua plenitude.

Nesse sentido, há impressão de que quando nos aproximamos da tão sonhada eleição direta, se apresenta prontamente outra discussão que nos distancia do enfrentamento à situação de diretrizes mais específicas sobre a gestão escolar democrática, como um barco a remar que próximo ao seu destino enfrenta forte tempestade que o coloca em outra direção, distante de seu rumo. Trata-se de contradições que se apresentam como percalço e ao mesmo tempo como subsídio, na medida em que a contradição tanto nos remete a uma avaliação de contexto, quanto nos impulsiona a buscar alternativas de mudanças desse mesmo contexto. Destacamos nesse ponto uma relevante intermitência: as contínuas interrupções das garantias previstas nas Leis 021 de 2003 bem como na Lei 035 de 2015.

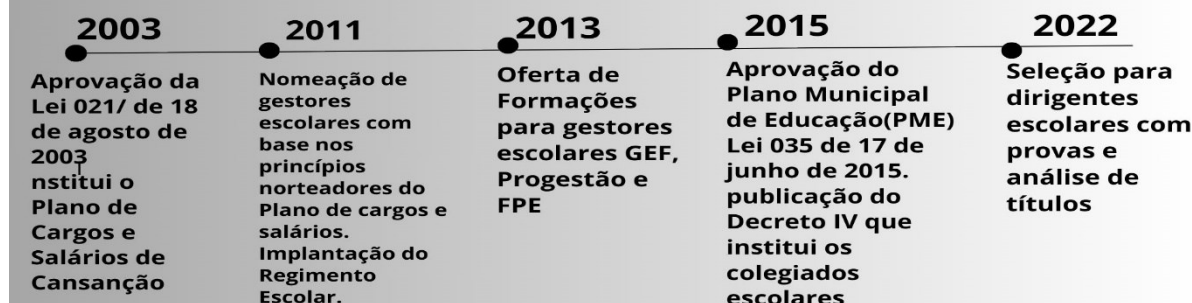
A despeito da necessidade de superar as contradições das diretrizes educacionais no município, aprovadas e não consolidadas, nos alerta Caldart (2015, p. 35) sobre “[...] Uma boa contradição que precisa ser sabiamente trabalhada e não eliminada”. As referidas contradições nos possibilitam compreender a que lógica de determinados interesses estão a postos. Sendo a escola um campo de forças e domínio político, sua influência faz com que muitas vezes o que está legalizado e garantido seja subtraído por interesses de uma elite.

Portanto, inferimos que o “abandono” de uma determinada legislação se deve ao conflito causado pelos interesses daqueles que, por hora, ocupam determinado espaço de poder. Se analisarmos nossa recente história democrática veremos que possuímos uma das bases legais mais avançadas do mundo (carta magna de 1988). Porém, na prática, nossa democracia social ainda sofre com vícios e ranços que maculam o seu pleno exercício.

Em que pese o pouco resultado para expressar graficamente expressões da realidade, encontra-se, a seguir, a Figura 1:

**Figura 1** - Trajetória das diretrizes educacionais democráticas do município de Cansanção.

## Linha do tempo das diretrizes educacionais democráticas em Cansanção



Fonte: Elaboração do próprio autor, 2024.

O município teve, em momentos estanques, a promoção do debate acerca da democratização da gestão escolar, porém os interesses da classe dominante emperram na superação de práticas arraigadas de dominação, controle e poder de decisão sobre a escola, a exemplo da indicação e nomeação dos dirigentes escolares, do descumprimento do Art. 35 da Lei 021/2003 e da participação tímida/inibida da comunidade escolar nas deliberações.

A busca da consolidação e fortalecimento dos ideais democráticos na escola deve ser pautada na experiência desses mesmos sujeitos, na forma como participam da gestão escolar, como se percebem e a abertura de que possuem na efetivação desse processo, pois dessa forma será nítida a compreensão de que a vida democrática está além dos marcos regulatórios e ou legislativos, mas se afirma no dia a dia, na execução de um projeto político pedagógico pulsante.

É nessa relação, em diálogo aberto com a comunidade escolar, que se possibilita enfrentar e vencer as amarras que engendram o processo de democratização nas escolas. Numa reflexão crítica sobre o que está dado é que se coloca como possibilidade o entendimento de como os sujeitos inerentes às escolas fazem sua democracia, contribuem para sua consolidação ou não.

Dessas reflexões conjuntas, novas proposições e diretrizes estratégicas surgem e poderão servir de base para replanejamento da política de gestão das escolas municipais, superar velhos paradigmas e, sobretudo, colocar a comunidade escolar no centro do debate sobre a elevação da qualidade educacional tão necessária, numa assunção crítica dessa realidade.

Este estudo, que sublinha as diretrizes que orientam a participação da comunidade escolar na gestão da escola, avalia a participação da comunidade como também os reflexos desta ação na qualidade social da educação da rede pública de ensino de Cansanção-BA. São estudos teórico-empíricos que tematizam a gestão escolar democrática e a participação ativa dos protagonistas da comunidade escolar.

Assim, ao observarmos o desenvolvimento educacional da rede de ensino de Cansanção-BA, ao logo dos últimos dez anos, verificam-se processos de formação importantes para o exercício da gestão escolar. A formação de colegiados escolares foi um marco para a educação municipal. Pela primeira vez na história de Cansanção, pais, alunos, professores votaram e escolheram seus representantes diretos para poder, da melhor forma, organizar e participar da gestão escolar, inferindo, propondo, fiscalizando, descentralizando o poder de gestão na escola promovida pela implantação dos colegiados.

Para essa empreitada houve, por parte da SEMEC, o desenvolvimento de ações específicas como o dia (D) de implantação dos colegiados escolares e da avaliação institucional, promovidos nos anos de 2013 e 2015. Momentos ímpares que possibilitaram a participação direta e envolvimento/mobilização de toda a comunidade escolar nas decisões e na avaliação da administração escolar.

A respeito da institucionalização dos colegiados escolares trata-se de uma estratégia para democratização das decisões mesmo sem haver uma diretriz mais transparente sobre a composição da gestão escolar tampouco sua perpetuação. Todavia, assim como as demais iniciativas, restringiu-se a eventos pontuais, sem continuidade. Segundo Paro (2000, p. 81),

Os conselhos de classe, por exemplo, não podem continuar sendo instâncias meramente burocráticas, onde se procura apenas justificar o baixo rendimento do aluno, colocando a culpa em fatores externos à escola. É preciso prever instrumentos institucionais que avaliem não apenas o rendimento do aluno, mas o próprio processo escolar como um todo, com a presença de alunos e de pais, pois eles são os usuários da escola e a eles compete apontar problemas e dar sugestões de acordo com seus interesses.

Podemos ressaltar que a descontinuidade da formação dos colegiados escolares se apresenta, nesta perspectiva, como uma intermitência a mais. Esse processo foi uma importante ruptura de práticas de gestão escolar antidemocráticas,

porém sem a devida continuidade não se efetivou como uma política educacional, mas sim uma ação estratégica temporal.

No ensejo da formação dos colegiados os gestores escolares, estes puderam refletir sobre sua prática, articular-se melhor com a comunidade escolar e formular planos de ação mais democráticos e participativos. Inferimos que, em larga medida, essas reflexões foram oportunizadas a partir das ações da SEMEC ofertando cursos de formação específica, no que diz respeito à gestão escolar. Trata-se de um esforço da gestão pública da educação para promoção do exercício da práxis, uma vez que, pela práxis, decidem-se de modo fundamentado os rumos da ação administrativo-pedagógica.

Durante a pesquisa em roda de conversa com os dirigentes da educação municipal, os três últimos secretários citados nesse estudo como participantes X, Y e Z relataram que os programas (PROGESTÃO), o gestão em foco (GEF) e o formação pela escola (FPE) são cursos para gestores escolares que objetivam refletir teoria e prática a respeito das atribuições do gestor(a) escolar. Ainda segundo esses participantes, os referidos cursos oportunizaram pensar estrategicamente a escola e motivar a equipe de trabalho de modo a alcançar determinados objetivos.

O progestão foi um curso de capacitação para gestores escolares criado pelo Conselho das Secretarias de Educação (CONSED) em material modular e formativo. Por ser um órgão governamental, o CONSED há muitos anos que institui o progestão como uma plataforma de formação para gestores escolares que discute o cotidiano escolar debatendo conhecimentos que norteiam as atribuições da gestão escolar. O progestão sugeriu para as equipes gestoras participantes o dia da avaliação institucional. Na ocasião a comunidade escolar avaliou as diversas dimensões que compõem a escola, passando pelas relações pedagógicas e administrativas e pôde a comunidade realizar tal exame sobre a escola, o que resultou posteriormente na formulação de plano de ação com estratégias específicas no enfrentamento daquilo que necessitava ser melhorado e que fora apontado pela comunidade no momento da avaliação.

O formação pela escola (FPE) é um programa criado pelo Ministério da Educação (MEC) que fornece capacitação para gestores escolares e conselheiros da educação sobre os principais programas que financiam a educação: o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa Nacional

da Alimentação Escolar (PNAE), Programa Nacional do Transporte Escolar (PNATE) e etc., explanou um dos participantes da pesquisa.

O Gef é um curso de formação para dirigentes escolares criado por uma consultoria educacional, a empresa Saber, que ministrava encontros mensais temáticos para os gestores escolares. Alinhava teoria e prática à medida em que estabelecia o desenvolvimento de planos de ação e pensamento estratégico para atingir metas. Por se tratar de um curso ofertado por uma consultoria privada, instrumentalizava os gestores escolares a pensar a escola como uma empresa que deve dar melhores resultados, mesmo se tratando de investimento na iniciativa privada. Notamos aqui a preocupação que teve o município em investir em aperfeiçoamento aos gestores escolares.

Trata-se de cursos que embasavam o papel do gestor escolar em articulação com a comunidade, promoviam reflexões sobre os problemas cotidianos e propunham a superação das intempéries apresentadas no chão da escola. É necessário salientar que, para além da oferta de cursos da esfera governamental como progestão e FPE, o município buscou fortalecer a atuação dos gestores escolares com cursos como o GEF, ofertado pela iniciativa privada. Oferta essa que foi uma novidade para a rede de ensino.

A rede municipal contou com uma série de ações, como formações, provocação da participação da comunidade escolar através dos colegiados escolares, o que possibilita mais uma abertura democrática à gestão escolar. Dessa maneira inferimos que a base para o fortalecimento da perspectiva democrática na escola estava sendo preparada, a qual, inegavelmente, perpassa pela mobilização e sua preparação para tal missão.

Se os governos recentes se preocupassem mais com a democratização da gestão escolar, abrindo a escola para a comunidade por ela servida, talvez atinassem para uma ação como esta para estimular a responsabilização dos educadores pela educação, abrindo mão de medidas esdrúxulas como as “*accountabilities*”, via testes em ampla escala, os ranqueamentos de escolas, além da vergonhosa e humilhante afixação dos resultados do Ideb nos portões das unidades escolares. (Paro, 2015, p. 99-100).

No entanto, mesmo com o desenvolvimento de mecanismos valiosos como a instituição do dia D, do colegiado escolar e o alinhamento aos critérios pré-estabelecidos pelo plano de cargos e salários, havia um bloqueio na execução da

democracia na escola em sua plenitude, pois a comunidade não tem aí a oportunidade de participar ativamente da escolha do gestor escolar, considerável intermitência.

Observamos que o município de Cansanção, ao longo dos últimos dez anos, não se eximiu e pautou as questões da educação, avançando na proposição de diretrizes educacionais específicas para a gestão escolar. Notamos na Figura 1, apresentada anteriormente, o trilhar desse movimento, inicialmente com a indicação de novos gestores seguindo critérios previamente previstos na Lei 021 de 2003, posteriormente promovendo a formação continuada para esses novos gestores escolares, desenvolvendo mecanismos de participação organizada através dos colegiados escolares e sacramentando esses avanços na elaboração do PME (2015-2025).

Esse percurso possibilitou instigar diretrizes mais assertivas para a consolidação da gestão escolar democrática, rompeu alguns velhos paradigmas, amadureceu o debate sobre a participação da comunidade na gestão da escola e assegurou na meta dezoito do PME, que é a execução das eleições diretas com a consulta pela comunidade, na escolha do gestor escolar. Não à toa damos destaque a esse período para a rede municipal.

A elaboração do PME, assim como do regimento escolar unificado (2011-2016-2022), a elaboração dos PPPs, as conferências de educação, a reestruturação dos conselhos CME, CAE, CACS-FUNDEB, garantiu a ampliação da participação dos mais diversos membros constituintes da comunidade escolar, deu maior transparência à educação e otimizou recursos e ações na educação. Avanços relevantes desse período também são citados nas falas dos participantes da pesquisa.

O regimento escolar, também fruto desse período, se caracteriza como uma diretriz que efetivou a organização das atribuições administrativas e pedagógicas da rede municipal de ensino, o reconhecimento de sua relevância no ambiente escolar de modo a disciplinar acerca do funcionamento das unidades de ensino servindo como referência a gestão escolar na prática dos atos cotidianos.

No período analisado neste estudo sobre a gestão escolar democrática (2011 a 2022) três versões de regimento escolar foram aprovadas pelo CME, a primeira em 2011, a segunda em 2016 e a terceira e atual data de novembro de 2022. O regimento escolar se configura, desta forma, como uma diretriz norteadora para a

gestão escolar, divide responsabilidades, alinha o compromisso de toda comunidade escolar ao funcionamento pontual da escola e estabelece normas e procedimentos essenciais para o funcionamento das instituições educacionais.

Dentre seus capítulos e seções encontramos no regimento escolar a regulamentação acerca da diretoria das escolas municipais:

Art.133 – As unidades Escolares do Sistema Municipal de Ensino, a depender do porte serão dirigidas por um diretor e um vice-diretor, funções a serem exercidas por profissionais devidamente habilitados para a função, conforme legislação municipal. (Cansanção, Resolução CME nº 013 de 2022, p. 40).

A composição da gestão escolar é uma primeira orientação que encontramos nesse capítulo, que posteriormente alude para os afazeres do gestor escolar em sua atuação *in loco*:

Art. 134 - Compete ao diretor do estabelecimento:

I – Representar o estabelecimento diante de toda a comunidade escolar, autoridades e demais órgãos;

II – Elaborar, juntamente com a equipe pedagógica, o planejamento anual do setor em conformidade com o projeto pedagógico, responsabilizando-se por sua implementação e acompanhamento;

III – **Promover a articulação e a participação dos integrantes da comunidade escolar para garantir a alta qualidade dos serviços educacionais prestados;**

IV – **Acompanhar o processo ensino-aprendizagem;**

V – Convocar e presidir as atividades e reuniões dos corpos docente, discente e técnico-administrativo;

VI – Assinar os documentos expedidos pelo estabelecimento;

VII - Manter-se informado sobre as diversas atividades escolares que envolvam alunos, pais, professores e funcionários;

VIII - Autorizar a abertura e o encerramento das matrículas, conforme Portaria da Secretaria de Educação;

IX - Presidir o funcionamento dos serviços educacionais;

X - **Promover, com a Coordenação Pedagógica e demais órgãos competentes, o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem;**

XI - Fixar o calendário escolar, horário de aulas, em conformidade com Portaria expedida pela Secretaria Municipal de Educação;

XII- Aplicar penalidades disciplinares a alunos, professores, funcionários do estabelecimento de ensino, segundo legislação vigente e as disposições deste Regimento;

XIII - Avaliar e aprimorar, continuamente, a efetividade do estabelecimento;

XIV - Atender as solicitações feitas, cumprindo cronograma e agendas de trabalho pactuadas com a Entidade Mantenedora;

XV - Manter a Entidade Mantenedora informada sobre as questões relevantes nos âmbitos administrativo, financeiro e pedagógico da escola;

XVI - Viabilizar, em nível operacional, as demandas vindas dos vários setores do estabelecimento de ensino;

XVII- Assinar, junto com o secretário escolar, transferências, certificados, históricos escolares e atestados;

XVIII - Assegurar o cumprimento das normas constantes neste Regimento;

XIX - Decidir, em última instância escolar, sobre os problemas e casos omissos, com aprovação da Entidade Mantenedora;

XX – Comunicar ao Conselho Tutelar e ao Ministério Público os casos infrequência e de maus tratos de alunos, assim como os casos de evasão escolar.

