

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO (ISG) PORTUGAL

Mestrado em Gestão do Potencial Humano

ROSILENE ALVES DOS SANTOS

A Importância da Alternância do Poder na Eficácia da Gestão

Lisboa - Portugal

2019

ROSILENE ALVES DOS SANTOS

A Importância da Alternância do Poder na Eficácia da Gestão

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão (ISG), como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Prof^o. Dr. Mario Cesar Jucá.

Lisboa – Portugal

2019

ROSILENE ALVES DOS SANTOS

A Importância da Alternância do Poder na Eficácia da Gestão

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão – ISG, como requisito para a conclusão do título de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

JÚRI:

Prof.

Instituição

Prof.

Instituição

Prof.

Instituição

Lisboa, Portugal, ___ de _____ de 2019

Agradecimentos

A Deus, dono da minha fé inabalável.

Eternamente, os meus agradecimentos serão sempre, especialmente, aos meus pais que foram os verdadeiros incentivadores da minha dedicação aos estudos. Mesmo não estando mais neste plano, a eles, o meu agradecimento transcende à vida. Pai, mãe, vocês são meus amores eternos.

Aos meus irmãos, melhores amigos, que se entrelaçam a cada dia como melhor herança dos meus pais, destacando o irmão Reginaldo, que mesmo não tendo conseguido absorver o que proporcionam os espaços escolares, foi colaborador em momentos distintos da continuidade dos nossos estudos.

Ao professor Mário Jucá, o meu agradecimento e reconhecimento do incentivo de me fazer acreditar que esta etapa da minha vida educacional seria possível. Influiu o meu ego positivamente com palavras estimuladoras que motivaram o meu fazer dissertativo acontecer com maior fluidez.

Os agradecimentos se estendem a todos os componentes da escola pesquisada onde fui tão bem acolhida. A eles, o desejo de um caminho assertivo rumo à democracia, união entre seus pares e um trabalho educacional com resultado positivo como garantia ao direito subjetivo dos alunos.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 1996).

Resumo

A gestão democrática na escola pública é um instrumento da política educacional no Brasil que teve sua inserção legalmente instituída a partir da Constituição de 1988 e vem sendo implantada nas escolas com o amparo da legislação infraconstitucional, mas que encontra uma série de desafios para a sua efetiva implementação. Dentro desse contexto, o objetivo da presente dissertação consiste em analisar a efetivação da Gestão Democrática na gestão escolar da escola pesquisada, após aplicação da Lei 6.482/2015 na Eleição 2015, que instituiu a obrigatoriedade de alternância de gestores. A justificativa e relevância da temática ora abordada se dá na medida em que a efetiva participação dos interessados nos serviços educacionais, como ocorre, por exemplo, na escolha da gestão escolar, pode contribuir no processo de conscientização dos cidadãos sobre os seus direitos à educação e ao ensino público. A pesquisa encontra-se dividida em duas etapas, sendo a primeira destinada a uma revisão bibliográfica abordando as temáticas pertinentes ao estudo e, a segunda, consistente em uma pesquisa de campo feita com o escopo de analisar o objetivo ora proposto. Com a sua realização, concluiu-se que embora a previsão legislativa no sentido de garantir a alternância de poder e, conseqüentemente, uma gestão escolar mais democrática, seja muito importante, representa apenas um avanço formal, que necessita ser acompanhado de um avanço material traduzido em práticas efetivas da gestão para que a implementação da ideologia seja efetivada.

Palavras-chave: Liderança; Alternância de Poder; Eficácia.

Abstract

Democratic management in the public school is an instrument of educational policy in Brazil that had its insertion legally instituted from the Constitution of 1988 and has been implemented in schools under the protection of infraconstitutional legislation, but which encounters a series of challenges for its effective Implementation. Within this context, the objective of this dissertation is to analyze the effectiveness of Democratic Management in the school management of the researched school, after applying Law 6.482 / 2015 in the 2015 Election, which established the mandatory alternation of managers. The rationale and relevance of the subject addressed here is given the fact that the effective participation of stakeholders in educational services, such as, for example, the choice of school management, can contribute to the process of raising citizens' awareness of their rights to education and to public education. The research is divided in two stages, the first one is destined to a bibliographical review addressing the pertinent themes of the study, and the second, consisting of a field research done with the scope of analyzing the objective proposed here. It was concluded that, although legislative enactment to ensure the alternation of power and, consequently, more democratic school management, is very important, it is only a formal step forward, which needs to be accompanied by material progress in effective management practices for the implementation of the ideology to be effective.

Keywords: Leadership; Power Alternation; Efficacy.

Lista de Ilustrações

Gráfico 01 - Participantes x desistentes.....	32
Gráfico 02 - Aprovados x reprovados.....	32
Gráfico 03 - Participantes por rendimento.....	33
Gráfico 04 - Rendimento por módulo – Módulo I – Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica com Foco em Resultados/Atividade I.....	34
Gráfico 05 - Rendimento por módulo – Módulo I – Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica com Foco em Resultados/Atividade II.....	34
Gráfico 06 - Rendimento por módulo – Módulo II – Política e Legislação Educacional - Atividade I.....	35
Gráfico 07 - Rendimento por módulo – Módulo II – Política e Legislação Educacional - Atividade II.....	35
Gráfico 08 - Rendimento por módulo – Módulo III – Organização Educacional - Atividade I.....	36
Gráfico 09 - Rendimento por módulo – Módulo IV – Gestão e Organização da Escola - Atividade I.....	37
Gráfico 10 - Rendimento por módulo – Módulo IV – Gestão e Organização da Escola – Fórum.....	37
Gráfico 11 - Rendimento por módulo – Módulo V – Avaliação Institucional – Atividade	38

Lista de Abreviações e Siglas

ADEEPAM	Associação dos Diretores e ex-Diretores das Escolas Públicas de Maceió
FAT	Faculdade Alagoana de Tecnologia
Comed	Conselho Municipal de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
Sinteal	Sindicato dos Trabalhadores do Estado de Alagoas
UFAL	Universidade Federal de Alagoas

Sumário

1 Introdução.....	10
2 O Processo de Gestão Democrática na Escola Pública: alguns aspectos deste tema no contexto da história brasileira.....	12
2.1 Tendências Teóricas sobre Gestão Democrática da Escola Pública.....	17
2.2 Gestão Democrática da Escola Pública e o Direito à Participação na Escolha do Gestor Escolar.....	21
3 Implantação da Gestão Democrática nas Escolas da Rede Municipal de Maceió.....	24
3.1 Lei 6.482/2015 e a Eleição de 2015 para Diretor e Vice-diretor da Escola Pesquisada na Rede Municipal de Educação de Maceió.....	30
4 Aspectos Metodológicos do Estudo.....	40
4.1 O Contexto da Escola Objeto do Estudo	40
4.2 Técnicas de Investigação Adotadas.....	41
4.3 Atores Participantes da Investigação.....	44
5 Análise da Efetivação da Gestão Democrática na Gestão Escolar da Escola Pesquisada, após aplicação da Lei 6.482/2015 na Eleição de 2015, com alternância de gestores.....	45
Considerações Finais.....	67
Referências.....	71
Anexos.....	73
Anexo 1 – Questionário Aplicado aos Funcionários.....	73
Anexo 2 – Questionário Aplicado aos Professores.....	76
Anexo 3 – Questionário Aplicado aos Alunos.....	79
Anexo 4 – Questionário Aplicado aos Pais.....	81

1 Introdução

A gestão democrática na escola pública é um instrumento da política educacional no Brasil que teve sua inserção legalmente instituída a partir da promulgação da Constituição de 1988 e vem sendo implantada nas escolas através da legislação infraconstitucional. Nada obstante, trata-se de um movimento imbuído de desafios no interior dos projetos de educação e inserido no desenvolvimento da história do Brasil.

Obedecendo ao mandamento constitucional, o Município de Maceió elaborou legislações com o objetivo de implementar a gestão democrática no âmbito das escolas da rede municipal, destacando-se, entre as medidas adotadas, a instituição da eleição como forma de escolha dos diretores em detrimento à indicação política, o que culminou na impossibilidade de permanência do poder por período prolongado, como até então ocorria de maneira contumaz.

A eleição de diretores com participação da comunidade escolar, bem como a obrigatoriedade de alternância no poder figuram-se como mecanismos de suma importância em prol da implementação da gestão democrática nas escolas públicas. Todavia, é de se questionar se tais medidas são suficientes para, por si só, garantir a efetivação da gestão democrática.

Dentro desse contexto, o objetivo da presente dissertação consistiu em analisar a efetivação da Gestão Democrática na Gestão Escolar da Escola Pesquisada, após aplicação da Lei nº 6.482/2015 na Eleição de 2015, com alternância de gestores.

O tema apresentado deve ser analisado com cuidado devido à sua complexidade, uma vez que está ligado a outros temas de extrema importância no campo de emancipação política da sociedade, mas que, infelizmente, ainda são poucos comuns no cotidiano da vida social para a maioria da população brasileira, tais como: democracia, autonomia e participação consciente.

A metodologia utilizada para a realização da dissertação se dividiu em três etapas. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica acerca das principais temáticas ora debatidas, através da pesquisa exploratória, amparada em autores de significativa expressão na área de educação e com reconhecida competência numa visão histórica no que diz respeito à crítica acerca do desenvolvimento da educação brasileira.

A segunda etapa, por sua vez, consistiu em um estudo de caso feito em uma escola da rede municipal, onde, através de entrevistas com membros da comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos), realizadas por meio de pesquisa qualitativa e da aplicação da técnica de grupo focal, buscou-se realizar um comparativo entre a gestão anterior e a atual, no que diz respeito aos quesitos participação e ações coletivas, entre outros. A terceira etapa foi a

pesquisa documental, onde se buscou os registros documentais como garantia de veracidade dos fatos.

Na última etapa, utilizando os resultados obtidos, foram tecidas as considerações e conclusões finais atreladas ao objetivo inicialmente proposto, ou seja, analisar a efetivação da Gestão Democrática após a publicação da Lei nº 6.482/2015.

O estudo se justifica e torna relevante na medida em que a efetiva participação dos interessados nos serviços educacionais, ou seja, da implementação da gestão democrática, pode contribuir no processo de conscientização dos cidadãos sobre os seus direitos à educação e ao ensino público.

2 O Processo de Gestão Democrática na Escola Pública: alguns aspectos deste tema no contexto da história brasileira

Neste primeiro capítulo, realizou-se uma reflexão sobre aspectos referentes ao processo de gestão democrática na escola pública, seus princípios e suas posições significativas, na tentativa de articular gestão democrática e participação dos sujeitos envolvidos nos processos decisivos da gestão escolar.

Tendo em vista que a gestão democrática na escola pública é um instrumento da política educacional no Brasil que teve sua inserção legalmente instituída desde 1988 e vem sendo paulatinamente implantada nas escolas, a discussão acerca desse tema é objeto de debate entre autores das mais variadas tendências.

Assim, buscou-se referências em autores de significativa expressão na área de educação, com reconhecida competência numa visão histórico-crítica acerca do desenvolvimento da educação brasileira, que foram citados no decorrer do texto.

Pelo que se pode apreender do pensamento de vários autores, a implantação do processo de gestão democrática nas escolas públicas brasileiras constitui-se num movimento inserido no desenvolvimento da história do Brasil e imbuído de grandes desafios no interior dos projetos de educação.

Dentro desse contexto, o tema apresentado deve ser analisado com cuidado devido à sua complexidade, uma vez que está ligado a outros temas de extrema importância no campo de emancipação política da sociedade, temas estes que, infelizmente, ainda são poucos comuns no cotidiano da vida social para a maioria da população brasileira, tais como: democracia, autonomia e participação consciente.

Portanto, a presente pesquisa, sem deixar de considerar a história como elemento fundamental no desenvolvimento da educação, deteve maior profundidade somente sobre os aspectos mais importantes para o tema trabalhado, no que diz respeito ao acesso à participação na gestão da escola pública, indicados no decorrer do texto.