**XXI – Instituir e manter o funcionamento dos órgãos colegiados da gestão escolar;**

XXII- Manter atualizados os sistemas operacionais de gerenciamento de recursos e de gestão de políticas públicas vinculados ao Ministério da Educação.

XXIII- Gerenciar recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), juntamente com os membros do Caixa Escolar, com autonomia na contratação de serviços de terceiros previstos em Plano de Aplicação.

XXIV- Abrir, movimentar ou encerrar contas bancárias, expedir documentos de quitação de débitos, em comum acordo com representantes legais da Entidade Mantenedora.

XXV- Aprovar escala de férias do quadro de pessoal, registrando o ato em Livro de Posse.

XXVI- Expedir folhas de frequências mensais de funcionários dentro do prazo estabelecido pela Secretaria Municipal de Educação.

**XXVII- Promover articulação e a interação entre escola, família e comunidade, garantindo espaço permanente para a gestão participativa.**

XXVIII- Comunicar os pais ou responsáveis sobre evidências de problemas de saúde física ou emocional do aluno, manifestados no espaço escolar. (Cansação, Resolução CME nº 013 de 2022, p 41 e 42).

Os 28 incisos do Art. 134 se reportam à essência da gestão escolar e de princípios democráticos, nos quais destacamos os incisos III, IV, X e XXVII, pois eles se referem à responsabilidade da gestão em desenvolver o seu trabalho a partir da articulação com a escola em sua totalidade e com a comunidade externa. Trata-se, portanto, de uma orientação explícita para que a gestão ocorra pelos princípios da democracia, ou seja, que as decisões do rumo da escola e dos processos pedagógicos ocorram a partir dos interesses e demandas coletivas. De modo peculiar, os incisos IV e X impõem à gestão sua atenção, também com as questões pedagógicas de ensino e de aprendizagem, pontuações que norteiam o trabalho pedagógico que o educador, enquanto gestor escolar, deve seguir.

É mister ressaltar que o sistema de ensino, mesmo possuindo uma legislação educacional que garanta espaços educativos mais democráticos por muito tempo, omitiu essa premissa. Não obstante, a prática de efetivação da participação da comunidade na gestão escolar fica fragilizada, pois dentre avanços e retrocessos nessa pauta as discontinuidades das ações para tal fazem com que a democratização da gestão escolar não se fortaleça uma intermitência como já mencionado!

É necessário instituir uma cultura democrática que não se interrompa, eleições rotineiras de formação de conselhos e colegiados escolares, promover eleições para escolha do gestor escolar com a participação direta da comunidade, estimular a participação dos pais e alunos na gestão da escola criando um sentimento de pertença. Essas, certamente, se colocam como as principais itinerâncias da gestão escolar democrática em Cansanção.

Cabe salientar que este regimento é fruto mais elaborado e atual das versões regimentais anteriores na rede de ensino, na medida em que esta versão se destaca nesse estudo sobre o desenvolvimento da gestão escolar democrática como uma diretriz de extrema relevância no debate acerca do desenvolvimento da democracia no fazer da gestão escolar.

As implicações e normas previstas nele servem de base para qualquer proponente à gestão escolar seguir. Obviamente que não se trata de ter compêndios à disposição para facilitar ou encurtar a jornada de democratizar a gestão escolar, pelo contrário, pois as práticas democráticas na educação se consubstanciam nas relações que são estabelecidas no cenário educativo. Já mencionamos, a título de informação, sobre garantias previstas no plano de carreira do município que pouca efetividade tiveram, ou seja, não adiantou ter respaldado em Leis, portarias, resoluções, princípios democráticos que dificilmente se configuram na prática.

Além de disciplinar as atribuições estabelecidas ao gestor escolar no regimento traz ainda os órgãos colegiados que ajudam a democratizar a gestão escolar e a promover a integração da comunidade à gestão da escola. Essa efetividade é uma orientação específica desta versão atual regimental e na qual ressaltamos:

Art. 183 - O Conselho Escolar tem como finalidade garantir a gestão democrática dos estabelecimentos de ensino, de forma a assegurar a

participação da comunidade escolar e local nos processos de tomada de decisão e será composto por:

I - Direção da Unidade Escolar, através do diretor;

II - 1 (um) representante do pessoal docente, podendo ser professor ou coordenador pedagógico, do quadro permanente e em efetivo exercício;

III - 1 (um) representante do corpo discente, através de alunos adolescentes, jovens ou adultos, a partir de 12 (doze) anos, regularmente matriculados e frequentando a escola;

IV - 1 (um) representante do pessoal administrativo, preferencialmente que seja servidor público em efetivo exercício do quadro permanente;

V - 1 (um) representante da comunidade, através dos pais ou responsáveis legais dos alunos de qualquer idade, regularmente matriculados.

§1º- Cada segmento acima mencionado, com exceção da direção da escola, elegerá, além do titular, seu respectivo suplente.

§2º- Os componentes do Conselho Escolar terão mandato de 04 (quatro) anos, interstício de uma gestão, não podendo ser reconduzidos.

§3º- O diretor da escola será membro nato do Conselho e escolherá o vice-diretor, caso a unidade não possua vice-diretor um professor do quadro da escola, para substituí-lo nas suas ausências e impedimentos. (Cansação, Resolução CME Nº013 de 2022, p. 61).

Percebemos, nesse contexto, a aplicação de uma diretriz a democratizar a gestão escolar criando mecanismos que respaldem ações que trilham esse caminho. O estabelecimento de órgãos colegiados, associações de pais e mestres, grêmios estudantis são regulamentações previstas no regimento escolar que juntamente a sua mobilização e implementação trazem ares mais democráticos para a gestão escolar. Obviamente que esses mecanismos são fruto da democracia representativa, quando um sujeito tem a responsabilidade de representar uma coletividade mediante escolha, eleição e/ou até mesmo indicação para uma determinada atribuição.

A vivência democrática em plenitude se dá na participação e aceitação das mais diversas formas do pensamento. As assembleias são espaços de deliberação, diálogo coletivo e formação coletiva dos sujeitos. Nesses espaços há a possibilidade de superação de realidades sociais injustas. Organizações sociais, sindicais, fortalecem o sentimento democrático. Nesse viés, lutas e conquistas coletivas são galgadas nessa base e, certamente, perde a escola em não estimular momentos dessa natureza, não postulando nenhuma norma nessa vertente.

Se o estabelecimento de diretrizes e normas que apontam para a necessidade de fortalecer vivências mais democráticas para a gestão escolar por si

só não garantem essa premissa quais outras instâncias podem ser analisadas nessa discussão? Que outras vertentes precisam ainda o sistema de ensino percorrer para tornar a gestão escolar um espaço descentralizado, de participação da comunidade e, sobretudo, espaço coletivo em permanente processo de melhoria? Muitos trabalhos acadêmicos se reportam à importância da atuação de conselhos como ferramentas e espaços de participação e conscientização, a exemplo das pesquisas de Lima, e Santos Júnior, embasadas na linha de cultura, docência e diversidade.

Cansanção alinha nesse percurso seu compromisso com a gestão democrática da educação quando suas diretrizes apontam nessa direção. Para superar velhos conceitos é necessário, além de vontade e mobilização, uma legislação mais rigorosa, robusta, que possa romper essa realidade. Isso acontece quando é aprovado o novo FUNDEB que, em seu novo formato, institui condicionalidades para o repasse de recursos do fundo e um deles diz respeito à participação e à consulta pela comunidade na composição da gestão escolar, dispositivo esse criado de forma a extinguir a indicação política ao cargo de gestor escolar.

Dois mil e vinte dois representa um limiar nesse processo. Como citado anteriormente, por força do novo FUNDEB, a indicação política de gestores escolares é superada por força da exigência da nova Lei. Talvez, o município tenha que obrigatoriamente convocar as eleições diretas conforme o que dita a meta dezenove do PME (2015-2025), o que se configura o atendimento à conquista da categoria dos profissionais da educação no ensejo da elaboração do PME.

#### **4.1 Implantação da gestão democrática da escola pública, um olhar dos organizadores das diretrizes educacionais**

O documento basilar da discussão em torno da efetivação da gestão escolar democrática, no Município de Cansanção, é o (PME) – Lei 035 de 01 de julho 2015, mais precisamente na meta dezenove, que disciplina acerca da democratização da educação, quando estipula o prazo de um ano para efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas municipais.

Desta forma, a aprovação do PME feita através de audiência pública com participação ativa do coletivo de professores organizados através de sindicato significou uma conquista para os interesses da categoria de professores. Isso fez com que o desejo de superar as indicações ao cargo de gestor escolar e a efetivação de um processo democrático na escolha destes iniciasse um novo ciclo na educação municipal, com mais transparência, impessoalidade. Anos de hegemonia do poder executivo estavam postos em xeque. Pela primeira vez uma política educacional consolidada apontava para a necessidade de romper com velhos hábitos de dominação e direcionamento de uma relevante área educacional que é a gestão escolar! Vejamos o que menciona a meta dezenove do PME

Assegurar condições, no prazo de 01 (um) ano, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Cansanção, Lei 035 de 17 de junho de 2015, p.118).

Identifica-se no processo de aprovação do PME uma itinerância da política educacional no município, um marco político importante na medida em que a categoria docente mobilizada impõe uma prerrogativa elementar para a gestão escolar e supera um paradigma historicamente elitizado. Ou seja, pela organicidade política da categoria de profissionais da educação, assumindo e defendendo seus interesses, garante na meta dezenove, a consulta pública, para indicação do/a gestor/a escolar.

Outros documentos como o plano de cargos e salários, regimento escolar, constituem-se como diretrizes educacionais que embasam o desenvolvimento da gestão escolar. Ou seja, são Leis municipais que disciplinam o magistério local e se apresentavam fragilizados pois esses documentos datam de dois mil e três, foram ignorados por muitos anos e, desta forma, pouco contribuíram para o avanço no debate da democracia para a gestão escolar. Sem contar que, devidamente excluídos das políticas orientadoras educacionais, perderam sua validade e ainda não sofreram as devidas atualizações, o que cria uma lacuna na discussão sobre a efetivação da gestão escolar.

O município garante a prerrogativa de eleições para escolha dos dirigentes escolares no PME, mas emperra as tratativas nesse empreendimento quando ao

longo dos últimos 08 anos não regulamenta a consulta pública, sob forma de eleição para o cargo gestor da escola. Ao longo desse período registra-se o fortalecimento do movimento sindical, quando os professores de forma organizada e coletiva lutam por esse direito. Estavam prestes a emergir, assim, outras regulações e diretrizes que iriam respaldar a busca por promover a democracia no que diz respeito a eleições para a gestão escolar, mas, conforme já anunciado, isto ainda não ocorreu.

Visando descortinar as itinerâncias desse movimento histórico realizamos duas rodas de conversa na sede da secretaria de educação municipal de educação em novembro de dois mil e vinte e dois, com os três últimos secretários municipais de educação. Dialogamos acerca do PME, o estatuto do magistério e plano de carreira, sendo que todos os participantes enfatizaram a problemática em torno destas conquistas, desafios, possibilidades que a rede empreendeu nos últimos onze anos de forma a efetivar a gestão escolar democrática. Pontuamos desta forma

**Antes de nossa assunção a secretaria municipal de educação poucas regulamentações do plano de cargos e salários foram executadas**, a partir de nossa gestão, passamos a considerar o dispositivo previsto nele e a executar de forma a respeitar o que determinava essa Lei, isso fez com que ganhássemos o respeito da categoria. (Participante X, novembro de 2022).

**O plano de cargos e salário é uma importante diretriz a ser seguida, e o seu abandono por anos representa o descaso com políticas públicas** educacionais que visam a melhoria da qualidade da educação, não obstante o resgate dessa importante diretriz possibilitou ao município repensar importantes processos em torno da educação. (Participante Y, novembro de 2022).

Observamos os caminhos construídos na direção de uma educação municipal pública mais democrática e assertiva que respeite as garantias legais e parta dos interesses coletivos. As falas dos participantes testemunham acerca da gestão escolar democrática e indicam as principais itinerâncias vivenciadas pela educação pública municipal na efetivação de leis, em sua elaboração, na execução, e principalmente na mudança de atitude no que tange à promoção da participação da comunidade na gestão escolar.

A problemática levantada decorrente da observação do processo da trajetória e da efetivação da democratização da gestão escolar leva a compreender os percalços ainda existentes entre o que está instituído e o que necessita ser debatido,

a fim de garantir na prática o que versa a legislação quando se trata de gestão escolar democrática.

Na primeira roda de conversa com os participantes da pesquisa, uma ampla discussão sobre as principais ações orquestradas pela secretaria educação nos últimos onze anos possibilitou avaliar as diretrizes educacionais pensadas no intuito de fortalecer as relações democráticas nas escolas municipais, sob a tutela daqueles que organizam previamente essas diretrizes, nesse caso, o dirigente municipal de educação, responsável direto nesse exercício.

Inicialmente fora mencionado pelo participante Z que o processo de escolha dos dirigentes escolares feito nos últimos anos, mesmo sem a consulta com a participação direta da comunidade escolar, foi embasado em critérios que atendiam a regulamentação do plano de carreira municipal, ou seja, que para ser nomeado dirigente escolar, o candidato em questão deveria ser professor do quadro permanente do magistério público municipal, ter formação em nível superior e experiência comprovada na carreira do magistério.

O participante X destacou

Na época que assumi a gestão da secretaria municipal de educação **tive como grande desafio nomear os quadros gestores para as escolas municipais, pois além de responder ao que exigia o plano de carreira, observar o perfil de liderança e compromisso com a escola seria ponto fundamental para ter equipes gestoras mais comprometidas com a proposta da SEMEC, posteriormente buscamos investir em cursos de formação para os dirigentes escolares, como o Progestão, o GEF, etc.** (Participante X, novembro de 2022).

Percebemos na fala do participante X a necessidade em atender a um dispositivo legal, respeitar o que versa a Lei 021/2003, que orientava sobre a nomeação de gestores escolares, pontapé inicial à superação de velhas práticas descompromissadas, como a indicação sem a observância do que previa a regulamentação prevista no plano de carreira. A legislação educacional municipal é resgatada e uma relevante diretriz é considerada nessa proposição.

Continuando sua argumentação em favor do trabalho desenvolvido em sua gestão explana ainda o participante X

**As reuniões periódicas promovidas pela secretaria municipal ajudam a alinhar a proposta de gestão com o comprometimento**

**e a participação da comunidade escolar na gestão** da escola, a partir daí a avaliação institucional da escola foi uma ação importante que ajudou a mensurar sobre a participação dos demais membros nas decisões do projeto pedagógico escolar, só para citar um exemplo. (Participante X, novembro de 2022).

O colaborador Y relatou sobre a institucionalização do dia D de formação dos colegiados escolares, feito em 2015, com vistas a democratizar as ações do projeto político pedagógico, em consonância à interação organizada da comunidade escolar, através da eleição de representantes de cada segmento que compõe a escola. O colegiado escolar seria então a agremiação responsável pela abertura democrática à gestão das escolas municipais e articularia um maior envolvimento por parte desses sujeitos.

A formação do colegiado, de forma inédita no município de Cansanção, foi um avanço importante na discussão de instituir gestões escolares mais democráticas e participativas, porém, fora uma ação descontinuada, sendo que não houve outras diretrizes que indicassem a organização desse trabalho pelas escolas que ficaram livres para continuarem de maneira pontual essa logística de eleição e formação dos colegiados escolares.

Assim, a comunidade escolar obteve a oportunidade de participar ativamente das decisões do projeto político pedagógico, inferir sobre a gestão da escola e, em parceria a gestão escolar, avaliar os índices educacionais. A formação dos colegiados escolares articulou professores, pais, alunos e demais servidores das escolas mesmo que numa perspectiva representativa. Os sujeitos no cotidiano ganham nesse contexto mais autonomia e protagonismo.

As atribuições desses colegiados escolares seriam a de descentralizar a tomada de decisões por parte da gestão escolar, otimizar os recursos destinados às escolas e, sobretudo, dar mais transparência aos atos da gestão escolar, além do ganho considerável que teria a qualidade social da educação uma vez ampliada a participação da comunidade na gestão da escola segundo o decreto número IV de 2015. Comungam dessa afirmativa ambos os participantes da pesquisa.

O participante Y citou acerca da formação dos colegiados escolares:

Feito em 2015 com vistas **a democratizar as ações do projeto político pedagógico da escola** em consonância a interação organizada da comunidade escolar, através da **eleição de representantes de cada segmento** o colegiado escolar seria então

a agremiação responsável pela abertura democrática a gestão das escolas municipais e articulava um maior envolvimento por parte desses sujeitos. (Participante Y, novembro de 2022).

A instituição do dia D de eleição dos colegiados escolares marcou significativamente esse percurso. Nunca antes na história da educação municipal os sujeitos da educação dispuseram da oportunidade de, através de um pleito eleitoral, escolher seus representantes com poderes para participar ativamente da gestão escolar. Acreditava-se, também, que fosse uma ação introdutória para consolidar eleições diretas para escolha dos dirigentes escolares, o que fez com que a mobilização em torno desta se ampliasse ainda mais.

Em 2015 ainda ocorreu a elaboração e aprovação do PME (2015-2025), documento que contava com vinte metas que, alinhadas às metas dos planos nacional e estadual de educação, transcreviam sobre as principais diretrizes estabelecidas para a educação desta década no país, e entre essas metas estava a gestão democrática do ensino.

A categoria de professores viu aí uma oportunidade de sugerir uma importante mudança na configuração da organização do sistema de ensino que seria a eleição para dirigentes escolares. Escolher, dentre seus pares, o gestor escolar significaria a realização de um sonho por muito postergado e que desta forma as relações democráticas e a participação da comunidade seria ressignificada, fortalecida, portanto, a meta dezenove ganhou destaque, porque dava o prazo de um ano para que fosse estabelecido junto ao plano de carreira (documento em revisão) critérios e dispositivos para a efetivação da eleição de gestores escolares.

Enquanto gestor escolar vejo a possibilidade de ter a autonomia escolar fortalecida através de um processo democrático que fosse embasado na participação direta da comunidade na escolha da direção escolar. Minhas experiências acerca desse tema me levam a crer que, desta forma, eleito democraticamente por minha comunidade escolar, teria respaldo frente à comunidade e à administração pública, mais representação e respeito frente aos órgãos da gestão municipal, maior envolvimento por parte da comunidade na gestão da escola, bem como a legitimidade que teria o gestor escolar junto ao grupo de docentes que compreenderiam que o gestor escolar, (professor do quadro permanente do magistério) fora devidamente eleito pela sua comunidade tendo compromisso assumido com esta e não meramente com quem o indicou ao cargo

como ocorre no caso da indicação política. Sobre essa perspectiva concordamos com Paro (2000)

Mas se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos de educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início, então de nada adianta continuarmos falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e “acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas que os mantêm perenemente no poder. (Paro, 2000, p. 14).

Mesmo com tamanha efervescência o debate sobre a questão de eleições para escolha de gestores escolares, como promulgava a meta dezenove e o desejo da classe esmoreceu, a pouca vontade política dos dirigentes ou do dirigente, em que pese sua iniciativa de consultar a rede na elaboração do PME, na formação dos colegiados. Até o momento a meta dezenove não foi implementada. Isso acabou por esfriar esse debate, sendo que a meta dezenove sofreu a mesma ignorância como mencionado ao plano de cargos e salários em anos anteriores.

Segundo os participantes da pesquisa acerca dessa intermitência em meio à meta dezenove

**Somente a eleição em si não é uma garantia de democratizar a gestão ou a escola, é preciso fortalecer as relações que são estabelecidas com os sujeitos para que de fato ocorra democracia na escola, pelas experiências de municípios vizinhos**, notamos que muitos gestores escolares foram eleitos, mas pouco promoviam democracia na condução da escola. (Participante Z, novembro de 2022).

Recebi informações pontuais de experiências de eleição para gestores escolares em outros municípios por colegas secretários de educação e diversos problemas surgiram no processo eleitoral. Muitas ocorrências tumultuaram esse processo, o que nos instigou a retroceder: dentre eles, **Falta de consciência na escolha do gestor, problemas na execução da eleição, reprodução dos vícios da esfera política social** e etc. (Participante Y, novembro de 2022).

No debate sobre as diversas possibilidades de instituir uma maneira de escolha de gestores escolares com a participação da comunidade vimos que o desinteresse na garantia dessa prerrogativa se justifica pelas experiências observadas em outros municípios. Perdemos a oportunidade de avançar nessa proposição, amadurecer os sujeitos na execução de uma proposta efetivamente democrática e participativa. O desafio de implantar um processo eletivo de gestores escolares e os prováveis benefícios que essa prática traria na consolidação de ares mais democráticos nas escolas municipais, certamente seria um passo importante para a educação em Cansanção. Contudo, os participantes da pesquisa responderam que, com vistas à realidade educacional atual, acreditam que tal premissa “tumultuaria a educação local e atrapalharia a execução da proposta pedagógica em curso”.

Não obstante a qualquer iniciativa empreendida no intuito de aperfeiçoar um dado processo, acreditamos que a eleição se apresenta como desafio e avanço, obviamente imersa em contradições que não fogem à regra do funcionamento de uma sociedade capitalista que valoriza mais as posições sociais do que formação humana consciente e responsável. Acerca do estabelecimento dessas contradições

Entendemos que a defesa mais radical da escola pública na atualidade consiste em fazer, ao mesmo tempo, mobilizações massivas contra seu desmonte e conexões firmes de cada escola “sobrevivente” a processos coletivos que já trilham o “caminho transformador do sistema social”. Trata-se de reconstituir a função social da escola pela crítica material das finalidades que a lógica do “caminho usual dos negócios” tenta impor à vida de todos. É a própria força das contradições dessa lógica que nos permite ver que há diferentes caminhos. E que ainda temos escolha. (Caldart, 2020, p. 1).

Se pelo temor de que os ranços da esfera social política deturpem processos e garantias democráticas para a escola, reforçamos o *status quo* e minimizamos o poder transformador que tem a educação na superação e intervenção na realidade social vigente. O enfrentamento e a abertura nessa perspectiva não fogem à regra do diálogo permanente com os sujeitos, sua problematização e mediação são marcas inegáveis da própria vida na democracia. É mister salientar que

A teoria é necessária e nos ajuda muito, mas por si só não fornece os critérios suficientes para nós estarmos seguros de agir com

acerto. Nenhuma teoria pode ser tão boa a ponto de nos evitar erros. A gente depende, em última análise, da prática – especialmente da *prática social* – para verificar o maior ou menor acerto do nosso trabalho com os conceitos (e com as totalizações). (Konder, 1981, p. 43).

O participante Z citou que a nova regulamentação do Fundeb trouxe dispositivo que exige a superação da indicação política ao cargo de gestor escolar. Por força de Lei o discurso imobilizante teve que ser superado de modo que se o município continuasse com a prática de indicação sem o estabelecimento de normas que atendam a critérios de mérito e desempenho, poderia ser penalizado.

O novo Fundeb exige o estabelecimento de critérios pontuais para a nomeação de gestores escolares, o atendimento desse dispositivo se configura hoje como variante ao recebimento de recursos complementares do fundo da educação, a democracia se configura como um princípio e não um meio, e que o estabelecimento de outras estratégias em âmbito local traria muito mais benefícios a educação Cansançoense do que meramente uma eleição para dirigentes escolares, as associações de pais e mestres, os colegiados escolares, os conselhos escolares, que inclusive já existem nas unidades escolares, e que foram uma conquista nos últimos anos para a educação municipal são exemplos de ferramentas que democratizam a escola e que devem se alinhar ainda ao diálogo permanente tanto na gestão escolar quanto da gestão da sala de aula. (Participante Z, novembro de 2022).

O novo Fundeb apresenta uma série de atenuantes ao recebimento total dos recursos destinados à educação municipal. A nomeação de gestores escolares responde por um deles, no qual ainda observa os resultados que as redes de ensino obtêm nas avaliações externas. As notas de Ideb do município (3,9, para os anos iniciais; 2,7, para os anos finais; e 3,1, para o ensino médio) representam o resultado da aplicação das políticas educacionais implantadas de modo a buscar melhorias significativas para o sistema de ensino. Os participantes entendem ser necessário consolidar políticas públicas e diretrizes educacionais mais democráticas e assertivas no que tange à interação da comunidade no processo de gestão da escola e que tais medidas estão sendo planejadas e implantadas pela secretaria municipal de educação de Cansanção nesse intento. Podemos destacar a regulamentação do novo Fundeb acerca de sua finalidade

Art. 14. A complementação-VAAR será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condicionalidades e apresentarem melhoria dos indicadores referidos no inciso III do **caput** do art. 5º

desta Lei. {...} I - provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho **ou** a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho (Brasil, 2020, grifo nosso).

Nesse artigo 14 do novo Fundeb encontramos a conjunção **ou** *que* coloca a possibilidade de escolha entre critérios técnicos de mérito e desempenho e a escolha com a participação direta da comunidade escolar para a nomeação ao cargo de gestor escolar, o que implica dizer que se abre aí uma brecha para não realização de eleições para gestores escolares uma vez que há outra alternativa prevista em lei para tal no atendimento a esse dispositivo. Essa norma do novo Fundeb flexibiliza sobre o direito legal que tem a comunidade em participar ativamente da escolha do gestor escolar, pois permite que os dirigentes educacionais possam postular uma forma de nomeação que não se embase em eleições diretas, para a democratização da gestão escolar, uma intermitência!

Contudo, um marco legal em nível federal prevê agora, como critério ao repasse de determinados recursos do Fundeb, a superação da indicação sem critérios pré-estabelecidos na nomeação de gestores escolares. Para atender tal prerrogativa os municípios tiveram então que repensar a respeito da nomeação da gestão escolar e seguir o que orienta o novo Fundeb. A partir daí é possível considerar a experiência e formação dos aspirantes nessa empreitada, fortalecer as relações estabelecidas com os demais agentes da comunidade escolar. Esse é o caminho para aprimorar a democracia na escola. Sobre esse aspecto assevera Paro (2015)

Um diretor cuja lotação e permanência no cargo dependa, não apenas do Estado, mas precipuamente da vontade de seus liderados, tenderá com muito maior probabilidade a se comprometer com os interesses destes e a ganhar maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado porque estará representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de mero “funcionário burocrático” ou de apadrinhado político. (Paro, 2015, p. 116).

Pontuamos nesse aspecto outra intermitência: se o novo Fundeb traz a superação da indicação a nomeação de gestores escolares como medida condicionante ao recebimento de recursos do valor aluno ano resultado (VAAR), fragiliza esse movimento deixando margem para que os sistemas de ensino se

organizem sem considerar a recomendação dos planos de educação na prerrogativa de aplicação de eleições como efetiva participação da comunidade para a escolha do gestor.

O participante Z relatou também que mesmo sem a participação direta da comunidade na escolha dos gestores escolares há sempre a possibilidade de diálogo permanente e que é sensível à escuta por parte de qualquer agente da comunidade escolar sobre a avaliação feita acerca do trabalho da gestão escolar. Isso faz com que seja criada uma relação de confiança e cumplicidade ao trabalho que vem sendo desenvolvido, bem como, a ampliação dos recursos educacionais e a valorização dos profissionais do magistério municipal, como afirma

É indubitável os avanços que a rede escolar vem galgando nos últimos anos, sobretudo com **o aumento na receita do novo Fundeb, o que vem proporcionando a possibilidade de ampliar os investimentos e recursos mais adequados ao desenvolvimento do ensino e acima de tudo valorizar o professor**, feitos nunca vistos na história desse município. (Participante Z, novembro de 2022).

A democratização na escola será consubstanciada na medida em que a rede de ensino dispôr de escolas mais estruturadas e mais fartas em recursos que facilitem o desenvolvimento da aprendizagem, que possibilitem o acesso e permanência dos discentes, desenvolvendo a aprendizagem das crianças, pois essa concepção de educação prima pela construção de uma vida mais democrática e perpassa obrigatoriamente pelo acesso ao saber. Nesse aspecto, a concordância foi unânime entre os participantes da roda de conversa sobre o papel que deve exercer a escola que prima por uma perspectiva democrática.

Os participantes da pesquisa citaram e pontuaram suas inferências acerca dos desafios e possibilidades em alinhar as diretrizes educacionais no sentido de ampliar os ares democráticos nas escolas da rede de ensino. Há reconhecimento dos importantes avanços conquistados nesses últimos onze anos, porém há o sentimento que poderia Cansação estar num melhor patamar, ter avançado mais, haja vista os investimentos realizados nesse interstício de tempo.

**A democracia na escola é um exercício diário que se faz na coletividade**, professores, alunos, pais, servidores, todos esses agentes são peças fundamentais na conquista de uma educação melhor e mais humana, eu acredito que todas as ações

empreendidas nesses anos contribuíram na construção de uma educação municipal mais alinhada aos princípios democráticos. (Colaborador Y, novembro de 2022).

Os participantes demonstram em suas ações e testemunham que acreditam numa concepção de educação que valoriza a convivência democrática consciente, não obstante as ações executadas, reuniões, formações para as equipes diretivas demonstram essa visão e se constituem num cabedal de iniciativas concretizadas no período em estudo que se destacam aqui.

Dentre as principais ações, como mobilizações empreendidas no interstício de tempo analisado, podemos inferir que houve significativos avanços no que diz respeito à ampliação da participação da comunidade na gestão escolar, às formações. Os projetos ofertados aos gestores escolares partiam nessa via, estimular a participação da comunidade na gestão escolar, a exemplo da avaliação institucional, das reuniões periódicas com os pais, etc..

A participação efetiva da comunidade escolar fora potencializada e velhas práticas que dificultavam o desenvolvimento de uma participação mais engajada foram sendo superadas, como a indicação política ao cargo de dirigente escolar, limitação de pautas deliberativas na escola, transparência na execução dos recursos recebidos pela escola.

As diretrizes educacionais pensadas sob o prisma da democracia na escola primam por uma participação ativa, não obstante, a promoção de colegiados/conselhos escolares se apresentem como um mecanismo de participação na gestão da escola. De forma representada a comunidade escolar tem a oportunidade de inferir acerca das decisões, fiscalizar, controlar e acompanhar as ações desenvolvidas no dia a dia da escola.

É neste sentido que ambos, o educador progressista como o conservador, precisam de atuar coerentemente. O primeiro, com o seu sonho de transformação do mundo; o segundo, com seu projeto alienante de imobilização da História. O progressista, criticamente inserido em formas de ação e em políticas pedagógicas realizando-se em coerência com a compreensão da História como possibilidade, o conservador, autoritário, acrítico, de direita ou de esquerda, sem esperança e carente de sonho, perdendo-se, sem muita chance de se encontrar, numa compreensão determinista da História. (Freire, 2000, p. 115).

Recorremos a Freire (2000) para aludir que mesmo com o direcionamento das diretrizes educacionais que visam o exercício da democracia na proposta pedagógica da escola, elas, sozinhas, não reforçam a prática para que os sujeitos que fazem a educação tenham o princípio democrático corporificado no dia a dia da escola. A práxis precisa ser estabelecida na dialogicidade, do contrário, a democracia não encontra na escola porta de entrada para sua assimilação.

O exercício da função de gestor escolar está irremediavelmente atrelado a um conjunto de questões de ordem burocráticas, administrativas e pedagógicas. Cabe então ao educador escolhido para tal empreitada o desenvolvimento de uma série de competências e habilidades imprevisíveis à sua atividade enquanto gestor. Soma-se a tudo isso as relações interpessoais que são estabelecidas dentro do contexto escolar e que são fundamentais para o sucesso da gestão.

Continuando a roda de conversa, os participantes destacaram sobre a avaliação do empreendimento feito acerca de formações e do estabelecimento de políticas educacionais voltadas a democratização da gestão escolar. Se elas contribuíram ou não para a melhoria da qualidade da educação, obtivemos a seguinte afirmação: **“O desafio na atualidade é alinhar essas conquistas a melhores resultados nas avaliações externas” (participante Y, novembro 2022)**. De acordo com esse participante da pesquisa com a gama de recursos disponibilizados na educação há o sentimento de que ainda há muito o que ser feito para atingir bons resultados e que não se pode furtar a isso, afirma.