Uma das características fundamentais da educação no Brasil expressa-se no fato de que suas formulações sempre atenderam a interesses de elites pouco preocupadas com uma tradição de permitir a participação dos demais membros na vida social.

De acordo com Romão (1997), a ausência desta tradição participativa na vida social decorreu de dois traços essenciais no processo de colonização brasileira: a vigente concepção patrimonialista, na qual, para Faoro como citado em Romão (19997, p. 24) "havia, latente, o

poder de comando, direção e apropriação sobre pessoas e bens, sem que os súditos pudessem legar, no caso de serviços, indenizações ou compensações”.

O segundo traço derivou do fato de que as elites colonizadoras encaravam as relações com a colônia como simples empreendimentos mercantis, posto que buscavam apenas a produção e extração de produtos para o mercado externo, o que acabou se caracterizando como a atividade fundamental do processo de colonização. Tudo indica, assim, que a preocupação com a colonização em si esteve relegada a um plano secundário.

Dentro desse contexto, o Estado brasileiro foi se formando sob a base de uma elite patrimonialista, que possuía os poderes legais de domínio sobre as terras da colônia e sobre tudo que nela existe, ou seja, também as pessoas.

Desta forma, pode-se afirmar que a formação do Estado brasileiro teve como raiz uma concepção patrimonialista que, associada ao fato de que as elites colonizadoras tinham a colônia apenas como fonte de rápido enriquecimento, sem a pretensa ideia de criar no Brasil uma alternativa de “nossa pátria”, limitou-se desde a origem a criação de uma tradição participativa e democrática no país.

Os ideais democráticos que permearam a colonização norte americana, por exemplo, ou outras colônias, não se puseram como parâmetros efetivos na vida social brasileira. Assim, constata-se que o modelo de colonização adotado no Brasil apresentou-se como mais predatório, ou seja, autoritário e violento, sem vínculo com a democracia orgânica¹².

Em síntese, o povoamento da colônia se deu em decorrência das necessidades dos empreendimentos mercantis de modo que não esteve associado a qualquer forma de relações que incluíssem ideais democráticos e participativos. Sobre este aspecto, afirma Romão (1997, p. 25):

As normas republicanas burguesas, embora formalmente democráticas, serão lidas sob interpretações geradoras, não de direitos e deveres, mas de favores e obrigações, as administrações públicas não configurarão relações políticas, mas enveredarão governantes e governados nas teias do compadrio e do fisiologismo; o exercício do poder não se identificará com um serviço, mas se confundirá com a dádiva.

Conforme Gorender como citado em Romão (1997), foi justamente esse modo de produção escravista colonial instaurado no processo de povoamento brasileiro, com sua divisão

¹² Organização política e administrativa em que o exercício dos direitos individuais é realizado através das corporações tradicionais.

entre senhores e escravos, que trouxe em seu interior os germes de relação excludentes, sem qualquer possibilidade de igualdade formal nos parâmetros burgueses de participação.

No centro dessas relações estava a idealização de uma elite superior, supostamente capaz de realizações, contraposta a uma massa de executores da vontade dos idealizadores, supostamente incapaz de atos de vontade própria. Esta ideologia subsistiu até mesmo após o fim do modo de produção escravagista, persistindo historicamente sob novas formas, no coronelismo e no populismo de Vargas, sobrevivendo ainda em algumas manifestações de lideranças mais recentes.

Todos esses elementos representam formas de dificultar a participação popular efetiva nos processos decisórios, o que faz com que acabem por expressar, muitas vezes, um simples aspecto formal de legitimação do poder.

Assim, efetiva participação popular, o acesso a bens e serviços sociais, a consciência da existência de direitos, a luta por eles e o implemento de seu acesso foi, em grande parte, prejudicada pelas próprias relações sociais instauradas no Brasil, não se tratando tão somente da falta de interesse por parte da população. No entender de Romão (1997, p. 28):

A dificuldade de participação popular nos processos decisórios das diversas instâncias políticas, decorre, não de seu absentismo, ataraxia ou apatia em relação aos negócios públicos, mas de obstáculos constituídos e colocados à sua frente pelos que querem ter o monopólio da decisão.

A alienação do povo quanto aos seus direitos é uma das formas de estratégia de sobrevivência de algo bem maior, que, embora tenha sua base no plano econômico, acaba por penetrar toda a vida social e todas as instâncias administrativas no plano público, possibilitando a continuidade das relações sociais originalmente estabelecidas, que perpassa nosso cotidiano e relações políticas no sentido mais amplo.

As razões para os limites à participação popular são de natureza estrutural e se expressam também na forma diferenciada pela qual se estabelecem as relações entre as diferentes classes sociais e o Estado. A institucionalização da liberdade jurídica, em termos formais, não consegue anular a grande diferença entre as formas de participação social para as distintas classes sociais.

A atuação da elite busca uma integração sistêmica, um padrão instrumental monológico, apresentando um potencial externo à organização, sendo ele o exercido defensivamente, através de lideranças, de modo dissimulado e disperso. Além disso, a comunicação entre

seus membros se dá em termos imperativos técnicos e a legitimação de suas iniciativas e propostas se dá em nome de interesses universais (ROMÃO, 1997, p. 28).

Diferentemente das elites que fazem valer seus interesses, por meios institucionais, como se fossem da sociedade inteira, as classes populares têm de buscar formas de integração social com base em padrões de diálogo, pela qual necessitam organizar seus próprios membros.

Por esse meio, a elite busca produzir a unidade de suas comunicações internas, unindo demandas e reivindicações particulares, ou seja, como bem esclarece Romão (1997, p. 28) “sua legitimação se baseia na defesa de interesses específicos”.

Se considerar-se, além disso, que em termos numéricos as classes populares apresentam um maior quantitativo de indivíduos, o grau de dificuldade na unificação de interesses é, certamente, muito maior. As formas de mobilização das camadas populares não aparecem como defesa de interesses de toda sociedade, ao contrário, parecem se contrapor à paz social existente.

Como também esteve sob o domínio das formas antidemocráticas vigentes na sociedade, a escola não escapou a esse processo, decorrendo daí uma cultura histórica de ausência de participação popular nos processos decisórios de interesses dos principais envolvidos no ato educativo, que são os próprios usuários dos serviços de educação.

Porém, como a realidade é dinâmica e complexa, a escola, apesar de na lógica capitalista reproduzir uma divisão clara entre classes, também comporta processos positivos de experiências democráticas, especialmente no que diz respeito à gestão escolar. Exemplos expressivos são as experiências referentes à criação dos Conselhos Escolares cujas origens:

Remonta a data de 1858, quando um grupo de educadores brasileiros estagiou na França – país pioneiro na criação e implantação desses coletivos (1945) – e trouxe a ideia para o Brasil experimentando-a no colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. (ROMÃO, 1997, p. 29).

Experiências com Conselho Escolar gradativamente foram se ampliando e quando a chamada transição democrática permitiu, houve uma reaproximação da sociedade civil com o Estado, assegurando possibilidades para a introdução de formas participativas de gestão escolar.

Outro exemplo de experiência no processo democrático que vem sendo implantado gradativamente na escola pública é a eleição de diretor, onde a comunidade escolar tem a oportunidade de escolher o gestor escolar por meio do voto.

Atualmente, as experiências já vivenciadas em relação à democratização da gestão escolar encontram apoio na Constituição de 1988, pois no que diz respeito à Educação, o artigo

206 prevê alguns princípios básicos a serem observados, como: pluralismo de ideias, concepções de ideias pedagógicas e a gestão democrática do ensino público.

Ainda assim, como já mencionado anteriormente, o processo de efetiva implementação da gestão democrática continua sofrendo com limitações e obstáculos, conforme apontado por Gadotti (1997, p. 36):

- 1 - a pouca experiência que detemos em relação a vivência democrática;
- 2 - a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases;
- 3 - a própria estrutura do nosso sistema educacional que é vertical;
- 4 - o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional;
- 5 - o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.

A conquista da democratização na escola pode possibilitar uma melhor qualidade de ensino, mas para que esta qualidade seja garantida é necessário que seja levado em consideração a garantia de alguns pressupostos e parâmetros:

Pressupostos da Gestão Democrática atentando para capacidade de todos os segmentos, solicitação da comunidade escolar, institucionalização da Gestão Democrática, honestidade e transparência nas informações; Parâmetros para constituição dos Conselhos de Escola, considerando: a natureza dos conselhos, as atribuições fundamentais, as normas de funcionamento, a composição, o processo de escola, os critérios de participação e o mandato. Conselho de Escola: estrutura de funcionamento sobre conselhos, tendo em vista os que veem neles uma ameaça, os que acertam, mas o fragilizam pela burocratização das ações, as que aceitam mas que não percebem a força que tem (o poder coletivo) com este instrumento capaz de modificar as formas administrativas personalistas e autoritárias, e as que a defendem como única possibilidade de democratização da gestão escolar, desde que comportem aptidões deliberativas e normativas. (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 36)

São parâmetros e pressupostos que, se não ficarem apenas retidos num papel, apenas amostra, para constar que existem, farão grande diferença, pois contribuem para a concretude de uma real organização escolar, favorecendo a formação de cidadão consciente de seus direitos e deveres.

Assim, diante do que até então foi visto, observa-se que a democratização do ensino não foi uma tônica na formação do Estado brasileiro, de modo que a previsão constitucional de gestão democrática do ensino público como um princípio norteador representa uma verdadeira conquista.

No item seguinte foram abordadas, de forma sintética, algumas tendências teóricas a respeito da análise da democratização no ensino, em termos dos instrumentos instituídos para a gestão da escola pública.

2.1 Tendências Teóricas sobre Gestão Democrática da Escola Pública.

A análise das questões referentes à gestão da educação e da escola, na realidade brasileira, comporta autores das mais variadas tendências, exigindo reflexões cada vez mais precisas no sentido de perceber os desafios que são postos e apontar os possíveis caminhos para a educação. Todos esses esforços contribuem para uma reflexão mais precisa a respeito da gestão escolar contemporânea.

Diante desse contexto, o presente tópico realizou uma abordagem sobre gestão democrática na educação, trabalhando com maior ênfase a categoria da participação, uma vez que os conceitos atuais sobre escola estão imbuídos da ideia de participação dos diversos segmentos no interior da escola e na gestão dos processos educativos.

A participação é uma categoria de grande importância na administração escolar, pois à medida em que há uma melhor e maior integração da comunidade nas atividades desenvolvidas, haverá uma possibilidade mais real de andamento do processo educativo no que diz respeito à superação dos diversos problemas enfrentados pela escola.

Desta forma, segundo Demo (2009, p. 18), entende-se que “a participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir”. Sob esta perspectiva, compreende-se a participação como um processo vivenciado cotidianamente enquanto conquista social.

Processo de participação envolve lideranças democráticas e desenvolvidas no grupo, viabilizando uma atuação de coordenação mais responsável e possibilitando o crescimento e o amadurecimento dos participantes. Sobre este aspecto afirma Barroso (1998, p. 29):

Esta liderança, empreendedora (...) tem um papel fundamental na aprendizagem organizacional da autonomia, enquanto mobilização social dos complexos processos de compatibilização de interesses e de estratégias necessárias a construção de um projeto comum.

Embora o processo de participação represente a construção de um projeto comum, onde todos os envolvidos são igualmente responsáveis, a liderança exerce importante função no

desenvolvimento da autonomia como base para a mobilização dos atores sociais frequentes na aprendizagem do processo participativo.

Diante desses pressupostos, pode-se afirmar que a gestão democrática:

É entendida como processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizagem do "jogo" democrático [...]. (DOURADO, 1997, p. 79).

É importante considerar que qualquer progresso quanto a este processo só se torna possível quando efetivamente cada cidadão puder usufruir de todos os seus direitos em sua plenitude.

Uma conquista significativa a respeito da participação na gestão escolar são os conselhos escolares, que têm como objetivo dotar a escola de autonomia. Se for tomado como referência que participação é conquista, a criação dos conselhos resultou de processos de luta pela democratização na gestão dos serviços públicos de educação.

Por outro lado, expressa-se como atuação com processos de diferentes formações e habilidades, procurando manter um equilíbrio entre os interesses diversos dos segmentos envolvidos na ação. De toda forma, representa um processo que implica no exercício do diálogo entre várias partes envolvidas.

Diante dessas premissas, o desenvolvimento satisfatório de uma boa gestão depende da participação com forte interesse da comunidade local, com autonomia e formas explícitas de liderança.

Kuenzer (1998), por sua vez, propõe novas abordagens de gestão escolar, na medida em que analisa no contexto das novas transformações societárias, colocando uma visão diferenciada sobre o fenômeno.

Isto porque, para Kuenzer (1998), o velho princípio educativo estava lastreado numa base técnica de produção fordista, onde o projeto pedagógico fundamentava-se na divisão clara de funções. Dentro desse contexto, as práticas pedagógicas eram conservadoras, centradas nos conteúdos, ora nas atividades, porém nunca comprometida com uma real relação entre o aluno e o conhecimento.

Com o advento da globalização da economia, das relações sociais, da miséria, de tudo enfim, alterou-se de maneira profunda as relações nas instâncias escolares. Em face dessas alterações, um novo projeto pedagógico foi instaurado cujo principal objetivo consistiu em

acabar com a dicotomia entre pensamento e ação, pondo fim aquela tradicional divisão de funções.

Em síntese, com o advento desses novos paradigmas de gestão, o espaço escolar sofreu alterações e o processo de aprendizagem escapou, conforme expressão de Kuenzer (1998, p. 49), “os muros da escola”.

A escola, a partir deste momento, diante desse novo espaço analítico, pôde desempenhar um novo papel favorecendo uma educação voltada para a formação de uma cidadania, formando cidadãos politicamente comprometidos com a sociedade.

Outro pensamento que complementa o raciocínio de Kuenzer (1998) é o de Hora (1994), ao argumentar que, mais do que um espaço que reproduz a ordem capitalista vigente, a escola é um espaço dialético. Isto quer dizer que ao mesmo tempo em que procura a manutenção das relações sociais de produção, a escola também comporta o desenvolvimento de práticas educacionais em busca de democratização.

Por outro lado, a escola encontra-se inserida em um sistema capitalista, e, dentro desse modelo, fundamenta-se em proposições técnico-científicas aplicáveis à administração de empresas, ou seja, também visa alcançar padrões de eficiência e racionalização.

Para Félix como citado em Hora (1994, p.43), nesse cenário do sistema capitalista a:

Elaboração das teorias da administração no bojo do capitalismo que determina a sua aplicação generalizada na maior parte das organizações, cujos padrões de eficiência, racionalização, produtividade são determinados também pelo próprio modo de produção capitalista. Nesse sentido o que se generaliza é o modo de organização da sociedade capitalista que é legitimado pelas teorias da administração que buscam comprovar cientificamente, que este é o modo mais correto e adequado de organizar e de administrar.

A escola não foge a esta aplicação. No entanto, a teoria geral da administração tem seus limites quanto à aplicabilidade à teoria da administração escolar. É preciso ter clareza que a natureza do processo educativo não é a mesma natureza do processo produtivo. Sobre este aspecto afirma Zung como citado em Hora (1994, p. 48):

Longe de possuir a lógica da empresa, a organização da escola compreendida dialeticamente não se fundamenta na racionalidade funcional, na hierarquia, na objetividade, na impossibilidade, cujo objetivo é a exploração do trabalho alienado. Sem desconsiderar suas características reprodutoras, a escola, contraditoriamente, pode buscar conhecimento através da relação sujeito-objeto, entendido como processo personalizado, que se dá entre homens independentes, em que se busca a transformação.

A relação que a escola pública tem com a comunidade é uma relação direta (embora limitada) com as classes populares. Essa relação possibilita uma articulação na construção do coletivo, na medida em que requer a participação democrática de toda comunidade escolar em decisões referente ao melhoramento administrativo pedagógico.

Paro (2000, p. 27), trata com propriedade acerca da questão da participação, apontando para a necessidade de a escola participar da comunidade e vice-versa:

Isto deveria alertar-nos para a necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses. A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir “em nome da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de ‘participação’.

Essa possibilidade de participação da comunidade como um todo, quanto às decisões que lhes forem pertinentes para o melhor andamento da escola, é positivo para os interesses coletivos dos trabalhadores explorados, desfavorecendo o autoritarismo centralizador, presente ainda em muitas gestões escolares.

A questão que se poderia aventar diante da necessidade de se superarem esses condicionantes do autoritarismo na escola é que tal superação depende de um esforço coletivo de todos os envolvidos na situação escolar – direção, professores, demais funcionários, alunos e pais -, ao mesmo tempo que essa participação coletiva depende da superação dos condicionantes do autoritarismo. Entretanto, este é um falso problema, na medida em que a transformação é um processo contraditório em que a questão da dependência não é cronológica, mas dialética. Assim, a luta pela participação coletiva e pela superação dos condicionantes deve compor um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanços no outro, de forma contínua e interdependente (PARO, 2000, p. 27):

Os obstáculos que se apresentam à participação, a exemplo da postura autoritária imposta por gestão verticalizada, estimulam a ausência de interesse da comunidade escolar em querer participar.

No item seguinte será abordada, de forma sintética, a gestão democrática na escola pública, analisando a participação da comunidade escolar no direito à escolha do Gestor Escolar.

2.2 Gestão Democrática da Escola Pública e o Direito à Participação na Escolha do Gestor Escolar

Para discorrer a respeito da categoria participação e seus traços mais característicos e particulares, serão abordados alguns pontos referentes à postura de dirigentes, bem como à ação dos participantes envolvidos nos processos de gestão democrática da escola pública.

A escola mantida pelo Estado é chamada de pública por todos, mas no entendimento de Paro (2000), esta palavra constitui apenas um eufemismo para o termo “estatal”. A escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizável tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar. E isso só se garante pelo controle democrático da escola.

Essa população precisa garantir o espaço de participação e atenção ao bem público, como forma de combater a cruel desigualdade que acelera quando se amplia uma dívida social, ao ter um desses membros com direito negado à escolarização.

Como mencionado, a instância escola organizada em bases tayloristas/fordista esteve articulada a um momento histórico-social onde padrões educativos respondiam as exigências da totalidade das relações sociais. A gestão democrática tinha por referência os paradigmas de gestão do trabalho, sobre os moldes da administração científica baseada em poderes decisórios centralizados.

De modo diverso, o projeto educacional que ora se desenvolve, sobre os pilares da globalização, da economia e da reestruturação produtiva, coloca de lado as tendências expressas no princípio taylorista e procura buscar uma base democrática para os processos educativos na escola, de modo a atender as novas exigências do mercado.

Os processos produtivos, diante desta nova conjuntura, passam por intensas modificações, exigindo cada vez mais, uma polivalência por parte dos membros desta sociedade. O cidadão mais do que nunca precisa acompanhar as exigências do mercado preparando-se em termos de desenvolvimento de novas habilidades, buscando se inteirar, participar e criar. Conforme Demo (2009, p. 26), “organizar-se para conquistar seu espaço, para gerir seu próprio destino, para ter vez e voz, é o abecê da participação”.

Sob este aspecto colocam-se novas exigências para a escola, inclusive na reformulação em seus princípios de gestão. A questão participativa adquire relevo entrando como suporte para a gestão da política educacional.

Segundo Paro (2000, p. 16) ao se falar em “gestão democrática da escola”, a ideia de participação da população em tal processo está implícita. A totalidade dos autores considera a

importância da participação dos usuários dos serviços educacionais públicos, como instrumento importante no processo de democratização da sociedade, na medida em que se trata de um meio através do qual seriam geradas considerações de conscientização e luta pela educação das camadas populares.

Assim, oportunizada através de políticas educacionais e seus instrumentos com base em parâmetros democráticos, a participação na escola caminhará em primeiro passo para uma constituição mais democrática da sociedade, dos usuários dos serviços educacionais tomarem consciência e, a partir daí, saberem procurar meios para reivindicação de seus direitos.

Conforme Paro (2006), “o ser humano é necessariamente político. A eleição é um mecanismo que se inventou”. Dentro desse contexto, um dos direitos dos membros da comunidade escolar como forma de participação no processo democrático é a escolha do gestor escolar, que é assim denominado, quando não, como diretor escolar. Este tem a missão de gerir/administrar os rumos da escola.

Para a escola, a eleição é o espaço que dá o direito à comunidade escolar em escolher seu dirigente. É a maneira democrática de se ter gerindo os interesses da escola, àquele (a) que foi escolhido por todos que tem interesse por uma escola de qualidade.

Trata-se de método contrário à indicação, processo através do qual uma pessoa é encaminhada para gerir a escola sem consulta aos mais interessados, a comunidade, como também, o concurso para diretor, onde este escolhe a escola que vai administrar sem conhecer a realidade escolar que será inserida.

Segundo Paro (1993, p. 18), podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim, para administrar/gerir uma escola, é preciso conhecer os fins que se pretende alcançar para utilizar os meios adequados e disponíveis para a obtenção dos resultados do objetivo a ser alcançado coerentes com os objetivos traçados. Para tal, o gestor escolar precisa ter bem definido em seus conhecimentos quais as suas atribuições e como conduzir suas ações.

A escola pública não pode se dar ao “luxo” de errar, ceifando a oportunidade de educandos, que tem na educação a esperança de alcançar uma vida digna, com direito à cidadania.

Todavia, para que a participação da comunidade no processo de gestão escolar democrática efetivamente se concretize é preciso que o gestor efetivamente se disponha e empenhe em promovê-la, estando convencido da relevância e da necessidade dessa participação, não desistindo diante das primeiras dificuldades.

É dentro desse contexto que se pode afirmar que, na prática, a participação da comunidade na gestão da escola pública ainda se depara com alguns obstáculos.

As práticas participativas que transcorrem em ambientes onde os dirigentes já sabem o resultado das discussões que processarão é típica de regimes autoritários. Já aquelas onde os resultados são determinados pelos atores que participam do processo, transcorrem em regimes democráticos.

Enquanto algumas reuniões promovidas pelos conselhos são apenas rituais para confirmação das decisões já tomadas pelo diretor, outras têm necessidade da participação de seus segmentos, dando sugestões na tomada de decisões, exercendo cada um, respectivamente seus papéis, de modo a criar um intercâmbio entre os segmentos.

O controle social precisa existir fortalecido em detrimento de atitudes de interesse do Estado, incompatíveis com os interesses da sociedade. No capítulo seguinte, será abordada Implantação da Gestão Democrática nas Escolas da Rede Municipal de Maceió e sua Base Legal.

3 Implantação da Gestão Democrática nas Escolas da Rede Municipal de Maceió

O projeto educacional da prefeitura municipal de Maceió, contendo a implantação da Gestão Democrática no ensino público, no ano de 1993, representou uma nova proposta de política educacional destinada a descentralizar poderes e eliminar o clientelismo, construindo um modelo de gestão na escola, contraposta ao modelo vigente.

Esta nova ideologia foi implementada através da Lei nº 4.167 de 11 de janeiro de 1993, que instituiu o Estatuto do Magistério Público Municipal, servindo como amparo legal para a aplicação da participação, autonomia e efetivação da gestão democrática nas unidades escolares de Maceió. No capítulo II, que trata da Gestão Democrática, os artigos citados podem ser:

Artigo. 232 – Com base no Art. 206, inciso VI da Constituição Federal, e nos termos da Lei Orgânica Municipal a gestão democrática do ensino tomará por base os seguintes princípios:

- I – participação efetiva da comunidade no processo de trabalho da unidade escolar;
- II – intercâmbio entre as instituições na elaboração coletiva das diretrizes político - educacionais e de sua concretização;
- III – autonomia das diversas instâncias do sistema educacional na tomada de decisão conjunta e coordenada;
- IV – descentralização e articulação como elementos promotores da organização pedagógica e administrativa do sistema.