No período analisado constata-se o crescimento da matrícula de alunos, que por sua vez impulsiona o crescimento dos repasses oriundos do FUNDEB. Implica anunciar que melhorias significativas surgem com investimento ampliado em educação e ações propositivas que possam instrumentalizar o trabalho educativo. Portanto, novas escolas surgiram, mais recursos foram dispostos às escolas, avanços notórios que exemplificam a preocupação denotada nas falas dos participantes, mas não esqueçamos a despeito das intermitências que emperram ainda a melhoria substancial da educação municipal. É necessário frisar os ataques galopantes que a educação nacional sofreu nesse período. A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) do congelamento de investimentos em educação é um golpe nas aspirações de elevar o patamar da educação nacional, representa os interesses da burguesia em face aos anseios da educação popular.

Não à toa que a fala desse participante se remonta à execução dos recursos recebidos pelo município e pelos investimentos concretizados a partir disso. Mesmo imersos num período de pautas liberalistas que enfatizam muito mais a especulação do mercado financeiro do que propriamente o investimento de mais recursos na educação pública, os esforços alocados nessa direção sugerem que esses sujeitos entendem a relação estabelecida entre investimento, desenvolvimento e avanço, mesmo em tempos de retrocesso em investimento para a educação pública.

Nas falas dos participantes é perceptível o sentimento de que houve importantes avanços e conquistas. Há que considerar a deflagração da pandemia<sup>7</sup> da covid 19 no ano de dois mil e vinte, pois a pandemia trouxe um dano terrível à educação pública, sobretudo nos municípios pequenos que apresentam um considerável número de alunos oriundos da zona rural que não dispõem de acesso à internet.

A crise pandêmica surgiu na roda de conversa como um evento que marcou significativamente a educação municipal. As palavras do participante Z denotam o sentimento de frustração à capacidade de atendimento aos discentes em plena pandemia

Estávamos num caminho evolutivo e esperávamos conseguir melhores resultados na SAEB (sistema de avaliação da educação básica), de dois mil e vinte e um, argumentou o participante Z, porém com a chegada da pandemia um balde de água fria foi jogado nas nossas aspirações de obter resultados mais positivos nesta avaliação, fomos surpreendidos como a maioria das redes de ensino e mediante as nossas fragilidades não pudemos acompanhar como deveríamos nossos alunos em tempos de distanciamento social. (Participante Z, novembro de 2022).

Isso causou um prejuízo enorme as nossas crianças, **e o retorno as atividades não foi tarefa das mais fáceis, depois de quase um ano de paralisação total das atividades letivas** por conta da pandemia aprovamos e iniciamos um novo ciclo da educação municipal com um calendário letivo ciclado 2020/2021 que previa aulas remotas para todos os alunos da rede municipal de ensino. (Participante Z, novembro de 2022).

A proposta desse calendário ciclado foi o resgate da carga horária de 2020, ano letivo paralisado por causa da pandemia da covid 19, com atividades integrais, e

---

<sup>7</sup> A pandemia da covid 19 foi deflagrada segundo Decreto Estadual nº 19.586, de 27 de março de 2020. A covid é um vírus altamente contagioso que se espalhou por todo mundo causando um elevado número de mortes.

de forma remota, o desafio de educar por mais de sete horas via internet não foi nada fácil. Os professores tiveram que se reinventar, ampliar seus conhecimentos em tecnologia, mesmo em meio a uma crise pandêmica mundial, sem nenhum investimento e ou recurso para tal. A solavancos que a educação ocorreu no período em questão e não à toa a queda no rendimento dos alunos nas avaliações externas, como relatado anteriormente pelo participante Z.

É mister frisar essa passagem, pois muito do planejamento da educação fora comprometido nesse tempo, o distanciamento social requereu a adoção de uma outra postura, professores e alunos buscaram a realização do trabalho pedagógico em ambientes diferentes, cenário novo para a educação.

Cremos que no resto do mundo não tenha sido diferente e que agora retornamos as atividades presenciais em 2022, depois de vacinados com um único objetivo, **recuperar aprendizagens perdidas, retomar o rumo e continuar buscando diretrizes educacionais** comprometidas com o melhoramento do ensino em âmbito municipal. (Participante Z, novembro de 2022).

Por força da deflagração da pandemia da covid 19, as redes de ensino tiveram que adotar medidas paliativas para continuar sua missão em educar. Uma tarefa mais que ousada, já que estratégias tangíveis foram adotadas no sentido de assegurar que professores e alunos pudessem continuar a execução das aulas através de vídeos-aulas, encarte de atividades retiradas na escola pelos pais periodicamente, chamadas de vídeo, etc..

Sobre o desafio de garantir o ensino e a aprendizagem nesse período citou o participante X: “Todas as dificuldades apresentadas nesse período não são barreiras intransponíveis, pelo contrário, se apresentam como possibilidades a construção de um projeto de educação e sociedade mais humana e igualitária” (Participante X, novembro 2022), apostando ainda nos efeitos de todas as políticas públicas implantadas anteriormente e que agora devem surtir bons resultados, que nesse caminho por vezes tortuoso é que chegaremos ao patamar de termos uma educação crítica, humana e transformadora.

Na segunda roda de conversa com os dirigentes da SEMEC discutimos em torno do debate dos desafios que circundam a democratização da gestão escolar nesse período e que mecanismos possibilitaram engajar, de melhor forma, a comunidade escolar, elevar o patamar em termos de uma educação de qualidade

social reconhecida. Nessa reflexão sistêmica podemos dizer que nascerá uma nova proposta para o plano de carreira, resgatando ainda o que previa o plano municipal de educação naquilo que foi realizado e, sobretudo, para todos os desafios que a rede municipal de ensino deverá enfrentar.

Nessa roda de conversa, as possibilidades que têm a rede de ensino para aperfeiçoar o processo de democratização da gestão escolar e promover a ampla participação da comunidade escolar na gestão das escolas, foram ponto central. Analisamos as perspectivas futuras da educação no município de Cansanção-BA e os desafios que a SEMEC deverá enfrentar para consolidar seu sistema de ensino. Os participantes da pesquisa responderam, a partir de tudo o que foi discutido, quais seriam os principais entraves para a efetivação da gestão escolar democrática.

Dentre as principais colocações dos participantes sublinhamos a fala do participante X, que asseverou sobre **a dificuldade que teve na formação de conselhos na representação da sociedade civil. Segundo ele, muitos se furtam ao dever de prestar de forma voluntária serviços de grande relevância ao município** e à educação, sobretudo, quando essa representação parte de pais e alunos. Há um sentimento de que essas pessoas ao participarem das decisões do poder público **possam sofrer alguma retaliação por parte de instâncias superiores em decorrência de sua participação**, o que acaba por desestimular o engajamento dos sujeitos nesse processo.

Nesse aspecto é importante ressaltar que, por um lado, isso é reflexo de situações antidemocráticas a que frequentemente as pessoas estão submetidas, por exemplo, a falta de incentivo de participação, a ausência de funcionamento dos conselhos por muitos anos, a pouca valorização e encaminhamento de propostas oriunda de pais, estudantes e de representantes de movimentos sociais. Por outro lado, observa-se a necessidade de uma formação continuada para conselheiras/os de modo a fortalecer o movimento de participação das pessoas, nas instâncias de gestão, conforme afirmou Gadotti (2008)

Não se pode **mudar o mundo sem mudar as pessoas**: mudar o mundo e mudar as pessoas são processos interligados. Mudar o mundo depende de todos nós: é preciso que cada um tome consciência e se organize. Educar para os outros mundos possíveis é educar para superar a lógica desumanizadora do capital que tem no individualismo e no lucro seus fundamentos, é educar para

transformar radicalmente o modelo econômico e político atual. (Gadotti, 2008. p. 98).

Sem a devida participação da sociedade civil fica inviável democratizar a gestão da educação. Esse processo de participação e mudança é de extrema relevância para a transformação de uma dada realidade ainda mais salientando que o que está em pauta é educação. A participação e o engajamento das classes populares permitem questionar a lógica mercadológica envolvida na escola e repensar o modo de fazer a própria educação, porém com a interdependência dessa relação, a falta de participação fortalece o *status quo*, pois os sujeitos não se conscientizam, não se organizam e, por fim, não há mudanças.

Obviamente que quando tratamos sobre a participação da comunidade na gestão da escola devemos pensar então de que forma essa participação pode e deve ocorrer, se analisarmos a premissa da meta dezenove do PME (2015-2025) que garante a consulta à comunidade no que tange à composição da gestão escolar e que demais políticas educacionais poderiam servir de base para promover a participação dos sujeitos na gestão escolar.

Nessa direção, a participação organizada através de conselhos/colegiados escolares, associação de pais e mestres (APMs), grêmios estudantis, bem como outros coletivos se configuram como mecanismos que facilitam e promovem a participação da comunidade na gestão escolar, inclusive há uma política de estímulo ao desenvolvimento desses mecanismos no próprio PNE e em outras políticas educacionais, porém há um abismo entre o que é previsto por essas diretrizes e o que acontece na escola.

Uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública fundamental é examinar a situação em que se encontram os mecanismos de ação coletiva de que ela dispõe, nomeadamente o conselho de escola, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. (Paro, 2018, p. 112).

Acionamos Paro (2018) para alertar sobre a necessidade de vivenciar e colocar em prática garantias e postulações já presentes no PME. É necessário mobilizar os agentes da comunidade escolar para que estes percebam a relevância de seu engajamento nas decisões e avanços que a gestão escolar precisa provocar.

Se considerarmos que no período analisado tivemos apenas uma mobilização que apontava para a necessidade de formação dos colegiados escolares não é

tarefa das mais difíceis afirmar que a participação organizada da comunidade escolar é pouco estimulada pelo sistema de ensino; não adianta ter previsto em Lei se não há conscientização e aplicabilidade dessa premissa.

Sobre os obstáculos à participação ativa da comunidade escolar pontuou o participante Y

Mesmo previsto no PME a participação da família ainda fica a desejar, se apresenta em momentos estanques da escola, reuniões de pais e mestres, eventos escolares, onde em muitas ocasiões os pais participam passivamente desses momentos que também não superam as queixas e lamentações da indisciplina nas aulas, baixo rendimento escolar e etc. Desta forma a pauta não avança, os pais pouco opinam na superação desses entraves e outras questões de extrema relevância ao desenvolvimento do ensino sequer são lembrados nesses momentos, desta forma a democracia nunca será consolidada, e a abertura que dá o gestor a escuta de sua comunidade é essencial para transpor essa dificuldade. (Participante Y, novembro de 2022).

O momento das reuniões entre pais e mestres por vezes se limita a monólogos onde os pais recebem passivamente as informações que a gestão escolar apresenta, sem consulta prévia, sem diálogo, ou representação na resolução de questões preponderantes ao desenvolvimento de práticas educativas mais humanas, não há possibilidade de interação com a gestão da escola e da participação ativa da comunidade, muito menos a superação dessa condição. Os participantes X e Y relataram que na sua gestão à frente da secretaria municipal de educação muitos problemas advindos das escolas denotavam falta de convivência democrática, situações corriqueiras do dia a dia da escola que poderiam ser resolvidas no próprio chão da escola, através do diálogo, acabavam se tornando barreiras difíceis de serem superadas chegando até a secretaria no afã de encontrar resolução, sendo que a resolução estaria no diálogo empreendido com os sujeitos na própria escola.

Mesmo com a ampliação dos investimentos em infraestrutura, transporte e merenda escolar, criação do Núcleo de Atendimento Educacional Especializado (NAEE), a regulamentação de diretrizes da educação especial, inclusiva, integral, da Educação de Pessoas Jovens Adultas e Idosas (EPJAI), o significativo aumento no número de matrículas, é preciso inserir criticamente os sujeitos nesses espaços, uma vez que a LDB 9394/96 e a CF/88 aludem para a democratização do ensino.

A gestão democrática na educação se entrelaça com a qualidade do ensino pois são dois princípios complementares e interdependentes. Na medida em que for ampliada a participação da comunidade escolar na gestão da escola tanto mais será ampliada a qualidade do ensino. As ferramentas de avaliação do desempenho da gestão escolar, do ensino, do professor, enfim, todas elas, serão melhores avaliadas e colocadas em prática. É necessário fortalecer o sentimento de pertencimento a coisa pública, sobretudo, na educação.

É sobre esse sentimento de democratização e humanização que asseveramos em Paro (2018)

As vezes parece que as pessoas têm dificuldade de perceber o papel das condições materiais sobre o modo de agir dos próprios indivíduos. Sonha-se com pessoas “ideias”, que sejam democráticas num mundo em que tudo concorre para que elas não sejam. A pergunta que se pode fazer é: como querer “pessoas comprometidas com a democracia, com a cidadania, com o resultado do teu aluno” e ao mesmo tempo aceitar que tudo fique “como está”, se sabemos que “como está” concorre para a burocracia, para o autoritarismo e para os obstáculos, inclusive para as pessoas bem-intencionadas? Não seria o caso, então, de, pelo menos, desejar instituições que favorecessem esse comportamento democrático com que se sonha? (Paro, 2018, p. 115 e 116).

Sobre essa discussão, o participante Y citou como exemplo a formação dos colegiados escolares e o funcionamento dos conselhos fiscais das unidades executoras, que embora tenham uma função mais limitada a acompanhar a execução financeira dos recursos oriundos do PDDE, representam uma expressiva participação da comunidade escolar nas decisões daquilo que as escolas têm autonomia para executar, bem como o colegiado escolar, esse sim, com maiores poderes e atribuições que perpassam todas as dimensões da escola: a administrativa, a fiscalizadora e a mobilizadora.

O perfil do gestor escolar foi num segundo momento pauta da roda de conversa. A formação humana e profissional, o seu desenvolvimento enquanto liderança escolar, sua articulação a comunidade escolar foram questões levantadas pelos participantes e, naturalmente, o trabalho desenvolvido pelos atuais gestores escolares foi avaliado, muitos exemplos dessa boa articulação entre comunidade escolar e gestão escolar foram citados de modo a reforçar a crença de que a autonomia escolar é aprimorada quando o gestor da escola caminha

democraticamente discutindo e executando o projeto político pedagógico da escola. Sobre as atribuições da gestão escolar, destacamos

O gestor escolar tem que ser alguém de quem se comunique facilmente e bem todos os componentes da escola, que seja sério, justo, transparente e que promova a abertura para que todos possam crescer juntos, ser uma pessoa articuladora que possa mobilizar os demais ao alcance de determinados objetivos, com dinamismo, e altivez é que se faz uma boa gestão escolar. (Participante, X, novembro 2022).

Obviamente que para ser gestor escolar precisa-se de alguns adjetivos que circundam as relações humanas, comunicativo, responsável, inteligente, ter espírito de liderança e ser uma pessoa otimista, acredito que essas características devam permear o perfil de todo educador que se propõe a conduzir uma unidade escolar com êxito. (Participante Y, novembro de 2022).

O participante Z citou que, inclusive, estão na elaboração de comissão aprovada pelo Decreto nº 038/2022 que dispõe sobre o estabelecimento de **critérios de seleção a formação dos quadros diretivos escolares** e que muito em breve toda a composição das gestões escolares passará por esse crivo: analisar formação, tempo de atuação ao magistério público, sendo avaliados e intermediados por uma comissão técnica. Esse novo documento orientador da gestão escolar no município, tanto representa uma contribuição para que os/as candidatos/as e as pessoas eleitas tenham um perfil coerente com as perspectivas da gestão escolar democrática, quanto se trata também de uma resposta à indicação do novo Fundeb como condição peculiar para recebimento do VAAR, o que ajudará a ressignificar a ideia de gestão democrática do ensino.

Desta forma, a superação da indicação ao cargo de gestor escolar se configura como um importante avanço ao desenvolvimento profissional e democrático na gestão das escolas, ainda que sem a consulta e participação feitas pela comunidade, mas em observância de critérios de mérito e desempenho na nomeação dos gestores escolares, obviamente que as qualidades técnicas e pedagógicas por esses aspirantes trarão ganhos ao desenvolvimento do trabalho diretivo escolar.

Mesmo com aumento dos investimentos e do volume de recursos do Fundeb nos últimos anos ocasionado pelo aumento das matrículas escolares, ainda carece a rede de ensino alcançar resultados mais expressivos nas avaliações externas, haja

vista as metas projetadas para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em nível nacional.