Artigo 233 – A gestão democrática do ensino efetivar-se-á através:

- I – da criação e funcionamento do Conselho Municipal de Educação;
- II – da criação e funcionamento do Conselho Escolar de cada unidade de ensino da rede municipal;
- III – mediante eleições de Diretores e Diretores Adjuntos das unidades escolares do município.

Seguindo a legislação, como garantia do Processo democrático na educação pública, o município de Maceió atendeu ao que preconiza a Constituição Federal de 1988:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206.

(...)

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

A garantia da Gestão Democrática também foi ratificada pela Constituição do Estado de Alagoas de 1989:

Art. 200. A organização dos sistemas estadual e municipal de ensino, na conformidade do que dispuser a lei, assegurará:

I – estabelecimento, mediante lei estadual, da esfera de competência dos Conselhos Municipais de Educação;

II – participação da comunidade escolar no planejamento das atividades administrativas e pedagógicas, acompanhadas por assistentes sociais, psicólogos e profissionais do ensino.

Esta garantia também foi seguida pelo que consta na Lei Orgânica do Município de Maceió, como registra o artigo 142, em seus incisos e parágrafos, e que se concretizará:

I - através de criação do Conselho Escolar em cada unidade de ensino da rede municipal, ao qual compete o planejamento, a supervisão e a avaliação das atividades escolares;

II – mediante a realização de eleição de Diretores e Diretores Adjuntos das unidades escolares do Município, realizadas sob regulamento instituído por comissão composta de forma partidária entre o Poder Executivo e as entidades representativas de alunos, pais e trabalhadores em educação.

§ 1º – Poderão concorrer às eleições de que trata este artigo os administradores e supervisores escolares, os orientadores educacionais e os professores, desde que se achem no efetivo exercício de suas funções, estejam lotados há mais de um ano na unidade de ensino e possuam habilitação segundo o maior grau de ensino praticado na unidade escolar e nunca inferior ao segundo grau.

§ 2º - O Conselho Escolar deverá avaliar, junto à comunidade, o desempenho do Diretor da Unidade, podendo, no caso de resultado insatisfatório, propor sua substituição, convocando eleição para a escolha de sucessor.

Ainda como base legal da Gestão Democrática e sua implantação nas escolas municipais de Maceió, houve uma antecipação ao que preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, quando veio trazer essa garantia, como pode ser observado a seguir:

Art. 3º.

(...)

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

(...)

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

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

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

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Naquele momento, o sistema educacional do município refletia o agravamento pelo qual passa/passava a educação do ensino público nas escolas brasileiras, devido à dicotomia nas últimas décadas entre ensino público, com favorecimento da iniciativa privada na educação.

Em 1993, “a administração da política educacional do município de Maceió (AL), a situação era de caos. Por esta palavra gasta, entenda-se grandes índices de evasão escolar e repetência na escola fundamental, do sucateamento da rede física, ausência de capacitação do corpo docente e baixos salários” (SEMED, 1995, p. 03).

Diante deste cenário, a equipe envolvida com a política educacional do município, após analisar a situação do ensino municipal, constatou que o sistema educacional estava sem condições de oferecer a população um ensino público gratuito de qualidade que tomasse como referência a educação como direito de todos e dever do Estado.

Desta maneira, a equipe da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), elaborou uma proposta contemplando uma política direcionada a possibilitar a criação de condições para viabilizar um ensino de melhor qualidade. Visaram à implantação da gestão democrática na escola, enquanto proposta de política educacional possível a uma provável recuperação do sistema de ensino em Maceió.

A implantação, com sucesso, da Gestão Democrática em outros municípios brasileiros demonstrava a viabilidade do projeto. Por outro lado, a equipe da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) estava convencida de que a educação em Maceió precisava repensar sua função política, filosófica e prática pedagógica além de garantir o bom funcionamento do sistema. (SEMED, 1995, p. 03).

O implemento da Gestão Democrática, realmente se constituía um desafio, já que esta proposta política contemplava categorias muito complexas, como: autonomia, participação e descentralização. Foi constituído um desafio, porque a finalidade da equipe com a gestão democrática era de fundar princípios de autogestão com ampla participação, onde pela primeira vez, no Estado de Alagoas, a educação pública no tocante ao município incluía processos participativos no sistema educacional, podendo as escolas ampliar suas discussões, questionando o sistema em suas bases.

Democratizar o ensino no município implicaria, ainda, em discutir a necessidade de descentralizar as decisões no âmbito escolar, implicaria também em mudanças de consciência

no sentido de construir novas mentalidades para que as pessoas encarassem de forma diferente daquelas formas vigentes, os parâmetros de referência na educação do ensino público.

Tratava-se de, a partir da introdução das discussões nas escolas de instrumentos democráticos de participação dos sujeitos envolvidos no sistema escolar, envolve-los nos fóruns de debates sobre o ensino público e suas necessidades.

O principal instrumento dessa proposta de política educacional foi a criação dos conselhos escolares em 1993:

A nova orientação política estava em pauta, e com ela, as discussões sobre a necessidade de se democratizar o ensino, ampliando o campo das decisões e distribuindo poder e responsabilidade a todos os setores participantes do processo. A SEMED estimulou o surgimento de fóruns de debates nas escolas, com a participação de professores, diretores, pais de alunos, alunos e funcionários. Surgiam assim, os Conselhos Escolares”. (SEMED, 1995, p. 07).

Por ser uma experiência nova, desenvolvida num Estado de exacerbado autoritarismo, a ideia do surgimento dos conselhos escolares, causou certa surpresa na comunidade. Gerir a política educacional, tomando decisões ou opinando sobre aspectos da vida pedagógica, administrativa e financeira da escola significaria exercer autonomia com responsabilidade.

No processo de implantação dos conselhos, o trabalho da SEMED, como a análise conjuntural da política do processo e a elaboração de cartilhas didáticas, com o objetivo de esclarecer a comunidade sobre o que pode decidir, foi de fundamental importância. O acompanhamento do processo se fez de modo decisivo na introdução de um novo conceito de gestão escolar.

No entanto, este processo não se desenvolveu com as mesmas características em cada uma das escolas. Em comunidades onde a população já vivia um nível maior de organização com presença de grupos comunitários, associações de moradores entre outras formas de organização comunitária, a participação no processo de implantação do conselho aconteceu com maior grau de efetividade.

Ainda de acordo com a SEMED (1995), já nas comunidades onde inexistiam qualquer forma organizada de trabalho popular, a participação não se efetivou com a mesma intensidade. Na sequência de implantação dos conselhos escolares, deu-se a elaboração e posterior aprovação do regimento interno dos mesmos. Ainda como resultado do processo de implantação destes conselhos em 1993, nas quarenta e três escolas os conselheiros reivindicavam a regularidade das reuniões, bem como a elaboração e a distribuição de material didático sobre estes conselhos.

Para ampliar significativamente o processo democrático no ensino municipal, a equipe da SEMED, em 1994, planejou e organizou as eleições diretas para escolha, pela comunidade escolar, de diretores e diretores adjuntos das escolas.

Para garantir o sucesso das eleições, a equipe da SEMED começou, com antecedência, a preparar o processo. A partir de outubro de 94 foi montado o cronograma de atividades que subsidiaria todo o trajeto eleitoral. Coube à Comissão Eleitoral, com criação publicada em Diário Oficial do Estado, o disciplinamento e a organização do pleito, garantindo a agilidade, a tranquilidade e a lisura do processo. (SEMED, 1995, pg.21).

Teria direito de votar os seguintes membros da comunidade escolar: alunos acima de dezesseis anos, pais de alunos, professores e funcionários. Só poderiam se candidatar os professores que integravam o magistério há mais de um ano. Cada chapa teria que apresentar um plano de trabalho a ser executado na escola.

As unidades escolares com até 800 alunos podiam eleger um diretor e um adjunto. Já aquelas com mais de 800 alunos, poderiam eleger um diretor e mais de um adjunto, ou seja, um por turno. As eleições aconteceram nos dias 13, 14 e 15 de dezembro de 1994.

Nas primeiras eleições para diretores, as chapas vencedoras cumpriram um mandato de dois anos com direito a uma recondução. Em 01/09/2003 foi sancionada a Lei nº 5.313 disciplinando os requisitos e a forma de realização das eleições nas escolas públicas municipais e dando outras providências.

A legislação contém apenas três artigos. O primeiro trata dos pré-requisitos necessários para concorrer às eleições para diretores e vice-diretores: integrantes do magistério público municipal com habilitação em nível superior, em efetivo exercício de suas funções e lotados há mais de um ano na unidade de ensino.

O segundo artigo reza que os candidatos seriam eleitos pela comunidade escolar em escrutínio direto e secreto e vinha acompanhado de quatro parágrafos que tratavam, sucessivamente, do tempo de mandato que seria alterado de dois para quatro anos, sendo vedada a reeleição para o próximo pleito; da indicação de Diretores e Vice-diretores que só poderiam concorrer ao pleito seguinte se o seu mandato tivesse sido inferior a 50% do mandato atual; da prorrogação dos mandatos dos eleitos em outubro de 1999 até o pleito eleitoral de 2003, para que assim fossem unificadas as eleições do Sistema Municipal de Ensino de Maceió; com embasamento na Lei 4.715 de 26/5/1998, assegurar o aumento da jornada de trabalho de 20 para 40 horas semanais.

Observa-se que foi iniciado um percurso de alteração da previsão inicial contida no Estatuto do Magistério com o intuito de que os diretores eleitos se mantivessem mais tempo na função. A confirmação se concretizou na alteração do § 1º do art. 2º da Lei nº 5.313/03, por meio da Lei nº 5.630/07, a saber:

Art. 1º. O § 1º do artigo 2º da Lei 5.313 de 01/09/2003, passará a ter a seguinte redação:

Art. 2º (...)

§ 1º - a partir das eleições a serem realizadas no ano de 2007, o mandato das chapas concorrentes aos cargos de Diretores e Vice-Diretores, passará a ser de 04 (quatro) anos, permitindo-se uma única reeleição.

Em 2003, foi ainda criada, por um grupo de diretores, a Associação dos Diretores e ex-Diretores das Escolas Públicas de Maceió (ADEEPAM), que constituiu-se num importante mecanismo de resistência conservadora, conforme observado pela SEMED (2004), especialmente no que se refere à luta contra as tentativas de proibição da recondução infinita de diretores a frente da gestão escolar.

Esse movimento de resistência perdurou até 2015, quando finalmente a legislação municipal foi alterada proibindo a recondução de diretores e diretores adjuntos.

Com o intuito de tentar romper com a política do continuísmo desses Diretores e Vice-diretores das unidades escolares do município de Maceió e escamotear a existência do que se tornou interesse pela permanência no poder, a equipe da SEMED pensou em contribuir com o fortalecimento do processo democrático, estudando conjuntamente com uma representação de diretores que não comungavam com essa ideia da vitaliciedade, uma lei que dispusesse sobre novas diretrizes quanto às eleições diretas para diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino.

E foi assim que em 22 de outubro de 2015, tendo como autor do Projeto de Lei Nº 6.775/2015 o Poder Executivo Municipal, que depois de muita insistência e luta na Câmara Municipal por parte dos diretores que já acumulavam mais de dois mandatos para que esta lei não fosse aprovada, foi sancionada a Lei 6.482 que se tornou o marco na redemocratização da Gestão Democrática nas escolas da rede municipal de educação de Maceió.

No item seguinte foi abordada a lei que está vigente, Lei nº 6.482/2015 e a sua contribuição na eleição de 2015 para Diretor Escolar nas Unidades Escolares do município de Maceió, e como se deu especificamente na escola pesquisada.

3.1 Lei 6.482/2015 e a Eleição de 2015 para Diretor e Vice-diretor da Escola Pesquisada na Rede Municipal de Educação de Maceió

A equipe do então Departamento de Gestão Democrática da Secretaria Municipal de Educação de Maceió¹³, responsável pelo fortalecimento do processo democrático na gestão das unidades escolares, pelo bom andamento dos conselhos escolares e apoio às eleições de Diretores e Vice-diretores, compreendendo que numa gestão democrática é necessária alternância de poder e percebendo uma quantidade significativa de gestões com mais de décadas gerindo escolas da rede municipal, pensou em um mecanismo de enfrentamento desta situação viciosa de permanência desses gestores no poder.

Mediante reflexões a este respeito, os técnicos do citado Departamento partiram do princípio de que seria providencial uma lei mais abrangente que coibisse a permanência de diretores com mais de dois mandatos na participação das eleições para Diretores e Vice-diretores, uma vez que a lei que estava em vigor (Lei 5.630/07), fazia referência apenas ao tempo de mandato. Desde a Lei 5.313 de 01 de setembro de 2003, os diretores passaram a receber a nomenclatura de Diretores e Vice-diretores.

O estudo de uma nova lei teve início em 2014 e passou por momentos de discussão pelos próprios técnicos da equipe do referido Departamento e escuta de diretores com perfil democrático, como também foi ouvido o Conselho Municipal de Educação – COMED, com a presença de alguns diretores advindos de mandatos duradouros.

O estudo também contou com a contribuição do Sindicato dos Trabalhadores do Estado de Alagoas – SINTEAL, que abriu debate entre seus pares sobre a lei, em especial, sobre o tempo de mandato, conseguindo que fosse reduzido de quatro para três anos.

O estudo em comento teve como finalidade permitir uma melhor elaboração da proposta de lei que seria um marco no aprimoramento do processo democrático da educação de Maceió. A proposta foi encaminhada ao Setor Jurídico da SEMED para alguns ajustes dos especialistas no assunto e, logo após, encaminhado pela Secretária Municipal de Educação ao Poder Executivo, para que este, dentro de sua competência, despachasse para que o Poder Legislativo desempenhasse seu papel em favor do que seria conveniente em relação a uma boa administração do ensino.

¹³ Em 2017, o novo organograma da Secretaria Municipal de Educação de Maceió suprimiu o Departamento de Gestão Democrática que passou a funcionar como Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar.

Em 22 de outubro de 2015 enfim foi sancionada a Lei 6.482, dispondo sobre as novas diretrizes quanto às eleições diretas para Diretor e Vice-diretor das escolas públicas do município de Maceió.

Nesta nova lei, foram inseridas as competências do Diretor-geral e do Vice-diretor com o intuito de aprimorar o conhecimento destes quanto às suas atribuições na escola. Para o processo de escolha da direção escolar, duas etapas foram instituídas.

A primeira diz respeito à capacitação para pré-candidato à eleição e/ou reeleição, mediante participação efetiva no curso promovido pela Secretaria Municipal de Educação, destinado ao esclarecimento de responsabilidades, atribuições e compromissos a serem assumidos no exercício da função, com frequência mínima de 80% da carga horária oferecida, podendo participar o professor que pretendesse se candidatar.

Nesta primeira etapa, foi vencedora do processo de licitação a Faculdade Alagoana de Tecnologia – FAT, que elaborou a proposta de trabalho embasada na documentação encaminhada pela SEMED, com a seguinte programação: Sistema de Educação do Município de Maceió; Comportamento organizacional; Gestão estratégica com foco em resultados; Gestão e organização da escola do ensino fundamental, aspectos econômicos – financeiros, administrativos e pedagógicos; Políticas e legislação educacional; Organização da educação e Avaliação da educação.

O curso foi realizado na modalidade à distância, com momentos presenciais para que o professor não precisasse se ausentar da sala de aula e garantisse o direito subjetivo do aluno de ter os dias de aula garantidos. Ou seja, foi projetado em consonância com a realidade da rede municipal de educação objetivando a melhoria da qualidade da educação por meio da capacitação dos futuros candidatos a diretores escolar nos processos de gestão educacionais.

Neste processo, a SEMED atuou ativamente junto a FAT no planejamento e acompanhamento das ações realizadas durante o curso, garantindo o alinhamento entre os conteúdos programáticos e as necessidades de conhecimento a ser adquirido pelos participantes.

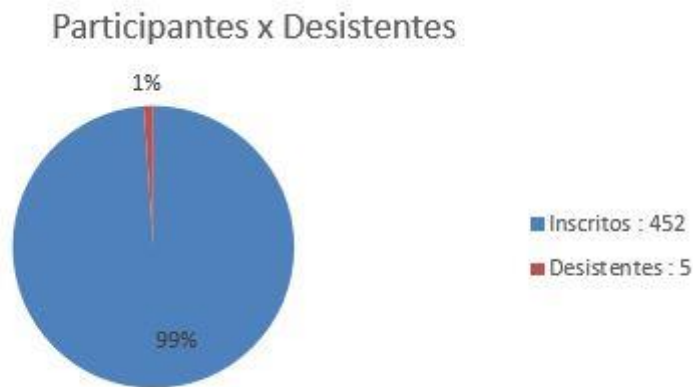
A Lei nº 6.482/15 preconiza uma avaliação qualitativa direcionada ao critério de participação para fins de aprovação neste curso. Neste sentido, a FAT estabeleceu critérios possíveis para avaliar os participantes em conformidade com a lei supramencionada, destacando-se: entrega das atividades exigidas, interação junto aos objetos de aprendizagem disponibilizados, realização de *quiz* eletrônico e tempo de permanência na sala virtual. Os resultados foram demonstrados em relatório, a seguir analisados.

A etapa de inscrição no curso de formação de Gestão de Escolares totalizou 501 inscritos, sendo 9 solicitações indeferidas em virtude da não conformidade com os critérios

exigidos de participação. Desta forma, o curso contou com 457 participantes, dos quais 5 optaram pela desistência antes do início das aulas, o que resultou em 447 participantes efetivos no curso.

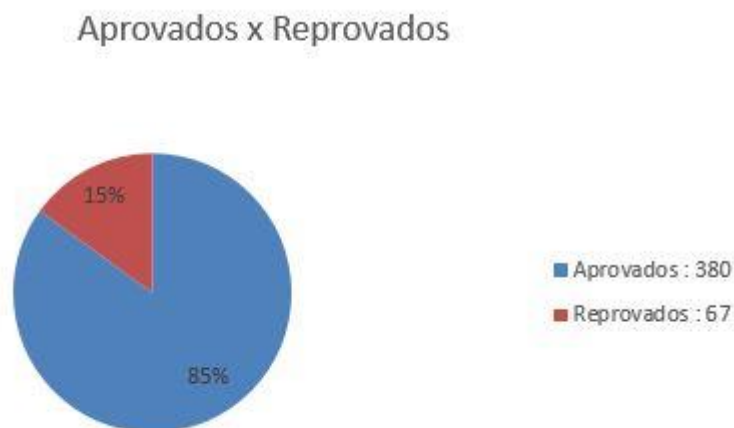
A representação de 99% de participantes aponta para o forte interesse e o reconhecimento da necessidade da capacitação dos diretores escolares frente aos desafios inerentes ao contexto educacional vivenciado na rede municipal de educação.

Gráfico 01 – Participantes x desistentes



Nota. Fonte: FAT, 2015.

Gráfico 02 - Aprovados x reprovados.



Nota. Fonte: FAT, 2015.

Ao final do curso, 380 participantes obtiveram conhecimentos satisfatório, culminando em 85% de aprovação e 15% de reprovação, representado pelo total de 67 participantes. É importante ressaltar que o baixo percentual de reprovação ratifica a importância do curso e o

desejo dos participantes em obter conhecimentos capazes de auxiliá-los nos desafios inerentes a gestão escolar.

O detalhamento do rendimento dos participantes foi apresentado no Gráfico 03. Os rendimentos foram agrupados em 3 faixas com variação de 10%, sendo o percentual mínimo de 80% de participação para aprovação. Observa-se que 354 participantes obtiveram um excelente rendimento durante o curso.

Gráfico 03 - Participantes por rendimento.



Nota. Fonte: FAT, 2015.

Com relação às disciplinas que compuseram a estrutura do curso oferecido, o primeiro módulo dedicou-se ao comportamento organizacional e gestão estratégica com foco em resultados. Trata-se de disciplina de suma importância pois o comportamento dos diretores deve estar alinhado à visão estratégica da escola, influenciado pela cultura organizacional.

Assim, diagnosticar essas mudanças comportamentais consiste em um dos focos da gestão do clima organizacional, que está relacionada com a maneira como os atores da escola a percebem, com a sua cultura e normas, ou seja, o conjunto de valores percebidos, formais e informais.

Em tempos em que a busca da eficácia e eficiência em seus processos tornam-se fatores preponderantes para o alcance da melhoria da qualidade educacional, dotar os futuros diretores de uma visão estratégica com foco em resultados torna-se eminente no contexto escolar.

O módulo que abordou o comportamento organizacional e a gestão estratégica com foco em resultados foi composto por 2 (duas) atividades. A atividade I foi realizada por 380 participantes, conforme o Gráfico 04, enquanto a atividade II foi realizada por 361 participantes, conforme o Gráfico 05.

Gráfico 04 - Rendimento por módulo – Módulo I – Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica com Foco em Resultados - Atividade I.

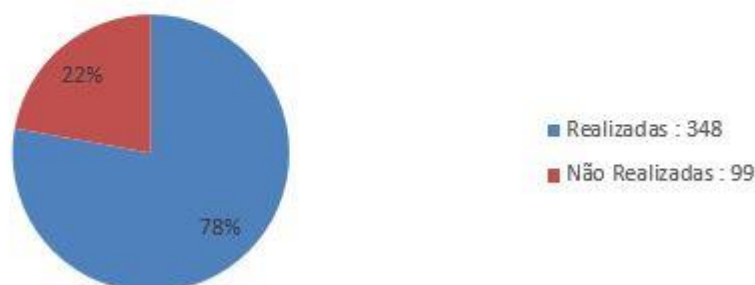
**Modulo 1 - Comportamento Organizacional e
Gestão Estratégica com foco em Resultados**
Atividade 01



Nota. Fonte: FAT, 2015.

Gráfico 05 - Rendimento por módulo – Módulo I – Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica com Foco em Resultados - Atividade II.

**Modulo 1 - Comportamento Organizacional e
Gestão Estratégica com foco em Resultados**
Atividade 02



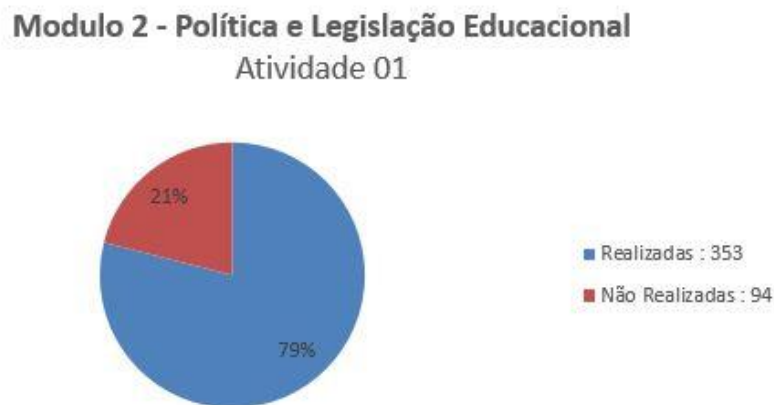
Nota. Fonte: FAT, 2015.

A não participação igualitária entre as duas atividades despertou para a possibilidade de possíveis dificuldades encontradas pelos participantes. Após a equipe de monitoramento da FAT coletar as informações a respeito da não participação, constatou-se que muitos

participantes perderam o prazo de participação em decorrência de problemas, tais como: falta de internet, dificuldade tecnológica, esquecimento, dentre outras.