A avaliação do sistema de ensino nessa roda de conversa passou a ser debatida na perspectiva de uma educação inspirada em princípios mais democráticos. A necessidade de alinhar a avaliação escolar às avaliações externas feitas em escala estadual e nacional, incentivar o diálogo permanente entre todos os componentes da comunidade escolar, fortalecer a autonomia do colegiado escolar, foram pontuações levantadas nessa roda de conversa. Essas indicações baseiam o sistema de ensino municipal na busca por melhores indicadores educacionais.

A avaliação do desempenho docente mediante os resultados obtidos nessas avaliações foi um dos pontos de destaque no diálogo empreendido com os participantes da pesquisa. A criação de um projeto que abonasse professores e gestão escolar no alcance de metas projetadas para Ideb seria uma forma de estimular o avanço do ensino e a obtenção de melhores resultados nessas avaliações. A diminuição dos percentuais de abandono e repetência, com premiação à escola que consiga atenuar esses dados, foram sugestões e possibilidades levantadas pelos participantes da pesquisa.

Criar mecanismos de avaliação e acompanhamento para toda rede, coordenadores, professores, gestores escolares, todos estariam imbricados num processo de permanente avaliação do desempenho as atividades propostas, com estímulos pela busca de uma educação de qualidade social. Isso faria com que essas equipes de pessoas pudessem se mobilizar para pensar em estratégias que solucionem os problemas do dia a dia das escolas, desmotivação dos alunos, baixa participação dos pais, baixo rendimento escolar, sem citar outros.

Não queremos reforçar uma visão mercadológica de educação, onde o capital seja em si o objetivo de promover uma educação de qualidade, tampouco queremos dar ares da meritocracia como ferramenta principal ao pensar em possibilidades sobre a educação em Cansanção. Sabemos que os valores que circundam a prática pedagógica democrática e libertadora não se limitam à formulação de premiações e bonificações com vistas a meros resultados, mas a promoção de uma educação crítica-transformadora, humanística, capaz de conscientizar os sujeitos a conviver no mundo sob condições igualitárias. Contudo, um dos objetivos dessa roda de debate promovida com os dirigentes municipais de educação é observar a aplicação das diretrizes educacionais dos últimos anos na busca de democratizar a gestão escolar

municipal e, nesse intento, pontuar quais diretrizes nos aproximaram ou distanciaram desse objetivo e que promovam a participação da comunidade na gestão escolar.

O fortalecimento dos conselhos municipais de educação, o CME, o Cacs Fundeb, o Cae, todos estes são ferramentas indispensáveis nesse processo de democratização da gestão escolar bem como agem de forma a dar transparência na execução de ações e recursos da educação municipal, por isso que sua atuação representada pela sociedade civil é tão necessária, se alinha na gestão administrativa, opina e acompanha. (Participante X, novembro de 2022).

Se considerarmos que, antes de 2011, os conselhos estruturantes da educação não funcionavam no município, não havia reuniões com representantes da sociedade civil, pouco eram fiscalizados os recursos educacionais e a participação da sociedade civil era comprometida. Nesse quesito o município demonstra um progresso considerável, com formações para os conselheiros, a criação da casa dos conselhos, local destinado única e exclusivamente para as reuniões destes etc. A fala do participante acima se consolida então como exemplo desse processo.

Só através de uma educação libertadora é que nossa democracia será fortalecida, asseverou o participante Y, que nessa passagem citou também as intempéries já vividas no município por conta do analfabetismo e da ignorância ainda presentes em nosso meio.

Uma educação inspirada nos princípios democráticos tem uma relevância sobremaneira, uma vez que a democracia nasce em sala de aula, primeiramente atravessando a relação professor/aluno, conseqüentemente se instala em toda a escola em suas dimensões, na relação entre os professores, com a gestão escolar, entre os demais servidores que trabalham na escola, com pais e alunos. Concordamos com Chauí (2018) em seus dizeres

É essa luta, portanto, que definirá se a população brasileira, além de compreender, finalmente, que a educação é um direito do cidadão, poderá também valorizar a escola pública como espaço de formação de um ser humano completo e de um cidadão ativo, abandonando a ideia de que a educação é um instrumento do mercado (Chauí, 2018, p. 380).

A democracia é um regime político, princípio basilar inerente à convivência humana, sua compreensão e vivência estão além daquilo que podemos categorizar.

Meios, estratégias para sua consubstanciação podem e devem ser realizadas de modo a buscar sua efetivação como forma de se relacionar com o outro, porém, indicar aqui ou até mesmo tentar mensurar as relações postas em nossas escolas seria não menos que inferiorizar o estabelecimento dos laços que existem na escola. Por tal motivo é que acreditamos que seja necessário ampliar, reforçar, fortalecer essas relações que já existem, a fim de que possamos nortear mais eficazmente as políticas para a democratização da gestão escolar.

Buscar na historicidade, a construção do processo de gestão escolar implica perceber a sociedade que também pretendemos nos tornar! Tanto mais a escola esteja assentada nos princípios democráticos, tanto mais a qualidade da educação irá prevalecer, pois é nessa relação, como já dito anteriormente, que se encontra o objetivo principal de um processo de formação de seres humanos, na dialogicidade, na criticidade e engajamento, todos esses tão necessários à vida em uma sociedade que necessita democratizar-se. “Assim sendo, se estamos preocupados em formar cidadãos participativos por meio da escola, é preciso dispor as relações e as atividades que aí se dão de modo a “marcar” os sujeitos que por ela passam com os sinais da convivência democrática” (Paro, 2018, p. 120).

Inspirados em ares mais democráticos, os avanços, os desafios dessa empreitada, e principalmente o olhar holístico no que tange à educação, nos trazem reflexões pertinentes sobre as andarilhagens que a rede educacional do município deve encarar, as perspectivas a trilhar e onde poderemos chegar! A seguir, apresentamos as experiências dos gestores escolares no debate acerca da democracia na gestão escolar e os desafios nessa empreitada.

#### **4.2 Vivenciando a democracia no cotidiano escolar pelos executores das diretrizes educacionais**

Conforme já anunciado anteriormente, na seção sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa realizamos entrevistas com duas equipes gestoras das escolas municipais da rede de ensino de Cansanção-Ba. Nessa atividade também tratamos sobre o impacto que as diretrizes educacionais democráticas trouxeram à gestão escolar e ao modo como os mesmos entendem esse movimento, refletir, inferir e suggestionar novas possibilidades de promover uma gestão escolar mais

humana e democrática e avaliar se os mecanismos criados nos últimos dez anos no sistema de ensino desenvolveram ou não a democracia na gestão escolar.

Inicialmente indagamos sobre como ocorre a participação da comunidade na gestão da escola e na execução do projeto político pedagógico. A equipe da escola Dionê Oliveira Passos, de grande porte, afirmou que a participação da comunidade é de extrema importância, observou sobre o processo de participação na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e afirmou a avaliação feita por eles na condução dos trabalhos do dia a dia da escola.

A equipe da escola Rosina Pereira dos Santos, de pequeno porte, respondeu sobre a relevância dessa participação, na qual destacamos

A participação da comunidade escolar é de **fundamental importância**, não tem como se construir um projeto político pedagógico na escola sem a participação de todos, então, **nós temos uma boa participação de todos os funcionários** em todos os sentidos, não só na elaboração do projeto, mas tudo que se propõe a fazer na escola eles são 100% participativos. A gente tem um **ponto de dificuldade** com os responsáveis pelas crianças, que são os pais, eles quase não participam das tomadas de decisões, eles só sabem vir trazer e pegar o filho(a) ou **simplesmente vem na reunião de pais e mestres pegar o boletim** e já voltar pro trabalho, que até a gente sempre discute sobre isso, que agora **estamos realizando uma proposta de fazer reuniões no turno noturno, pra ver se a gente consegue trazer todos eles pra se envolver com a escola, porque é bem complexo**. (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Ainda sobre a questão da participação da comunidade no cotidiano escolar destacamos a relevância dada pelos demais participantes da pesquisa

A participação da comunidade escolar **é muito importante, é fundamental** né, pra que tudo que aconteça na escola seja de maneira eficaz, se a gente faz como falamos agora um projeto, e a comunidade não participa, como vai sair? Não tem como, então, é muito importante, mas nós temos esses **problemas, do professor aceitar a entrar nesse processo da escola, administrar**, porque na gestão democrática, eu vejo que nós somos um só corpo, então **se nós queremos que a escola cresça, nós temos que nos abraçar, dar as mãos, com um objetivo** só, entendeu? (Equipe Dione, agosto de 2023).

Nos depoimentos se demonstra a relevância da participação da comunidade na melhoria do funcionamento da escola em todas as suas esferas, seja no pedagógico ou no administrativo. Nesse sentido a fala dos gestores escolares

denota a intenção em ampliar a participação dos pais em reuniões, já que a maioria desses eventos acontece em horário de expediente, o que impede a participação de muitos deles em decorrência do trabalho e outros compromissos.

Cabe à gestão escolar envolver e promover a participação, pensar em estratégias para superar determinados obstáculos. Inclusive a ausência de uma participação mais ativa é sentida e ressaltada como mencionado anteriormente.

Nas falas dos participantes fica evidente que o envolvimento de todos é ponto crucial para o sucesso do projeto político pedagógico e que a gestão democrática só acontece nesse sentido, com o engajamento de todos e total responsabilização, a exemplo da divisão de tarefas, na assunção e compartilhamento de atribuições como na execução de projetos pedagógicos citados por ambas as equipes gestoras.

Na questão seguinte a indagação era a respeito das principais conquistas dos últimos anos, no que se refere ao funcionamento dos colegiados a partir de 2015. Então as equipes diretivas entendem a relevância de promover uma maior participação da comunidade escolar na tomada de decisão a despeito da execução do projeto político pedagógico escolar e que a abertura dada nessa direção visa ao fortalecimento de ares democráticos na escola.

A equipe da escola Dione respondeu que é nas reuniões pedagógicas com os professores onde ocorre a maior participação a respeito dos assuntos inerentes à escola. Na ocasião citou a equipe da escola Rosina que o principal ganho foi a autonomia escolar, a qual destacamos

No nosso ponto de vista é **a autonomia, é uma conquista**, pois **nós já trabalhamos aqui sem autonomia nenhuma, a gente não tinha recurso, não tínhamos voz, e hoje temos, tomamos as decisões juntos, o grupo executa, então assim, é uma das conquistas da gestão. A participação de todos sem problema algum**, até quando chega uma imposição as vezes que a gente já traz, **eles** não discutem com a gente, eles já sabem que a gente está seguindo ordem e eles executam, colocam a mão na massa, eles querem fazer acontecer, eles gostam que o nome da escola esteja bem, apareça, todos eles, quando falam na Rosina os olhos brilham, até naqueles que são mais devagar, **quando tem algo para fazer estão todos envolvidos, porque quer que aconteça, que dê certo, eu acredito que seja essa união que faz com que a gestão da escola tenha êxito, eu acredito que seja isso, a gente trabalha com um grupo muito bom, eu sempre digo a eles que quando estou nas reuniões eu digo a eles e falo “gente isso não acontece na Rosina”**. Até os conflitos, os momentos que precisamos chegar junto, eles entendem. Porque eu falo que tudo o que fazemos aqui é

o nome da escola que sairá, sendo o nome da escola em 1º lugar. (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Temos, nas reuniões pedagógicas, a horizontalidade de uma relação intermediada pelo diálogo, onde gestão escolar e professores discutem abertamente sobre as principais questões ligadas ao desenvolvimento do ensino. Esses momentos oportunizam a inclusão ativa dos professores nos desafios impostos à gestão da escola. Na fala acima podemos destacar características extremamente relevantes para o fortalecimento da gestão escolar democrática. A primeira delas é a (autonomia), princípio esse que deve ser o carro chefe na gestão de qualquer escola, pois fortalece os laços entre os diversos agentes da comunidade, dá respaldo à gestão na tomada de decisões e, conseqüentemente, melhora a qualidade da educação.

Os participantes da pesquisa, nessa etapa, citaram na entrevista que em diversas ocasiões a gestão escolar dialoga com os demais sujeitos, com acordos e contratos para o bom funcionamento da escola, a exemplo das aquisições feitas a partir do planejamento com os recursos do PDDE, destacando também a (união) ponto muito ressaltado e que se apresenta aqui como um substantivo extremamente necessário para o desenvolvimento do trabalho coletivo, pois “os professores abraçam a proposta pedagógica da escola, a comunidade se envolve, todos ganham com isso” (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Nessas relações estabelecidas pelo diálogo a noção de gestão vai se incorporando na ação de todos os sujeitos que compõem a escola. Decisões são tomadas em conjunto, problemas discutidos na coletividade que, na assunção dessa responsabilidade, compartilha conhecimentos e mudanças são possibilitadas. Assim chega-se ao entendimento que a gestão escolar não se limita a dois ou três sujeitos, mas sim a um coletivo de pessoas que comungam de uma mesma aspiração.

Sem a comunidade participando da escola não há gestão, não há gestão democrática **sem a participação da comunidade**, não é uma **gestão democrática**, embora a equipe gestora não seja escolhida pelo **voto**, mas a gente sabe que a gestão democrática não se encerra só nisso né, e sim na **participação de todos**, como é que vou saber os anseios da comunidade e atender esses anseios se a comunidade não participa (Equipe Dionê, agosto de 2023).

O homem é um animal que desde seus primórdios sentiu a necessidade de viver em comunhão para garantir a sobrevivência de sua espécie. Com a evolução das sociedades essa organização coletiva passou a ser validada pela posição social que as pessoas ocupavam e os meios de produção que detinham. Marx denuncia a exploração do homem pelo homem numa sociedade embrutecida pelo capital, ao passo que anuncia que a consciência coletiva engajada socialmente é capaz de reverter essa lógica exploratória, portanto, o trabalho coletivo, que vise processos democráticos na educação tem um papel de destaque para construção de consciência crítica. Brandão (2003) salienta,

Quando em alguma parte setores populares da população começam a descobrir formas novas de luta e resistência, eles redescobrem também velhas e novas formas de “atualizar” o seu saber, de torná-lo *orgânico*. Criam por sua conta e risco, ou com a ajuda de agentes-educadores eruditos outras formas de associação, como os sindicatos, os movimentos populares, as associações de moradores. [...] Em algumas partes do país comunidades populares tentam inventar agora tipos de *escolas comunitárias* que antecipariam, em uma plena democracia, o exercício de uma “educação como prática de liberdade”. Aquela que, sendo sustentada economicamente pelo poder público, fosse política e pedagogicamente controlada pelas comunidades onde se exercesse (Brandão, 2003, p. 107/108).

Posteriormente perguntamos sobre as principais dificuldades encontradas na gestão escolar. Os participantes responderam que muitos desafios surgiram para a gestão escolar, a exemplo da indisciplina, violência na escola, aulas vagas, falta de recursos, etc. Inclusive a falta de participação da comunidade (pais) na execução do projeto político pedagógico da escola se apresenta como o principal desafio, asseverou a participante da equipe da escola Rosina.

As intempéries citadas pela equipe gestora acima se configuram como entraves ao convívio democrático e ao pleno desenvolvimento dos educandos. A efetivação de normas e dispositivos de conduta serve para regular e atenuar os problemas citados anteriormente. Composta a escola por coletivos de sujeitos está inegavelmente imersa em contradições que necessitam de diálogo e participação para sua superação.

Sobre as condições encontradas pelo gestor escolar ao desenvolvimento de suas atividades mencionamos em Paro (2000)

Em termos práticos, as atividades de direção restringem-se ao diretor – e ao assistente de diretor, seu coadjuvante no comando da escola. Mas estes também acabam se envolvendo em atividades rotineiras que pouco têm a ver com uma verdadeira coordenação do esforço do pessoal escolar com vistas à realização de objetivos pedagógicos. Concorrem para isso, em grande medida, as precárias condições de funcionamento da escola pública, que se vê às voltas com falta de material didático, espaço físico impróprio para suas funções, móveis e equipamentos deteriorados, formação inadequado do corpo docente, escassez de professores e demais funcionários, falta de recursos materiais e financeiros para fazer frente às mais elementares necessidades. Diante desse quadro, não é difícil imaginar as dificuldades da direção em coordenar esforços de pessoas cujas atividades dependem de recursos inexistentes (Paro, 2000, p. 73).

Barreiras como o desinteresse e a falta de recursos aliado à baixa participação dos pais/responsáveis acaba por se tornarem obstáculos ao desenvolvimento de relações mais democráticas para a gestão escolar. Fazer os pais entenderem que a participação deles é peça fundamental para a melhoria da qualidade da educação representa na verdade reverter uma lógica de que a escola é que tem que fazer sozinha sua tarefa de educar, pois muitos dos problemas citados anteriormente seriam atenuados com uma integração maior por parte da comunidade escolar, sobretudo, dos responsáveis pelos alunos.

Foi citado também, a respeito da seleção dos gestores escolares, processo recente, feito em julho de 2023, onde na ocasião todas as vinte e duas unidades escolares tiveram seus quadros diretivos selecionados nessa nova proposição. O Decreto IV de 2023 disciplinou normas para seleção de gestores escolares e orientou sobre as etapas do processo, a saber: inscrição, participação em formação, apresentação de plano de ação, seguido de avaliação acerca dos conhecimentos ofertados na formação. Por fim, a realização de análise de títulos que classificou e selecionou os candidatos por pontuação obtida na avaliação e provas de títulos.

O mencionado Decreto orientava também sobre as credenciais que os aspirantes ao cargo de gestor escolar deveriam possuir. Formação e experiência foram pontos basilares dessa proposta que inicialmente levantou professores interessados em participar da gestão escolar. Acerca do mencionado destacamos a impressão obtida nesse intento pelos gestores escolares participantes da pesquisa

No gef, no progestão, tivemos agora a formação para a seleção de gestores, teve a formação dos professores também no início do ano,

eu achei a formação do progestão muito boa, tu lembra? **Eles acompanhavam**, teve o gef né, (gestão em foco), apesar de ter sido às pressas, mas essa formação de agora foi muito boa com pontos que assim eu particularmente desconhecia, **onde outras coisas vão sendo incorporadas** né, outras ideias, outras **atitudes do que é ser gestor**, e assim a gente vai tendo que aprender esse processo né, eu gostei, foi um divisor de águas como diz a participante A, aprendi muita coisa: promover diálogo permanente, delegar tarefas... e a gente vai tentar incorporar isso na nossa realidade, formação continuada (Equipe Dione, agosto de 2023).

Sobre a participação nesse processo seletivo, destacamos ainda as impressões dessa equipe gestora

Quando somos escolhidos para assumir a gestão da escola não tem uma cartilha de como devemos agir, e quando vem esses cursos foi muito bom para nós, mas recentemente teve esse [...] que foi muito bom, onde eu estava muito leiga do que é uma gestão democrática, onde fui rever algumas coisas, **fiz uma avaliação e vi onde precisava mudar**, então é bom para refletirmos qual é o nosso papel, [...]então foi um momento para **refletir a nossa prática** (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Percebe-se desta forma a importância de continuar políticas de formação para gestores escolares e o quanto isso é necessário para instrumentalizar o trabalho do gestor e dar a ele saberes, conhecimentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho, uma vez que os participantes relataram maior segurança a partir da formação específica recebida. Isso dá mais confiança para enfrentar as adversidades no dia a dia da escola e, sobretudo, encoraja a equipe diretiva a continuar seu processo de formação com empolgação e entusiasmo.

Inferimos, ainda, que, o momento da formação promove a reflexão sobre a prática que leva ao aperfeiçoamento da atuação profissional. Esse momento é necessário para o aprimoramento da prática, já que muitas vezes os fazeres do cotidiano impossibilitam uma análise mais apurada da atuação docente, pois a demanda da escola absorve inteiramente a atenção dos gestores escolares que, por vezes, fica dificultada a prática avaliativa dos processos instaurados na escola bem como a reflexão tão necessária para aprimoramento de tudo que a gestão propõe para a melhoria do atendimento na escola. Não obstante, mesmo sendo breve, a formação para essa seleção foi muito exaltada por ambas as equipes gestoras.

Por isso é que, na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática (Freire, 1996, p. 39).

A reflexão crítica sobre a prática do gestor escolar se apresenta nessa linha como momento de grande valia para o aprimoramento das relações que são estabelecidas na escola. Não à toa que as formações e programas ofertados para os gestores escolares nos últimos anos partam nessa direção: promover o diálogo permanente com toda comunidade escolar, fortalecer os mecanismos de participação da comunidade na gestão escolar, promover avaliações institucionais de modo a propor mudanças e melhorias nas relações que se comprometem com a democratização da gestão escolar.

É relevante destacar que a formação continuada é uma característica da educação em todas as suas dimensões. As ações formativas empreendidas nesse tempo corroboram a assertiva, sobretudo, quando se trata do tema. O que vem logo ao centro do debate é a necessidade de garantir a consolidação da aprendizagem. Se considerarmos os dizeres de Freire (1996), que os homens aprendem em comunhão, então é certo destacar que a participação de toda comunidade no processo ensino-aprendizagem deva ser fortalecida, de modo a favorecer o desenvolvimento do processo educacional e, assim, ressalvamos essa busca no que diz respeito à formação da equipe diretiva escolar, uma vez que se apresenta na escola diversos momentos de reflexão e formação em comunhão, como reuniões de pais e mestres, reuniões de atividades complementares (ACs), etc..

A oferta de formação específica para as equipes diretivas da escola se consolida com o alinhamento das diretrizes educacionais em torno da democratização da gestão escolar. Dá a estes sujeitos habilidades nesse desafio, estabelece relações dialógicas com todos os sujeitos da comunidade, divide responsabilidades, mobiliza os sujeitos para mudanças significativas.

[...] mas eu percebi que todos estavam participando de alguma forma, todas as representações da comunidade escolar, isso era notável né, através de reuniões e discussões com cada segmento, houve o questionário no google forms para facilitar também o desenvolvimento do projeto porque o tempo era curto, bem curtinho, mas a participação foi muito boa, pra gente pensar melhor na

realidade e trabalhar de acordo com essa realidade né, procurando melhorar, como no caso dos meninos que reclamavam das merendeiras, do tratamento, porque muitas vezes você não ficava sabendo, o aluno as vezes não vai na diretoria reclamar ai vai pro questionário e aparece né, [...] o que se tem a melhorar e diante disso foi formando o corpo do projeto (Equipe Dionê, agosto de 2023).

Um ponto relevante nesse debate a respeito da democratização da gestão escolar se configura com a formação que o gestor recebe em seu labor a fim de promover o desenvolvimento estratégico da escola. Nesse caso, especificamente a construção coletiva do PPP da escola. A preparação para tal é uma condição de grande valia para buscar condições de relações embasadas na democracia, já que no campo da gestão escolar se atravessam e entrelaçam as dimensões: pedagógica, administrativa, financeira e jurídica.

A seguir indagamos sobre a existência de conselhos e ou colegiados escolares e o que significava a participação da comunidade para as equipes gestoras que assim responderam

A nossa escola não tem, agora o município está com essa ação, onde todas as escolas que não têm irão fazer esse movimento, de ter o dia específico pra isso, mas nós mesmo não temos. Mas assim, depois desse curso eu vi como é importante, até falei que agora em agosto iria ter (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Embora, para essa escola, a resposta tenha sido “não” para a existência de conselho e ou colegiado escolar ativo na escola, a sua importância era conhecida e defendida por todos os entrevistados, que citaram ainda que há alinhamento e direcionamento da SEMEC para a realização do dia “D” da formação de colegiados escolares para as escolas municipais.

Muita importância, **não existe gestão sem [essa participação] a escola é de toda a comunidade**, se a merendeira não vim fazer a merenda não vai ter, se a faxineira não limpar a escola não tem, se o aluno não vier também não terá aula, se o professor não vier também, então **só funciona com a participação de todos** (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Sobre a inexistência dos conselhos escolares e sua descontinuidade no período analisado nesta pesquisa (2011 a 2022) tivemos o dia D apenas em 2015 e

oito anos após essa ação nova mobilização e formação em escala da rede de ensino em 2023, fato que deve ser observado, já que em grande parte do tempo não houve o devido cuidado em promover essa participação e interação de forma organizada para a comunidade escolar. Essa ausência diz muito sobre a fraqueza das diretrizes educacionais nesse intento, democratizar a gestão escolar.

A descontinuidade das políticas públicas merece reflexões, pois as demandas anunciadas no PME foram debatidas organizadamente e eleitas coletivamente. E, sem a atenção por parte do poder público, o interesse da participação perde força, não à toa que o PNE acabou sendo ignorado pelo então governo Michel Temer e seu sucessor Jair Bolsonaro, o que implica afirmar nesse aspecto uma outra intermitência, a não observância de políticas públicas institucionalizadas.

Não é novidade que os governos mais alinhados à direita entendem que o enxugamento da máquina pública desonera custos, e que o grande capital terá assim um maior controle das ações no mercado financeiro. A diminuição da interferência do Estado sobre ações e serviços pontuais a população como saúde e educação são bandeiras levantadas historicamente por certas instâncias políticas e hegemônicas. Talvez por isso, o município tenha no percurso histórico de 2011 a 2022, intermitências relacionadas ao descumprimento de demandas das forças sociais organizadas, embora respaldadas pela legislação vigente, sobretudo o PME 2025, em particular a meta dezenove.

No Brasil passamos recentemente por um golpe ao Estado Democrático de Direito onde de forma ilegítima outro governo fora ascendido ao poder sem a consulta popular através do voto. O golpe de 2015 se apresentou mais que um simples processo de impeachment, foi muito mais que isso, representou a retomada das pautas direitistas após um período de 15 anos de governos petistas.

O golpe de agosto de 2016, que destituiu a presidenta Dilma Rousseff do seu cargo eletivo, desencadeou o velho desejo da privatização de órgãos estratégicos para a soberania nacional. Coloca-se em pauta uma vez mais a venda de estatais na área de distribuição de energia, aeroportos. As reformas trabalhistas e orçamentárias são priorizadas nesse recorte de tempo que embora carregado de denúncias de corrupção e negociatas espúrias, culmina na transição do governo Temer ao governo de Jair Bolsonaro.

Extingue-se o ministério do trabalho, cria-se o ministério da economia, assumindo uma visão conservadora da extrema direita que pactua o plano de

diminuição do Estado criando a falsa ideia de que o aumento da participação das empresas privadas traria ganhos consideráveis à população, o que explica o aumento da oferta do ensino básico particular em meio às visões político-filosóficas escancaradamente difundidas no Brasil nesses últimos anos. A precarização da educação pública bem como tantos outros serviços essenciais à população inicialmente proposta pela PEC do congelamento dos gastos, também chamada de “PEC da morte”, abre caminho para o que de pior ainda estaria por vir na eleição em 2018: um projeto ultraconservador, negacionista e excludente.

Justamente pela emergência de pautas conservadoras e liberalistas que o princípio de democracia na educação foi deixado de lado neste período. A ruptura democrática e a ascensão do discurso antidemocrático ganhou destaque pela iniciativa da “Escola Sem Partido”, movimento político da extrema direita com pauta conservadora para a educação e que inspirado em princípios ditatoriais e fundamentalistas religiosos queria suprimir das escolas a pauta dos direitos humanos e das minorias, conseqüentemente fortalecer as bases da extrema direita suprimindo o direito a dialogicidade e formação política consciente sob a alegação de doutrinação.

Vivemos um período de retrocessos para o fortalecimento da democracia na escola. O avanço das pautas liberalistas na educação foi escancarado pelo então presidente Bolsonaro que, com discurso de ódio e negativismo, abandonou as diretrizes nacionais por uma educação mais humana e democrática.

Nem tudo estava perdido, o jogo democrático se renova a cada período de mandato e tivemos a oportunidade de resgatar dos porões de Brasília a nossa democracia. E foi exatamente nas urnas que o povo deu a resposta ao projeto ditatorial em curso no país naquele momento. Em dois mil e vinte e dois Luís Inácio Lula da Silva fora reeleito para seu terceiro mandato, eleito para resgatar o Estado Democrático de Direito, interromper o projeto conservador e atrasado em curso e devolver ao povo a esperança em dias melhores.

Talvez, após a redemocratização do país em 1988, nunca tenha se falado, debatido e defendido tanto o Estado Democrático de Direito. O genocídio e o retrocesso causados pelo governo Bolsonaro devolveram aos movimentos sociais o sentimento de defesa da democracia e a necessidade de fortalecê-la em todos os seus sentidos. Nesse contexto repactuamos nosso estudo que parte nessa direção, fortalecer as relações democráticas na escola, estimular a difusão e o exercício

desta para que assim as bases de nossa sociedade sejam também fortalecidas e, assim, o fantasma da opressão não mais nos assole!

Conforme, já anunciado anteriormente, nosso entendimento é que a gestão só se faz na promoção da participação ativa de todos os agentes sociais que compõem a escola, professores, demais servidores, alunos e pais de alunos, todos imbuídos num mesmo objetivo, por mais que haja discordância de pensamento fruto da diversidade presente em cada pessoa.

Nesse sentido, o diálogo se apresenta como necessidade e desafio, na medida em que a gestão escolar democrática não se sustenta sem diálogo – comunicação entre os sujeitos que compõe a escola, é preciso o cuidado, a (pré)ocupação com o diálogo para que seja princípio elementar na definição de projetos da escola bem como na tomada de decisão nos processos de avaliação; assim como se constitui também como desafio, pois são muitas as demandas para garantir a participação da comunidade escolar e estabelecer relações dialógicas que favoreçam o processo de gestão escolar democrática.

A dialética é muito mais exigente do que o irracionalismo. Para reconhecer as totalidades em que a realidade está efetivamente articulada (em vez de inventar totalidades e procurar enquadrar nelas a realidade), o pensamento dialético é obrigado a um paciente trabalho: é obrigado a identificar, com esforço, gradualmente, as contradições concretas e as mediações específicas que constituem o “tecido” de cada totalidade, que dão “vida” a cada totalidade (Konder, 1981, p. 46).

Nesse aspecto, a dialogicidade é um processo complexo que destaca o caráter de comunhão de uma educação crítica-transformadora da realidade, que sabedora de sua potencialidade se faz para todos, mesmo que haja barreiras e dificuldades para sua efetivação. Como a formação dos seus proponentes, a participação e a assunção giram em torno do pensamento de bem-estar coletivo, e não à toa a articulação da gestão escolar se baseia nesse aspecto.

Nessa direção, com bases concretas através do diálogo, relações mais horizontais vão sendo tecidas de modo a promover a construção de uma consciência crítica da realidade a qual os sujeitos se inserem. Uma gestão escolar que possui essa capacidade é certamente uma força propulsora de transformações importantes na escola, pois sabe de sua tarefa, mobiliza os agentes educacionais e os estimula a superar as barreiras do comodismo.

Não obstante as inúmeras transformações pelas quais passam o mundo do trabalho, resultando em crise de emprego, de distribuição de renda, e conseqüentemente, em aumento da miséria e da marginalidade social, a educação continua a ser invocada como “tábua de salvação” para o progresso e equilíbrio social. É depositado na educação a expectativa de que esta possa, através da mobilização social, melhorar os mecanismos de distribuição de renda e inserção produtiva, através do preparo dos indivíduos para o mercado de trabalho. A eficácia da educação como meio de obtenção do desenvolvimento econômico, como mecanismo de equalização social, ainda está fortemente presente nos documentos oficiais para a educação em âmbito nacional e internacional (Oliveira, 1997, p. 91 e 92).

A observação feita acima por Oliveira (1997) alude para a expectativa que os órgãos superiores depositam na educação e no seu papel de questionar a realidade social vigente. Um processo de educação que promova a conscientização dos sujeitos e os insira criticamente na sociedade atual tem grande capacidade de superar as contradições existentes numa sociedade que se propõe democrática, mas que segrega, exclui e não permite que todos tenham acesso aos meios de produção e conseqüentemente possam usufruir em sua magnitude da tão sonhada cidadania.

Compreendemos assim por que, em diversos momentos, como resultante da ruptura política e social, a escola acabou sendo refém do domínio da classe dominante e teve que se adequar ao que exigiam os órgãos de controle. Como mencionamos acima, o PL 867/2015 pretendia calar educadores em todo Brasil, acusando-os de doutrinação política. O escárnio da proposta fora refutada obviamente por todos os órgãos defensores da democracia e do livre direito de expressão. Porém vimos aí apenas um capítulo a mais na trajetória da educação brasileira, cheia de altos e baixos.