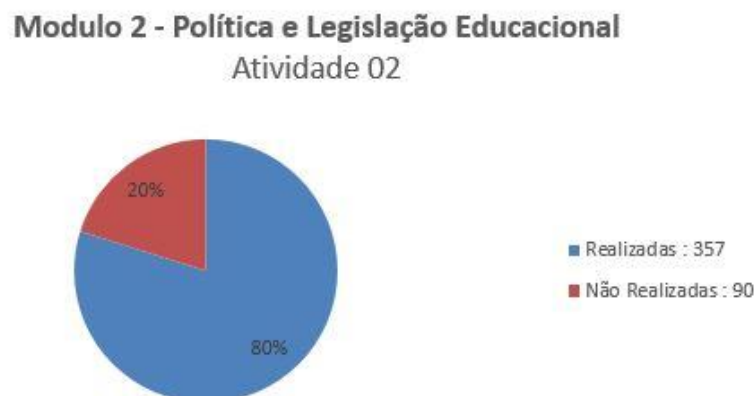
Já com relação ao módulo Política e Legislação Educacional, buscou-se oportunizar a aquisição de conhecimentos que fundamentem a compreensão acerca das políticas e legislação educacional brasileira, com vistas a um posicionamento crítico frente aos desafios da realidade educacional nacional e municipal e um engajamento comprometido com a construção de uma escola de qualidade. O Gráfico 06 apresenta o resultado da realização da primeira atividade do módulo.

Gráfico 06 - Rendimento por módulo – Módulo II – Política e Legislação Educacional - Atividade I.



Nota. Fonte: FAT, 2015.

Gráfico 07 - Rendimento por módulo – Módulo II – Política e Legislação Educacional - Atividade II.



Nota. Fonte: FAT, 2015.

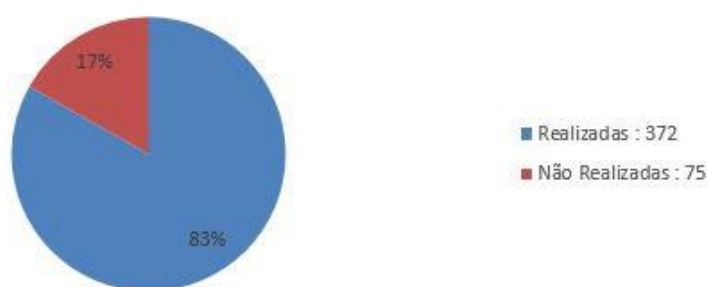
O módulo Política e Legislação Educacional foi o que obteve o menor percentual de participação, com um aumento no número de atividades não realizadas que ultrapassou 20%

dos candidatos. A justificativa dada pelos participantes para a não entrega das atividades deste módulo sustentou-se na dificuldade de entendimento da legislação, bem como a extensão dos conteúdos necessários para a realização das atividades.

De outro modo, a execução do módulo que tratou sobre Organização da Educação foi comprometida por um extenso feriado local e, considerando diversas solicitações de postergação do prazo final da entrega das atividades, a FAT optou por disponibilizar apenas uma atividade garantindo o cumprimento do cronograma. Neste sentido, o Gráfico 08 apresenta o percentual de atividades realizadas e não realizadas deste módulo.

Gráfico 08 - Rendimento por módulo – Módulo III – Organização Educacional - Atividade I.

Modulo 3 - Organização da Educação
Atividade 01

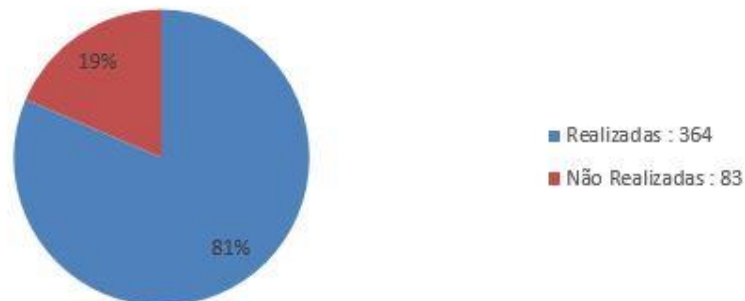


Nota. Fonte: FAT, 2015.

O mesmo ocorreu com o módulo que tratou sobre Gestão e Organização da Escola, tendo a FAT optado por disponibilizar apenas uma atividade e um Fórum, garantindo o cumprimento do cronograma. Neste sentido, os Gráfico 09 e 10 apresentam o percentual de atividades realizadas e não realizadas deste módulo.

Gráfico 09 - Rendimento por módulo – Módulo IV – Gestão e Organização da Escola - Atividade I.

Modulo 4 - Gestão e Organização da Escola
Atividade 01



Nota. Fonte: FAT, 2015.

Gráfico 10 - Rendimento por módulo – Módulo IV – Gestão e Organização da Escola - Fórum.

Modulo 4 - Gestão e Organização da Escola
Fórum



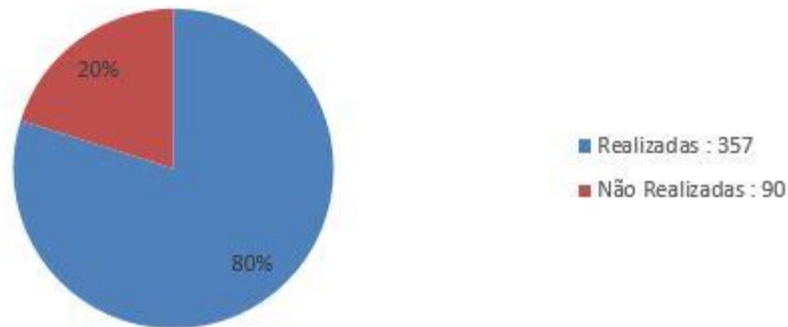
Nota. Fonte: FAT, 2015.

Também foi possível constatar o nível de participação através das interações no Fórum destinado a este módulo, onde apenas 15% dos participantes deixaram de interagir. Quando se considera que este percentual é muito próximo do percentual de desistência inicial do curso, pode-se concluir que houve uma participação totalitária nas discussões trabalhadas neste módulo.

Por fim, o último módulo dedicou-se ao tema Avaliação Institucional, que contou com uma atividade única e apresentou percentuais em conformidade com os demais módulos, demonstrando uma contínua participação em todos os módulos do curso.

Gráfico 11 - Rendimento por módulo – Módulo V – Avaliação Institucional – Atividade I

Modulo 5 - Avaliação Institucional
Atividade 01



Nota. Fonte: FAT, 2015.

A certificação nessa primeira etapa é pré-requisito para a realização da segunda etapa, a participação na eleição com escrutínio direto e secreto, com envolvimento de toda comunidade escolar.

Outra novidade introduzida pela Lei 6.482/2015, no que diz respeito à gestão das escolas da rede municipal de Maceió, foi o Pacto de Gestão:

Este pacto aponta, dentre outras coisas, para a essencialidade do alinhamento do Projeto Político Pedagógico das Unidades Escolares com as diretrizes e índices de desempenho educacionais estabelecidos tanto no âmbito do município, quanto da federação, de modo que se estabeleça como uma referência balizadora na relação entre as gestões escolares e sistêmica, constituindo-se como uma ferramenta inovadora quanto aos marcos legais e administrativos no que se refere ao monitoramento e avaliação da administração da educação na rede de Maceió.(SEMED, p.01).

Esta experiência foi conhecida por técnicos da SEMED, dos dias 20 a 22 de novembro de 2014 em visita à Secretaria de Educação do Município de Aracaju em Sergipe, onde o referido pacto já estava sendo executado e acompanhado por uma comissão formada para esta finalidade.

Naquele município, cada gestão é avaliada por esta Comissão, com foco em resultados. Caso a gestão não alcançasse as metas pactuadas, os gestores não poderiam concorrer à reeleição. Porém, se as metas fossem alcançadas, ocorria uma premiação para valorização da gestão.

No município de Maceió, o artigo da lei que trata sobre a premiação para valorização da gestão foi suprimido. Quanto às metas do pacto, mesmo os diretores, no ato da posse, tendo

assinado o pacto de gestão, até o primeiro semestre de 2018, último ano de gestão destes, as metas ainda estavam em alinhamento pela equipe do convênio SEMED/Programa das Nações Unidas (PNUD), membros da Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar/SEMED, com assessoria de um professor da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

A eleição para Diretores e Vice-diretores das escolas da rede municipal de educação de Maceió em 2015, foi a primeira a ser regida sob as novas diretrizes constantes na Lei nº 6.482 do referido ano.

Para esta eleição, foram convocadas cento e vinte unidades escolares. Diante dos critérios postos nesta lei, um dos impedimentos de candidatura foi o candidato ter dois mandatos seguidos. Com isto, muitos diretores que já estavam na gestão pelo período impeditivo, não puderam se candidatar, a exemplo da diretora e vice-diretora da escola deste estudo de caso.

4 Aspectos Metodológicos do Estudo

4.1 O Contexto da Escola Objeto do Estudo

A escola pesquisada não tem prédio próprio, é alugada e está localizada no bairro da Serraria em Maceió. Surgiu da necessidade de atendimento à comunidade que se deslocava para outros bairros em busca de ofertas para o ingresso na vida escolar.

O nome desta é uma homenagem a uma educadora e psicóloga alagoana. Esta escola foi criada pelo ato número 6.649 de 31 de dezembro de 2006. As instalações físicas são de pequeno porte, precária, com poucas condições de trabalho e sem nenhum conforto a toda comunidade escolar. O espaço livre é muito restrito, o que dificulta as atividades recreativas.

A escola funciona dois turnos: matutino e vespertino, tendo como modalidade Ensino Fundamental de 1ª ao 5ª ano, com um quadro pessoal de doze professores concursados, sete funcionários administrativos e dois assistentes de alfabetização.

De acordo com o Histórico e Caracterização da Escola (SEMED), os recursos são oriundos do Governo Federal e Municipal. O Projeto Político Pedagógico está sendo elaborado. O Conselho Escolar está ativo. Acontecem quatro reuniões por ano com os pais para assuntos pedagógicos.

A escola em estudo participou do Pleito eleitoral de 2015 com chapa única, seguindo o cronograma do Regulamento da Eleição, na seção V, Artigo 13, incisos I ao XV.

Esta escola foi escolhida para estudo por ter sido administrada pela mesma gestão por dez anos e que em 2015, com a lei 6.482, a então gestão ficou impossibilitada de concorrer a função de diretora por estar em mais de uma gestão sucessivamente, abrindo espaço para outras professoras concorrerem. Com o advento desta lei e resultado da eleição, houve mudança de gestor, o que possibilitou por meio da pesquisa averiguar a possibilidade de efetivação da gestão democrática, após essa alternância de poder.

A campanha eleitoral precisou de um acompanhamento intenso da Comissão Eleitoral Central e da Comissão Eleitoral Escolar para controlar a animosidade da equipe que se mostrava com opinião contrária à chapa inscrita.

Tratava-se de uma chapa que concorreu com a então gestão no pleito anterior (2011), não obtendo êxito nas urnas. Como as diretoras daquela gestão não podiam concorrer na eleição de 2015, por estarem no segundo mandato, a chapa vencida na eleição de 2011 decidiu fazer uma nova tentativa.

Por se tratar de chapa única, bem como pelo fato de que a gestão anterior contava com uma forte simpatia de alguns profissionais, que não aceitavam a chapa candidata, iniciou-se uma campanha contra ela.

Com isso, a campanha eleitoral causou algumas desarmonias na escola, o que exigiu a presença da Comissão Eleitoral Central para mediar conflitos. Mesmo diante de algumas resistências, a chapa foi eleita e empossada.

4.2 Técnicas de Investigação Adotadas

Com o objetivo de analisar a efetiva implementação da gestão democrática através da eleição de diretores, tendo como princípio a alternância da gestão, uma vez que este era objetivo almejado pela legislação municipal, foi realizada pesquisa de campo¹⁴ e qualitativa¹⁵, por meio de entrevista aos professores, funcionários administrativos, alunos e pais.

Dentro dessa perspectiva, foram elaborados questionários específicos para cada um desses membros escolares, todos eles divididos em três partes: a primeira se destinou a realizar perguntas sobre a gestão de 2012/2015; a segunda parte se dedicou a colher informações sobre a eleição para gestores escolares 2015; enquanto a terceira parte compreendeu os questionamentos feitos sobre a atual gestão.