Se considerarmos os movimentos pioneiros da educação nova que bradavam por escolas para todos, idealizado por Anísio Teixeira, e que posteriormente a ditadura de Vargas enfraqueceu esse movimento, anos após, na década de cinquenta, tivemos a ascensão da pedagogia Freireana que trazia a necessidade de alfabetizar politicamente os sujeitos e que sofrera a mesma repressão sendo Freire preso e exilado com o golpe militar de sessenta e quatro, passando a ser visto como subversivo e perigo para a hegemonia nacional. Mais uma vez o silenciamento prevaleceu até a redemocratização em 1988.

Nossa história recente nos mostra que, em vários momentos, o pensamento democrático foi reprimido e a escola não ficou alheia a isso. A democracia nesses períodos sofreu forte repressão e perdeu espaço para uma educação de cunho tradicional, centralizada na autoridade do professor, na repetição das lições e da formação técnica para o mercado de trabalho.

É preciso contextualizar sobre essas interrupções democráticas para que entendamos a necessidade de reforçar o convívio democrático na escola atualmente, sem esquecer a trama envolvida nesse processo histórico sobre educação e democracia. Sobre essa relação Saviani (2012) observa

Entendo, pois, que o processo educativo é passagem da desigualdade à igualdade. Portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto como democrático sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade no ponto de chegada. Consequentemente, aqui também vale o aforismo: democracia é uma conquista; não um dado. Esse ponto, porém, é de fundamental importância. (Saviani, 2012, p. 78).

Exatamente por entender a função social que deve exercer a escola se consolidando como instituição capaz de repensar as bases desta sociedade capitalista é que a gestão escolar deve fazer do princípio da democracia uma lição a ser ensinada todos os dias na escola, na relação com os servidores, com pais, alunos e professores.

Não obstante, as discontinuidades da democracia no país nos levam a entender sobre as lacunas vistas nas diretrizes educacionais sobre o fortalecimento da democracia na escola. Essas políticas educacionais, vistas na maior parte do tempo como políticas de governo e não de estado, fazem como que a pauta mude conforme o interesse dos governantes em vigência.

O alinhamento dessas diretrizes influi sobremaneira na política educacional. Nesse contexto Cansação não difere dos demais sistemas de ensino, já que sofremos diretamente os impactos da política educacional e a priorização de pautas que reforçam ou excluem o debate do desenvolvimento da qualidade social da educação. Nesses últimos anos tivemos a formulação da Base Nacional Curricular Comum (BNCC), a reforma do ensino médio, dentre outros elementos, nesse intento, que acabaram deixando de lado o PNE.

É necessário inferir que o PNE (2014-2024), construído após a consulta popular de educadores e cidadãos de todo o país, apresenta-se como instrumentalização de uma política educacional inspirada nos anseios do povo para a educação nos próximos dez anos e que seu esquecimento representa um projeto de perpetuação do poder e das relações desiguais entre a classe dominante e a classe dominada, exatamente por isso a emergência de outras políticas educacionais unilaterais e antidemocráticas.

Concluindo a entrevista com os gestores escolares perguntamos sobre quais mecanismos foram desenvolvidos pela SEMEC que fortaleceram a autonomia da escola nesses últimos anos, apontados pelas diretrizes educacionais implantadas, e se essas diretrizes favoreciam ou dificultavam o desenvolvimento da gestão escolar democrática. Desta forma obtivemos as seguintes respostas

O que vem da secretaria de educação nesses 10 anos, como a gente já vive o processo de gestão dos anos anteriores, eles **sempre estão investindo na educação**, em capacitação das pessoas, como para colocar diretores, promovendo ações das escolas desenvolverem trazendo esse aluno e desenvolverem o mesmo, então assim, eles sempre estão trazendo propostas para a gente, **mas a gente tem algumas dificuldades as vezes de executar** (Equipe Rosina, agosto de 2023).

Continuando a entrevista, a equipe da escola Dione Oliveira Passos relatou ainda

Nós acreditamos que favorecem né, tudo que a secretaria implanta nas escolas assim, por mais que a gente tenha o trabalho, mas é só pra crescimento né, fortalecer, melhorias, aperfeiçoamento do aprendizado, uma **preocupação da secretaria com o ensino e a aprendizagem avance cada vez mais e que nosso Ideb esteja sempre no ponto mais alto e dar credibilidade a educação escolar** (Equipe Dione, agosto de 2023).

As repostas de ambas as equipes demonstram que houve avanços consideráveis no que tange ao estímulo do desenvolvimento da gestão escolar democrática, e que as diretrizes educacionais implantadas nesse período foram importantes para o fortalecimento da autonomia escolar e, conseqüentemente, da participação da comunidade escolar na gestão das escolas municipais, programas,

formações, projetos e ações executadas nessa finalidade durante o interstício de tempo analisado.

Estes depoimentos também corroboram com algumas ideias e proposições citadas anteriormente pelos dirigentes da SEMEC, quando se referem à implantação dos cursos de formação, à criação dos Colegiados Escolares, à importância da ampliação da participação na escola. As ações empreendidas no período observado são afirmativas do fortalecimento da gestão escolar, o que permite vislumbrar melhoria substancial na qualidade da educação.

Em algum momento, uma das equipes se referiu aos desafios que persistem no dia a dia da escola, tais como: “aulas vagas, baixa participação da comunidade escolar na execução do projeto político pedagógico, alunos indisciplinados, desinteresse dos discentes nas aulas”, todas situações que são barreiras ao convívio democrático na escola, mas que são diariamente enfrentadas pela gestão escolar com coragem e determinação.

Todavia, no período de 2011 a 2022, verificam-se avanços significativos para a gestão escolar democrática. Os participantes da pesquisa mencionaram ações no sentido de fortalecer relações mais democráticas na escola, mesmo que não tivesse em suas escolas agremiações pensadas nesse sentido, como grêmios estudantis, associação de pais e mestres, ou até mesmo colegiados escolares democraticamente eleitos para tal. Porém, demonstraram preocupação na dialogicidade permanente com a comunidade escolar e foco nas questões pertinentes ao melhor desenvolvimento do ensino.

Nesse sentido, entendemos que ainda se apresenta como um grande desafio a falta da consulta à comunidade escolar na escolha dos gestores/as da rede municipal, no que tange ao processo de democratização. Faz-se necessário, portanto, reacender o debate com relação às eleições diretas para dirigentes escolares e, sobretudo, realinhar a necessidade de promoção constante na formação de conselhos/colegiados escolares, grêmios estudantis, associação de pais e mestres e afins.

Até aqui observamos as intermitências e percalços para a implementação de eleições diretas de gestores/as e a participação mais efetiva da comunidade escolar tanto nos processos de gestão, quanto na construção dos processos formativos. As diretrizes em si sozinhas não tiveram força suficiente para promover a ruptura de velhas práticas arraigadas na forma de fazer educação em nosso município, mas

também não deixaram de ecoar o grito sobre a necessidade de superação deste paradigma.

Essa contradição, de certa forma acabou por desembocar nesse estudo, pois menciona obstáculos, desafios e conquistas nesse intento. Vemos aí a necessidade de promover de maneira engajada a participação da comunidade na escolha dos gestores escolares e indicar caminhos a serem seguidos; se para uns utopia, para outros o ponto de chegada de lutas travadas no ensejo de aprimorar as relações democráticas na escola.

## 5 ENTENDER A PRÁTICA, PARTIR DA ESCOLA EXISTENTE PARA TRANSFORMÁ-LA: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E PRODUTO

O diálogo empreendido com o atual secretário municipal de educação e os dois últimos secretários, se caracteriza como um valioso instrumento de produção de conhecimento e avaliação acerca das ações empreitadas em nível de rede de ensino, no que tange à execução e ao retorno das políticas educacionais realizadas nos últimos dez anos. A proposição de um olhar holístico sobre as diretrizes para a gestão escolar nos possibilita pontuar os benefícios e os percalços enfrentados em nível de rede e os impactos que a política pública municipal causou na educação nessa trajetória.

As entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores escolares possibilitaram discutir sobre um conhecimento vivo e prático. A democracia na escola e as ações orquestradas pela gestão escolar evidenciam perspectivas e desafios notórios a serem pontuados. Desta forma é imprescindível uma discussão mais embasada que conscientize e mobilize os diversos agentes da educação para o exercício desta.

Para tanto, como atividade interventiva da pesquisa, planejamos e realizamos o Seminário Municipal sobre Gestão Escolar Democrática, no dia 07 de dezembro de 2023, às 13h30min, que contou com a participação especial do Professor Doutor Vitor Henrique Paro. Objetivou-se a socialização de práticas escolares democráticas e a ampliação do conceito de Gestão Escolar Democrática. Vejamos a seguir

**Figura 2** – Card de divulgação do Seminário.

**SEMINÁRIO MUNICIPAL SOBRE  
GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA**

PÚBLICO ALVO: GESTORES  
ESCOLARES DE CANSANÇÃO

LOCAL E DATA: ESCOLA DIONE OLIVEIRA  
PASSOS EM 07/12/2023 ÀS 13:30  
MEDIÇÃO: PROF FERNANDO E  
ROGÉRIO RIBEIRO  
APOIO: SECRETARIA MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO

PARTICIPAÇÃO ESPECIAL: VITOR HENRIQUE PARO

Logotipos: CANSANÇÃO, SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, 40 ANOS, UNEB, CAMPUS XIV 30 anos, MPED, CITEC

Fonte: Arquivos do autor, elaboração própria (2023).

A opção pela realização dessa atividade interventiva considerou, sobretudo, que o seminário é uma atividade formativa que permite alargar os olhares sobre a temática em questão. Assim optamos por enfatizar a participação da comunidade na gestão escolar e, ainda, reunir elementos da prática escolar para subsidiar o debate e proposições acerca da gestão, no âmbito das instâncias coletivas e deliberativas da Educação no município, tais como: o fórum municipal de educação, a comissão de avaliação e acompanhamento do plano municipal de educação, os Conselhos Escolares, os conselhos municipais de educação e a Coordenação de Educação da SEMEC, no alinhamento de metas e ações para o desenvolvimento participativo da gestão escolar.

O evento contou com a seguinte programação e atividades:

- 1ª Abertura do seminário;
- 2º Apresentação Cultural com Jonathans Américo;
- 3ª Formação da mesa de honra do seminário;
- 4ª Apresentação do trabalho desenvolvido pela coordenação municipal junto à gestão escolar;
- 5ª Roda de experiências, apresentação das itinerâncias na gestão escolar da escola Dione Oliveira Passos;
- 6º Palestra Gestão Escolar Democrática;
- 7ª Apresentação da proposta de produto da pesquisa de mestrado acerca da gestão escolar democrática em Cansanção-Ba;
- 8º Considerações Finais e encerramento do evento;

Estavam presentes no seminário o atual secretário municipal de educação, coordenadores das escolas da rede de ensino e gestores escolares. Esse evento, que aconteceu de forma inédita no município, possibilitou a reflexão acerca das intermitências presentes na política de consolidação da gestão escolar democrática. O senhor Márcio Victor, atual dirigente municipal de educação, agradeceu a oferta desse relevante momento, parabenizou os participantes e explanou sobre os avanços e desafios presentes nessa trajetória para a educação municipal.

Em seguida explanamos sobre os objetivos dessa atividade, como ação interventiva resultante da pesquisa empreendida na rede para o estudo da gestão escolar e sua prática em termos democráticos, na observância desse

desenvolvimento nos últimos onze anos, avaliando as principais diretrizes suplantadas pelo sistema de ensino para a efetivação desta, o progresso obtido nesse intento, os principais desafios e, sobretudo, as intermitências que se mostraram barreiras na elevação desse patamar.

Os participantes do seminário inferiram ativamente sobre esse contexto, cada experiência compartilhada significava a reflexão de situações do cotidiano escolar que necessitam de problematização e conscientização. Não obstante, a troca de experiências tenha se mostrado momento valioso para construção de aprendizagens valiosas ao exercício da gestão escolar e, nesse aspecto, foi o ponto forte do seminário que permitiu repensar a práxis, elevando esse conceito, buscando a transformação de uma determinada realidade.

As práticas de atuação na gestão e sua disseminação nas escolas da rede municipal possibilitam estabelecer parâmetros e políticas públicas que reforcem a necessidade de aprimorar os princípios legais da gestão democrática do ensino. Neste sentido, ressaltá-las e buscar o fortalecimento da gestão escolar democrática pode ser um vetor para repensar a qualidade do ensino, garantindo dessa forma uma inclusão crítica no que diz respeito à participação e à atuação de cada membro da comunidade na melhoria dos índices educacionais.

Assim, compartilhar conhecimentos, saberes, impressões, quando se trata de gestão escolar é mais que uma obrigação imposta pela legislação educacional, é acima de tudo uma militância em favor da superação das desigualdades educacionais tão vigentes nesse país, é mensurar a importância da interação de toda a comunidade nesse processo de busca e avanço.

De acordo com as perspectivas de intervenção da pesquisa, nos propusemos a argumentar em favor de processos de gestão democrática na rede de ensino, pois

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (Paro, 2000, p. 9).

A utopia de que trata o autor tem a ver, também, com a construção de escolas humanizadas, na medida em que concebemos a gestão escolar democrática, associada à perspectiva de educação/formação humanizadora.

Se a democracia na escola deve ser um princípio norteador de toda a organização pedagógica, cabe então partirmos na busca do pleno direito de ressignificar as relações que são estabelecidas nesse meio, de modo a pactuar os sujeitos nessa direção, ressaltar os mecanismos que ampliem a participação de pais, alunos, professores, funcionários na execução da proposta pedagógica e garantir premissas legais. Esses foram posicionamentos defendidos neste seminário.

O coordenador da gestão escolar, o senhor Rogério de Jesus, apresentou para todos uma síntese das principais ações executadas pela sua coordenação de forma a fortalecer a gestão escolar. Mencionou os encontros regulares e formativos com os gestores escolares, apresentou dados acerca da eleição dos colegiados escolares naquele ano e lançou um olhar profícuo sobre as intermitências ainda presentes na rede de ensino quando se debate a gestão escolar, como a falta de transparência na execução dos recursos recebidos pelas escolas, problemas de ordem interpessoal, dificuldade no diálogo entre professores e gestão e etc.

A senhora Vanderléa Alcantara, gestora da escola Dionê Oliveira Passos, apresentou para os participantes o desenvolvimento de seu trabalho frente àquela unidade escolar. Relatou sobre os avanços na sua gestão, pactuou os desafios presentes nesta escola, como a ampliação da participação da comunidade escolar na gestão, e avaliou as ações que foram empreendidas de modo a elevar o nível educacional da escola, como a elaboração do PPP, dentre outros.

O testemunho das equipes gestoras se configurou como momento de construção de saberes e conhecimentos necessários à prática e ao desenvolvimento da gestão escolar democrática. Avaliamos e reconfiguramos os papéis desenvolvidos pelos gestores nas escolas reposicionando esses sujeitos como receptores e aplicadores das diretrizes educacionais na proposição de democratizar as relações entre os diversos atores das escolas e consubstanciar, desta forma, uma educação mais humana.

Após o debate sobre as intermitências na rede de ensino para consolidar a gestão escolar democrática foi a vez de ouvirmos a palestra do professor da Universidade de São Paulo, Doutor Vitor Henrique Paro, que, via videochamada,

pelo aplicativo *Google Meet*, brindou aquele rico momento com seus conhecimentos acerca do tema em debate.

O professor Paro salientou sobre os desafios apresentados para a escola na atualidade, fez uma explanação de mais de sessenta minutos acerca do Marxismo na educação e alertou sobre a necessidade de superar as contradições de uma sociedade capitalista e excludente. Citou também suas experiências enquanto professor e pesquisador e relatou sobre sua nova publicação, *O Capital para Educadores*, essa valiosa palestra entre Paro e os participantes do seminário, apresentou-se como momento catártico do evento, já que o diálogo com uma autoridade no assunto em questão representou mais uma atividade de formação de todos os presentes.

Posteriormente, encerrada a participação do professor Paro, fizemos a apresentação do produto da pesquisa sobre a gestão escolar democrática e intermitências na rede de ensino de Cansanção-BA, considerando que se a superação de intermitências que dificultam a plena participação da comunidade na gestão escolar é recorrente, como o distanciamento dos pais da escola, a baixa participação em reuniões e eventos, o desinteresse dos alunos nos estudos que se apresentam como problemas corriqueiros, cabe então a proposição de uma nova ferramenta que possa vencer o comodismo que emperra qualquer possibilidade de superação desta realidade.

É preciso pensar estrategicamente a posição que a comunidade ocupa na escola, dar a ela o protagonismo necessário à efetivação de uma educação crítica-transformadora capaz de transpor os obstáculos já mencionados anteriormente. De tal modo em muito deve contribuir a proposição deste produto: **Fala, comunidade escolar**, pois dará à comunidade a capacidade de dialogar mais sobre a educação, opinar, sugerir e acompanhar de forma crítica a gestão escolar.

É mister salientar que tanto o seminário, momento interventivo, quanto a criação do *link*, **Fala, comunidade escolar** são frutos da problemática levantada junto aos participantes da pesquisa que indicam que mesmo com a implantação de diretrizes mais alinhadas à democratização da gestão escolar ainda havia observações pontuais que obstaculizavam o desenvolvimento de práticas de gestão escolar mais democráticas e participativas.

Nesse aspecto, o produto dessa pesquisa, **Fala, comunidade escolar**, tem por finalidade facilitar a participação da comunidade na execução da proposta

pedagógica, bem como oferecer um canal de escuta direto entre gestão escolar e comunidade. Neste Seminário, apresentamos a ideia para os gestores escolares presentes que se trata de um *link* que, posteriormente testado e aprovado, poderá tornar-se um aplicativo; o *link* está divulgado no site da SEMEC e dará às pessoas da comunidade escolar acesso aos processos administrativos, pedagógicos, e financeiros das escolas da rede de modo a avaliar, acompanhar, opinar sobre a execução da proposta pedagógica.

**Figura 3** - Card de divulgação do produto: Fala, comunidade escolar.



Fonte: Elaboração do próprio autor.

O **Fala, comunidade escolar** é um canal de escuta que aproxima a comunidade da gestão escolar, promove a interação e acompanhamento dos pais/responsáveis e se apresenta como meio para superar as ausências e o baixo acompanhamento e avaliação das práticas educativas. Desta forma, comunidade escolar e gestão escolar poderão basilar de melhor forma suas ações e promover uma educação mais conectada aos anseios da comunidade.

Sendo a tecnologia forte aliada dos processos educativos, o uso desse dispositivo encurtará a relação entre gestão escolar e comunidade. Pais e alunos serão estimulados a acompanhar o desenvolvimento das práticas escolares e avaliar os serviços que são desenvolvidos na escola. A abertura à participação da comunidade tende a ser fortalecida uma vez que, historicamente, essa encontra uma série de dificuldades, horários de reuniões, frequência dos pais em eventos na escola, escuta por parte dos discentes, etc..

Ao passo que oportuniza à escola ser um canal de escuta entre a gestão escolar e a comunidade, as informações coletadas via plataforma garantem uma nova configuração sobre a forma de participar da escola. As informações,

conhecimentos e processos desenvolvidos no dia a dia da escola chegarão mais facilmente ao conhecimento daqueles que, fora do cotidiano escolar, precisam estar a par da condução do processo de ensino e aprendizagem, oportunizando à gestão colher informações preciosas sobre o atendimento ofertado na escola. Contudo, respalda a construção de processos educacionais mais alinhados a perspectiva da democracia, pois planos de ação, projetos educacionais, intervenções pontuais serão mais concisas e assertivas embasadas nessa linha.

A estratégia desse *link* é fazer com que a comunidade encontre canal aberto de participação e avaliação dos processos pedagógicos que são realizados na escola. A coordenação municipal da secretaria de educação também terá acesso em tempo real sobre a interação da comunidade e do levantamento dessa demanda, pois terá acesso à plataforma e *login* de cada escola que compõe a rede municipal de educação.

Nesse primeiro contato com os gestores escolares apresentamos o desenvolvimento e funcionamento do *link* para a rede de ensino que, posteriormente, será apresentado e divulgado para sua plena utilização por toda a comunidade. Portanto ressaltamos que ele ainda está em fase de testes e que em breve sua utilização será disponibilizada em nível público.

Acreditamos que a instituição de uma cultura de participação e avaliação feita pela comunidade não seja tarefa das mais simples, tampouco idealizamos uma transformação imediata nas relações que são postas dentro do ambiente escolar, mas salientamos o poder de mobilização e conscientização que serão forjados nesse processo. Uma nova forma de pensar a gestão pode ser efetivada a partir da ampliação da interação da comunidade na escola.

A problematização em torno da democratização da gestão escolar se configura como momento de amadurecimento do debate e conscientização dos sujeitos para esse necessário exercício. Só assim é que poderemos, a partir dos anseios da categoria por diretrizes educacionais mais comprometidas com essa perspectiva, superar as amarras do discurso dominante e dar às classes populares mais essa conquista, o direito supremo de escolher diretamente seus representantes para a gestão escolar.

Nessa direção, o futuro se apresenta como possibilidade e efetivação de uma garantia constitucional já suplantada há alguns anos, porém, ainda não plenamente conquistada e, em virtude disso, partimos nesse estudo, instigar sobre

possibilidades, reacender o debate proposto na meta dezenove, repensar uma nova configuração da composição dos quadros diretivos.

Sendo a democracia um princípio vivo na escola, tendo a necessidade de fomentar canais de escuta e participação na escola, vencer o imobilismo de Leis que são ignoradas a partir dos interesses daqueles que ocupam cargos de poder, colocam-se na contramão dessa vertente, pois empoderam os sujeitos, provocam mudanças significativas e fazem com que se repense a respeito do processo de democratização da gestão escolar.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso objeto de estudo nesta dissertação por vezes seguiu o rastro de uma democratização da gestão escolar, a partir do desejo da coletividade que visionava na execução da meta dezenove do PME (2015-2025) a sua efetivação como ferramenta para superar velhas práticas políticas e antidemocráticas que fortaleciam o clientelismo através da indicação direta aos cargos diretivos das escolas municipais.

O município de Cansanção-BA atualmente conta com uma rede de ensino que aumentou exponencialmente os investimentos em educação e que procura oferecer uma educação mais humanizada, com melhores resultados dos indicadores educacionais, que evidenciem mais aprendizagem e desenvolvimento social e humano. Constatamos que as formações, as disposições de decretos, portarias, regulamentações do plano municipal de educação, plano de cargos e salários, regimento escolar, configuram-se como diretrizes que apontam para a necessidade de democratizar a gestão escolar, promover a participação da comunidade nas decisões do projeto escolar e repactuar a atuação participativa de cada sujeito componente da escola. Tais documentos legais são importantes diretrizes de apoio aos gestores na democratização da gestão escolar.

Os participantes da pesquisa demonstraram que o fortalecimento da gestão escolar se deu a cada passo, a cada diretriz proposta ou por ação executada pela SEMEC que, no período de 2011 a 2022, buscou ampliar e fortalecer os princípios da gestão escolar democrática. Assim destacamos ao menos quatro ações nessa direção: 1) Ampliação e funcionamento dos conselhos escolares; 2) Oferta de formação para gestoras/es escolares (Progestão, GEF e FPE); 3) Elaboração e aprovação do Regimento Escolar Unificado (2011); e 4) Elaboração e aprovação do PME (2015), com a participação efetiva de representantes da sociedade civil organizada e da categoria de professores.

Para além disso, não podemos deixar de destacar que, mesmo sem um processo eleitoral para gestores escolares, como ansiava a classe de professores, houve avanços notórios nesse intento, como o dia “D” de formação dos colegiados escolares, formações pontuais para os dirigentes escolares, bem como o processo de seleção através de provas e títulos, que ajudaram a tornar mais profissional e impessoal o processo de nomeação de gestores escolares.

Identificamos, ainda, nesse processo, que a SEMEC realizou ações como diálogo permanente com a categoria de gestores, a respeito da legislação vigente, em particular a promulgação do PME (2015), que promoveu a abertura para novas possibilidades de fazer gestão escolar, como prerrogativas no intento de fortalecer a democracia no dia a dia da escola, a exemplo da meta dezenove, estabelecendo eleições diretas, pela comunidade escolar, para escolha de seus dirigentes.

Se a própria história da construção democrática de nosso país nos mostra que a luta empreendida nesse sentido se apresentou em diversos momentos com conquistas e perdas, avanços e rupturas, em Cansanção também o movimento de fluxo e refluxo da gestão escolar democrática se fez presente. Cabe, então, aos educadores progressistas, democráticos, a crença de que é possível e necessário fortalecer a democracia na escola, com vistas a fortalecer também a democracia social.

Cabe, nesse aspecto, repensar o papel da escola, da gestão escolar nesse viés, pois fortalecer a democracia nos espaços educativos representa a intenção de também fortalecer a democracia social na qual vivemos, bem como oportunizar aos sujeitos um engajamento crítico na realidade, de forma a superar velhas amarras que obstaculizam o desenvolvimento social e humano, lição esta que deve ser fomentada na escola.

É nessa jornada que caminhamos rumo à democratização das gestões escolares, promovendo participação, diálogo, pesquisa e, sobretudo, a construção do saber. Todas as iniciativas empreendidas pela rede municipal de ensino de Cansanção, no período em estudo, e os testemunhos dos participantes da pesquisa confirmam essa assertiva.

Todavia, ainda há muito que ser efetivado e aperfeiçoado para garantir a plena participação de pais e alunos na execução do projeto pedagógico. À guisa de conclusões apressadas, não podemos simplesmente exaltar as ações empreendidas pela rede de ensino muito menos menosprezá-las, pois a democracia será sempre um norte a ser seguido e até que tenhamos todas as crianças inseridas na escola, criando condições dignas de desenvolvimento e aprendizagem, não podemos afirmar que temos uma democracia educacional plena.

Mecanismos importantes como a implantação dos colegiados escolares e conselhos oportunizaram à comunidade escolar uma maior interação com a gestão da escola. Porém, a ampliação desta, carece ainda de maior estímulo, pois a

representatividade nessas organizações não é suficiente para promover uma consciência crítica para os sujeitos de um determinado conjunto.

Nesse sentido, no percurso estudado (2011-2022) verificam-se avanços significativos das diretrizes orientadoras, sobretudo a partir do PME (2015), para o fortalecimento da gestão escolar democrática. No entanto, neste mesmo período se constata que nenhuma das diretrizes aponta a assembleia geral como *lócus* deliberativo na escola. A participação da comunidade se dá por reuniões específicas com responsáveis ou pela representação nos conselhos escolares.

Ademais, a eleição de dirigentes escolares não foi consolidada como previsto em meta específica do PME (2015-2025), mas houve um significativo avanço na escolha dos gestores escolares através do processo de seleção e classificação, a partir de curso formativo de provas e títulos. E destacamos que isso possibilitou superar a indicação dos cargos escolares e sua relação clientelista com o poder executivo.

Mesmo que tenha sido por força do dispositivo do novo Fundeb, que exigiu das Secretarias Municipais de Educação, a criação de critérios de seleção dos gestores escolares mais transparentes, de forma a superar sua indicação sem mérito de desempenho e consulta pública, essa recente empreitada fora citada pelos participantes da pesquisa como relevante momento formativo e reflexivo sobre os fazeres do gestor escolar.

Os relatos de ambas as equipes nas entrevistas confirmam a compreensão de que o convívio democrático na escola é permeado por desafios e intermitências. Mas o respeito ao pensamento divergente e o profissionalismo apresentado por todos os colaboradores da escola promovem a participação ativa dos sujeitos da comunidade, a superação das dificuldades na implantação de ações e a formação de colegiados escolares, o que nos leva a entender a real necessidade de alinhamento mais palpável dessas diretrizes com a realidade existente nas escolas.

Essas intermitências experienciam o movimento democrático como meio e não fim, as discussões propostas, as ações executadas, testemunham a articulação no fortalecimento da democracia nos contextos da gestão escolar, embora tais premissas apontem para a continuidade desse debate tão pertinente e atual, de modo que continuemos postulando relações mais democráticas e humanas.

Consideramos, portanto, que todas as ações desenvolvidas nesse período foram pertinentes ao estímulo da gestão escolar democrática, mas acreditamos que

ainda há muito que ser superado quando se trata deste tema. Uma longa jornada que iniciada há alguns anos galga a cada dia, cada passo dado, a consolidação de espaços escolares mais democráticos e humanos.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO. **Carlos Rodrigues. O que é Educação.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Documentação, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Plano Nacional de Educação. Brasília, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 31 de outubro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Brasília, Senado Federal, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm). Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

BRASIL. **Portaria nº 4 de 18 de agosto de 2022.** Dispõe sobre a previsão de dotação orçamentária do Fundeb para o município de Cansanção-Ba. Brasília: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

CALDART. **Caminhos para transformação da escola.** 2015. Disponível em <https://xanelaaberta.files.wordpress.com/2015/05/textocaminhostransformac3a7c3a3oescolaroseli-rev.pdf>. Acesso em 18 de fevereiro de 2022.

CALDART. Roseli Salete. **A função social das escolas do campo e desafios educacionais do nosso tempo.** 2020. Disponível em: <https://olhoscriticos.files.wordpress.com/2020/03/artigo-func3a7c3a3o-social-das-esc.-do-campo-e-desafios-educac.-do-nosso-tempo-roseli-s.-caldart.pdf>. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

CANSANÇÃO. **Lei nº 021, de 12 de novembro de 2003.** Aprova o estatuto e plano de carreira e remuneração dos servidores do magistério público municipal. Cansanção-Ba, 2003.

CANSANÇÃO. **Lei nº 035, de 17 de junho de 2015.** Aprova o Plano Municipal de Educação (PME) do Município de Cansanção em consonância com a Lei nº 13.005/2014 que trata do Plano Nacional de Educação (PNE), e dá outras providências. Cansanção-Ba, 2015.

CANSANÇÃO. **Resolução CME nº 013, de 01 de novembro de 2022.** Cria o estabelece o regimento escolar unificado-ensino fundamental. Disponível em: <https://consulta.indap.org.br/sistema/admin/downloads/PREFEITURAMUNICIPALDECANSANCAOESTADODABAHIAADIARIOOFICIALDOMUNICIPIO2022REGIMENTOESCOLARUNIFICADOENSINOFUNDAMENTALCD.pdf>. Acesso em: 14/10/2023.

CANSANÇÃO. **Decreto nº 038, de 14 de setembro de 2022.** Estabelece critérios de mérito e desempenho para seleção de profissional do magistério habilitado a função

de gestor escolar na rede pública municipal de ensino do município de Cansanção-Bahia e dá outras providências. Disponível em:  
<https://consulta.indap.org.br/sistema/admin/downloads/PREFEITURAMUNICIPALDECANSANCAOESTADODABAHIADIARIOOFICIALDOMUNICIPIO2022DECRETONO38202214DESETEMBRODE2022O.pdf>. Acesso em: 13/01/2024.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Ed Moderna, 1981.

CHAUÍ, Marilena. **Em defesa da educação pública, gratuita e democrática**. Belo Horizonte: 1 ed. Autêntica Editora, 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. 146p.

FREIRE. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP, 2000. 134p.

FREIRE. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011. 252p.

GADOTTI, Moacir. **Boniteza de um Sonho**: ensinar e aprender com sentido. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2008.

GADOTTI. **Gestão democrática com participação popular**. No planejamento e na organização da educação. 2014. Disponível em:  
<https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>. Acesso em: 18/05/2022.

IBIAPINA, Ivana Maria Lopes; BANDEIRA, Hilda Maria Martins; ARAÚJO, Francisco Antonio Machado. (Org) **Pesquisa colaborativa: Multirreferenciais e práticas convergentes**. Rio de Janeiro: 1ª edição, 2016.

KONDER, Leandro. **O Que é a Dialética**. São Paulo: editora brasiliense, 1981. 87p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Intermeios, 2018.

MARX, Karl. **O capital**: critica econômica e política. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. Petrópolis RJ: Vozes, 2019. (Coleção Vozes de Bolso)

MESZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx**. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2016. 295p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de Campo: contexto de observação, interação e descoberta. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. p. 61-77.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org). **Gestão democrática da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

SAVIANI. Dermeval. **Escola e Democracia**. 42. ed. Campinas, SP: Autores associados, 2012.

SAVIANI. Dermeval. **Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. Campinas, SP: Autores associados, 2013.

SILVA. Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro. **Professores com formação stricto sensu e o desenvolvimento da pesquisa na educação básica da rede pública de Goiânia: realidade, entraves e possibilidades**. 2008. 292 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Goiás Faculdade de Educação programa de pós-graduação em educação, Goiás, 2008.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.