No que diz respeito ao questionário aplicados aos funcionários e professores, na primeira etapa, foram feitas perguntas sobre a gestão de 2012/2015, onde foi questionada a participação do entrevistado na gestão anterior e em que espaço; como era vista a gestão frente ao processo de gestão democrática; se era uma gestão participativa; como era distribuído o poder no interior da escola; indicação dos mecanismos de ação coletiva existente, dentre as opções dadas (conselho escolar, grêmio estudantil, associação de pais e mestres, conselho de classe, atendimento de membros da comunidade e reunião de pais); como se dava a relação entre a comunidade escolar e a gestão; como eram resolvidos os conflitos; se a liderança na gestão escolar tinha uma cultura educacional proativa; se o entrevistado associava a gestão como mera ocupante de um cargo, executando apenas serviços burocráticos; se a gestão era estrutural na dinâmica da qualidade de ensino; como era a gestão com relação ao atendimento

¹⁴Etapa da metodologia científica de pesquisa que corresponde à observação, coleta, análise e interpretação de fatos e fenômenos que ocorrem dentro de seus nichos, cenários e ambientes naturais de vivência.

¹⁵Investigação voltada para os aspectos qualitativos de uma determinada questão capaz de identificar e analisar dados que não podem ser mensurados numericamente.

de pais e membros da comunidade; como ocorria a participação da comunidade escolar na gestão.

Na segunda etapa, por sua vez, buscou-se fazer perguntas com o escopo de desvendar como se deu o processo de eleição para gestores escolares 2015, razão pela qual o entrevistado foi questionado sobre significado da participação do entrevista na eleição de 2015; se havia conhecimento sobre a Lei 6.482/2015 e se ela foi significativa para o resultado da eleição de diretores; se acreditavam que sem a mencionada a Lei a chapa vencedora teria vencido a eleição de diretores, caso a gestora anterior pudesse ter se candidatado; a importância da obrigatoriedade do curso específico de gestão escolar ofertado aos profissionais do magistério pela secretaria municipal de educação como requisito para a candidatura.

Na última etapa, os entrevistados foram questionados sobre a atual gestão, tendo sido reproduzidas as mesmas perguntas feitas sobre a anterior gestão, acrescidas perguntas sobre a existência de autonomia escolar e se a Lei nº 6.482/2015 pode ser considerada um marco na redemocratização da escola.

Já com relação ao questionário aplicados aos alunos, que também foi dividido nas três temáticas acima mencionadas, a primeira parte realizou questionamentos sobre a participação do entrevistado na elaboração das tarefas com os professores e das atividades recreativas na escola; como era a acolhida da gestão aos alunos; a existência de mecanismos de ação coletiva que existiam no interior da escola, dentre as opções dadas (conselho escolar, grêmios estudantis, associação de pais e mestres, conselho de classe, atendimento de membros da comunidade e reunião de pais); se a escola era um espaço onde todos participavam; como se dava a relação entre o aluno e a gestão; como eram resolvidos os conflitos que envolviam alunos no interior da escola; se a liderança da gestão escolar dialogava com os alunos; se a gestão da escola participava de atividades com os alunos e como era a gestão com relação ao atendimento dos alunos e membros da comunidade.

Já na segunda parte, os alunos foram questionados sobre como se deu a eleição para diretor e vice-diretor na escola, se conheciam a Lei nº 6.482/2015 e se entendiam que ela foi significativa para o resultado da eleição de diretores. Na terceira parte, enfim, foram feitas as mesmas perguntas da primeira parte, acrescentando-se, ainda, se o entrevistado gostava de ser aluno da escola e se no seu entendimento, a Lei nº 6.482/15 poderia ser considerada um marco na redemocratização da escola.

Quanto ao questionário dos pais, a primeira parte buscou informações sobre como a então gestão os acolhia; se eram convidados a participar das atividades da escola e como eram feitos os convites; sobre a existência de mecanismos de ação coletiva dentre as opções dadas;

se se sentiam bem acolhidos no interior da escola; como se dava a relação comunidade escolar e a gestão; como eram resolvidas as questões de tensão e conflito que envolviam pais no interior da escola; se a liderança da gestão escolar dialogava com os pais; se participavam de atividades pedagógicas da escola, e, por fim, se a gestão melhorou a participação dos pais nos aspectos administrativo, financeiro e relacional.

Na segunda parte, os pais também foram questionados sobre o que significou participar da eleição de 2015 como eleitor, se conheciam a Lei nº 6.482/15 e se entendiam que ela foi significativa para o resultado da eleição de diretores, e, ainda, se sem a sua edição, acreditavam que a chapa vencedora teria vencido a eleição de diretores, caso a então gestora pudesse ter se candidatado.

Na terceira parte, foram feitos os mesmos questionamentos com relação à anterior gestão, acrescentando-se perguntas sobre como era a atual gestão com relação ao atendimento de pais e membros da comunidade; como era a gestão com relação a participação da comunidade escolar na gestão da escola e, enfim, se no seu entendimento, a Lei nº 6.482/15 poderia ser considerada um marco na redemocratização da escola em que está inserida.

Por se tratar de uma escola de ensino fundamental anos iniciais, buscou-se ainda aplicar à pesquisa a técnica de grupos focais¹⁶ destinada aos alunos e pais daquela comunidade escolar, a partir de análise da gestão anterior (2012/2015), da eleição de 2015, quando foi garantida a alternância de poderes no interior da escola pesquisada, sendo a gestão eleita para o novo mandato (2016/2019), também examinada.

As observações, entrevistas e grupos focais fizeram-se no âmbito da escola para que fosse examinado o caso em estudo e chegar à constatação se a alternância de gestores, com a implantação da Lei 6.482 de 2015, aplicada na eleição deste mesmo ano, efetivou a gestão democrática na escola.

Diante desse panorama, a avaliação sobre como as diretoras eleitas para a gestão 2015/2019 alcançaram o almejado, qual seja, efetivar a gestão escolar democrática, foi feita através de dados colhidos por meio de entrevistas e técnica de grupo focal à comunidade escolar acima mencionados, que serviram como ferramentas para otimização da pesquisa sobre Efetivação da Gestão Democrática na Gestão Escolar da Escola Pesquisada após aplicação da Lei 6.482/2015 na Eleição de 2015.

¹⁶Pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas.

4.3 Atores Participantes da Investigação

Como mencionado, o estudo de caso foi realizado através de entrevistas com os membros da comunidade escolar, ou seja, com os professores, funcionários, pais e alunos. Foram entrevistados 6 (seis) professores e 4 (quatro) funcionários administrativos. O grupo focal foi feito com 23 (vinte e três) pais e 23 (vinte e três) alunos.

Trataram-se de atores essenciais para viabilizar a análise da efetivação ou não da gestão democrática a partir da alternância de poder prevista na Lei nº 6.482/2015. Além disso, a percepção dos atores envolvidos no seio da comunidade escolar é de fundamental importância para que processos de revisões e aperfeiçoamento na gestão escolar da instituição observada possam ser iniciados e desenvolvidos.

Diante dessas premissas, o capítulo seguinte se dedicou à análise da efetiva implementação da Gestão Democrática na Gestão Escolar da Escola Pesquisada, após aplicação da Lei 6.482/2015 na Eleição de 2015, com alternância de gestores.

5 Análise da Efetivação da Gestão Democrática na Gestão Escolar da Escola Pesquisada, após aplicação da Lei 6.482/2015 na Eleição de 2015, com alternância de gestores

Localizada em um Estado onde sempre foi vivenciada uma política coronelista, paternalista, o município de Maceió/Alagoas, como referido antes, implantou em suas escolas públicas municipais a gestão democrática em 1993.

Inicialmente, a implementação desta nova política pedagógica se deu através da criação dos conselhos escolares, um dos seus mecanismos de ação coletiva no interior da escola. Foi a partir daí que germinou a ideia de romper com as indicações de diretores escolares, de cunho meramente político, que até então eram nomeados de acordo com a conveniência política de quem ocupava a gestão municipal, abrindo espaço para a participação da comunidade no processo de escolha do diretor escolar.

Nada obstante, conforme ressalta Luck (2011, p. 43), “é válido, portanto, destacar que a eleição de diretores, praticada por vários sistemas de ensino, por si só não garante uma vivência democrática participativa, na escola”.

A maioria dos funcionários administrativos, professores, pais e alunos participaram da gestão no período 2012/2015. Com relação à existência de uma gestão democrática naquele período, os funcionários administrativos apontaram no sentido de que não existia, conforme referido: “gestão democrática num ambiente escolar, foi melhor do que a gestão atual. Apesar de que democrático, democrático, não foi (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018)”. Resposta nessa linha foi confirmada pela funcionária que, convictamente relata que:

A gestão anterior, ela se preocupou muito em manter a escola funcionando. Ela não se importou muito com a opinião da comunidade, com o que a comunidade necessitava realmente. Manteve, quis manter a escola funcionando com as contas pagas, a escola funcionando a grosso modo. Não se preocupou muito se os alunos estavam com fome, se os alunos precisavam de algum trabalho extra dentro da escola, se a escola precisava dar mais espaço pra comunidade. E, também assim, os funcionários não tinham muita participação não. O conselho escolar, ele também ficou muito refém do que a direção queria. A direção fez de tudo pra formar o conselho para ela. Assim, o conselho era da direção, não era um espaço da comunidade não. Eram pessoas que se afinavam mais com a direção, que tavam ali pra fazer tudo que a direção precisasse. Fosse aceito pela comunidade ou não. Mas era mais pra... Ah, a gente quer fazer isso, então o conselho é nosso e a gente faz (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

No entanto, questionados sobre o fato de ser uma gestão participativa, houve informação destes de ser participativa, quando fazia as informações se propagarem na escola e que “não era

uma coisa fechada. Só ela, a gestão. Não, não era” (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Também foi relatado por uma funcionária a existência de distribuição do poder no interior da escola, ao afirmar que: “todos tinham abertura de trabalhar. A direção sempre deixava à vontade com relação, não que fosse tomar o rumo que achasse que devia tomar, mas era cada um com seu espaço respeitado” (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Com esta fala, percebe-se que havia um controle por parte da gestão na ação de cada um, mesmo deixando-os com abertura de trabalhar. Outra funcionária responde o seguinte:

O poder no interior da escola era centralizado na direção e coordenação. Até eu nunca tive minha autonomia pra exercer o meu trabalho. Elas que decidiam, definiam e ninguém tinha muita opinião pra dar não. Não tinha muito espaço não. Aliás, não tinha espaço nenhum não (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Sobre os mecanismos de ação coletiva, os funcionários, professores, grupo de pais e alunos, citaram que existia no interior da escola apenas o conselho escolar, reunião de pais e alguns atendimentos de membros da comunidade. No quesito relação comunidade escolar/gestão, foi comum na fala dos entrevistados os ouvir responder que:

A direção, ela tinha um carisma com a comunidade, apesar de que ao meu ver a escola não ofereceu a comunidade tudo o que poderia ter oferecido. Mas os pais antes, eles eram mais presentes aqui. A comunidade de um modo geral, ela era mais presente na escola, no dia a dia. E..., agora assim, em relação aos funcionários e aos professores, é como eu falei, a direção ela era muito...assim, ela centralizava muito em tudo. Era como ela queria e todo mundo seguia (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Ainda referente ao tema, foi citado pela funcionária:

A relação de pais com a escola, sempre foi muito boa. Eles sempre respeitaram muito. Bem, eles gostavam demais da (citou o nome da diretora). Porque (citou o nome da diretora) tinha aquela coisa de chegar perto deles, entendeu? Tinha uma fala bem popular mesmo e o contato dela com eles era ótimo. Era excelente. Agora, da gestão com os funcionários, eu não via problema da gestão com os funcionários. Agora, com alguns professores tinha. Porque tinha uns que eram a favor, assim, do jeito que (citou o nome da diretora) conduzia o processo e tinha outros que iam de encontro ao que era posto. (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Sobre a maneira de como a gestão resolvia as questões de tensão e conflito no interior da escola, foi apresentada pela funcionária a afirmação de que “não eram resolvidas”. Disse ainda:

E teve casos aqui que chegou a dar delegacia. Porque, infelizmente, a gestora ela tem que tá ali, ela tem que está vendo o que está errado e chamar para conversar individualmente na sala dela, perguntar o que é que tá acontecendo, entendeu? Tentar harmonizar o ambiente, mas não era assim. (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Ainda sobre a resolução de conflitos, uma outra funcionária cita:

Volto a falar. Como a direção ela centralizava muito na direção e na coordenação e tinha um conselho pra ela, então, aconteceu muito problema com professores aqui. Como a direção tinha o conselho pra ela, vamos dizer assim, o que era a maioria, que é quem decide as coisas no final, vamos dizer assim, ela, a direção, conseguia resolver sempre a maneira que queria. Era, não tinha muito isso, se não concorda com a direção, então, você não serve pra cá, entendeu? Como por exemplo, sempre eu fico tranquila no meu canto, mas quando eu cheguei em alguns momentos a discordar por exemplo de algumas coisas, já fui colocada de lado. Então sempre foi assim, tem que rezar aquilo, que pensar como a gente, senão você tá fora da curva, entendeu? Sempre foi assim (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

A proatividade dessa gestão foi vista como em falta, pois as respostas foram na mesma direção: “Não. A gestão anterior se preocupou muito em manter a escola funcionando, ou seja, fazer o mínimo entendeu?... tá funcionando, mas o que é que a gente pode fazer pra melhora? Não tinha isso” (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Ainda foi citado por outra funcionária: “eu acho que em partes. Não... não era totalidade não”. E relatou um exemplo:

Eu acho que assim, com relação à participação assim, de... comemorações, eu acho que ficava um pouco..., se acomodar com aquilo, de não ter muito recurso e não se tentar, porque acho que não se precisa só ter um recurso pra se fazer certas coisas (ANÔNIMO 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Na visão dos funcionários administrativos, a burocracia ainda limita a gestão da escola a resolvê-las, conforme resposta da funcionária:

Eu acho que a função, ela já é, tem muito assim, é um peso muito grande na função da gestão da escola nessa parte burocrática, mas que tem sim espaço pra você pensar além. E principalmente na parte pedagógica. Porque o que eu via ontem e continuo vendo hoje, é a direção e a gestão de um modo geral se preocupando muito em a escola funcionar e as contas estar certinhas, pagas, assim, pensar que o aluno, ah o aluno realmente tá aprendendo? Ele tá levando pra comunidade alguma coisa daqui ou não? Não, só você manter aula e pronto. E acabam ficando presas, que realmente a burocracia e a papelada ela prende demais, mas que tinha que se pensar além (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Em referência à escola, questionados se essa gestão foi considerada estrutural na dinâmica da qualidade de ensino, foi relativizado com respostas dos funcionários do tipo: “Essa estrutura em algumas questões, em outras não” (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018). Também respondido que não foi, conforme fala da funcionária:

A direção que passou se preocupou em manter funcionando a escola. Perigou até fechar. Se preocupou em manter certinho, contas pagas funcionou direitinho. Mas só que o pedagógico ele não foi cuidado, porque a coordenação pedagógica da gestão anterior ela meio que não existia porque a atual, ela faz coisas que eu não sabia nem que existia numa coordenação e, como a escola passou dez anos dessa forma, se preocuparam muito em fazer funcionar, em manter a escola, em manter os meninos comendo, então foi muito assim, muito básico demais. A escola não ganhou esse... as professoras que se mantiveram aqui, os funcionários, não criaram esse ritmo de ir buscar, entendeu? Continuaram com aquilo: tá funcionando? Tem aula? Tem merenda? Ponto. Não criaram essa base de querer melhorar. A escola não tem essa base de ir buscar, de ir melhorar o ensino não (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

O atendimento aos pais e membros da comunidade foi referido como sendo boa, respeitável, conforme exposto:

Ela era respeitável sim, da forma que deveria ser. Como a escola não se colocou numa posição de oferecer algo, também não teve muita procura não. A escola não era um atrativo. Se não tinha vaga na escola vizinha, então vinha para aqui (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Outra funcionária faz referência no mesmo sentido com a seguinte declaração: “a relação com os pais sempre foi muito boa. Todo mundo aí gostava da direção. Eu acho assim que a diretora, ela sempre teve um carisma muito grande com os pais” (ANÔNIMO 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

A participação da comunidade escolar na gestão da escola foi respondida de maneira positiva, conforme resposta da funcionária a seguir: “sempre foi feito de forma tranquila, sempre foi dado liberdade pra que houvesse a participação de todos” (Anônimo 3, comunicação

peçoal, 11 de setembro de 2018). Ainda nesse aspecto participação, foi respondido pela funcionária que:

Os pais eram mais presentes aqui na escola. Eu não sei se foi a questão do ônibus que os pais não vêm mais trazer os meninos, também sumiram. Mas assim, estavam aqui sempre que eram solicitados em reuniões..., que tinha reuniões de pais, hoje em dia não tem mais não. No conselho sempre foi essa dificuldade de formar conselho, mas eles estavam aqui. Eram muito afins com a direção. Eu acho que assim, em relação à participação era boa (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Ao serem reportadas as questões para eleição de diretores e vice-diretores na escola em 2015, foi perceptível a emoção nas falas dos entrevistados. Uma funcionária falou:

Pra mim foi horrível. Eu fui metralhada. Foi muito baixa a eleição que teve em 2015. Muito baixa mesmo. Baixa. Eu só queria..., é como você diz gestão democrática. Mas eu queria que acabasse esse sistema de eleição. Eu queria que inventasse uma coisa nova, entendeu? Que não fosse dessa forma. Porque é exaustivo. É massacrante. Entendeu? É baixo. Sai um monte de coisa que não é verdade. Denigre a imagem da pessoa. Eu queria sinceramente que esse tipo de escolha acabasse. Que fosse outro tipo. Sei lá, não sei. Mas que não fosse dessa forma (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Na mesma linha, uma professora responde: “eu não gosto de eleição. Acho estressante porque não existe respeito” (Anônimo 4, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018). Sem pensar desta forma, outra funcionária disse que: “Havia algumas propostas com relação à eleição de 2015, de coisas, inovações e que a gente, assim..., eu achei importante que tivesse e participei realmente para que houvesse melhoras” (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Nessa mesma linha de pensamento, outra funcionária fala:

O que eu queria ver era a mudança. Como eleitora, eu queria ver era a mudança. Então, pra garantir essa mudança, eu precisei me colocar à frente pra permitir isso. Porque aqui, tentaram que nem acontecesse eleição, que não tivesse votação, que não tivesse nada. Então assim, se a gente quer ver feito, a gente faz né? Então, foi isso que eu fiz. Foi muito importante pra mim esse movimento de ver a coisa acontecer pra tentar ver a mudança. Porque ninguém queria e era aquela coisa assim, não quero, mas também não quero que mude. Quero que venha alguém de fora pra fazer o básico e pronto. Então pra mim enquanto eleitora foi importante ir lá participar efetivamente e permitir que acontecesse (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Deste pensamento comungou uma professora ao dizer: “significou o sonho de uma mudança, significou também muita tensão, desgaste, muita tensão que..., aquela coisa de eu não fiz uma chapa, mas eu não quero que essa ganhe. Eu quero que venha de fora” (Anônimo 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Para analisar se os entrevistados conhecem a Lei nº 6.482/2015 e se o seu advento foi significativa para o resultado da eleição de diretores, foi verificado que os entrevistados só ouviram falar desta lei, mas não leram a mesma.

Assim, só foi possível responder às perguntas feitas na entrevista depois de ouvirem o que consta na referida lei. Uma funcionária, responde ter sido significativa a lei e responde: “como o tempo da direção havia já dois mandatos e tinha sido uma indicação primeiro, já totalizando dez anos e se a direção antiga pudesse ainda concorrer, eu acho que não teria vez pra outra” (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Essa fala vem ser reforçada por uma professora quando dá a seguinte resposta: “foi significativa sim, senão ia ficar a mesmice” (Anônimo 4, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018). Outra professora falou que achou a lei significativa e acrescentou:

No sentido de organização sim, mas eu acho que o que fez o resultado da eleição ser do jeito que ela foi, é que todo mundo queria uma coisa nova, queria mudança que já tava desgastada. As pessoas também já não aguentavam certos tratamentos, a escola era muito abandonada, tudo muito sujo. (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Ao serem questionados se sem a lei 6.482 acreditavam que a chapa vencedora teria vencido a eleição de diretores, caso a então gestora tivesse sido candidata, houve indício na mesma direção de que não. Pode ser percebido na resposta da funcionária quando diz: “eu acho que não venceria porque a gestão anterior, em especial a diretora, ela tinha um carisma muito grande, tanto como a comunidade né? Os pais, os alunos e tanto com os funcionários também”. (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Uma professora falou que não sabia dizer pelo seguinte:

Não sei dizer exatamente. Você sabe que tem muita gente pelo carisma. E é essa questão do carisma que leva muita gente política à tá aí fazendo coisa errada, mas na hora do carão né? Mas é assim, ela tinha muito carisma, ela tinha tipo, sabia falar com os pais e tal, aí eu fico em dúvida. Não sei. Eu sinto que os pais queriam mudança, os professores queriam mudança. Talvez, como foi assim durante tantos anos, talvez não tenha tido gente com coragem de se candidatar contra (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Na mesma linhagem, falou uma funcionária:

Não. Não teria ganho não. Ia começar pelos próprios funcionários da escola. Que é diferente. É aquela história, a abertura da gestão passada, entendeu? Apesar de que a gente não ia saber né? Se não tivesse sido eleita essa chapa atual. Mas a gente já tinha uma noção do que seria. Entendeu? Ai, é aquela história, de certa forma (citou o nome da então gestora) foi, vou usar esse termo pra você, não queria falar isso, mas vou falar porque ela deixou de ser gestora e passou a ser uma mãe. E quando passa a ser uma mãe, acabou (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018)

Referente à certificação, no art.10 da Lei 6.482, que garante a realização de curso específico de gestão escolar ofertado aos profissionais do magistério pela Secretaria Municipal de Educação como pré-requisito para a candidatura, os entrevistados falaram sobre a sua importância. Houve respostas no mesmo sentido de que acham ser importante, como respondeu a funcionária:

Eu acho importante porque o diretor não entra sem saber de nada como a primeira gestão que, como foi indicação, não teve curso, então assim, é aquela coisa que apanhou para aprender. Então, já vai ter um norte de como agir (ANÔNIMO 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

A fala de outra funcionária indica a mesma importância, como respondeu:

Toda importância do mundo. Eu acho que esse curso, ele vem abrir os horizontes, entendeu? É..., é um curso assim direcionado justamente pra parte de gestar, de lidar com as pessoas, de conduzir todo o processo dentro do espaço escolar, que às vezes o professor na sala de aula é muito limitado e não tem as outras visões de gestão escolar. Entendeu? Ele tá ali, mas ele tá lidando com a turma. Mas lidar com pessoas, lidar com recursos, lidar com outras possibilidades é diferente. Então, o curso ele vem abrir o olhar, pra direcionar pra quem realmente quer conduzir a escola. Administrar uma escola. É diferente. Eu acho muito importante o curso de gestão (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

A resposta das professoras seguiu a mesma linha sobre a importância do curso, ao responder: “eu acho fundamental porque é um suporte para você ser sabedor do que vai administrar e conhecer o todo e anteriormente não havia essa formação e eu acho que era por isso que não dava muito certo em alguns casos” (Anônimo, 4, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

A percepção da importância do curso é de todos que fazem parte da comunidade escolar.

Ao falar sobre a atual gestão com mandato 2016/2019, respondendo a questões semelhantemente feitas sobre a gestão anterior para que fosse feito um paralelo com a possibilidade da eleição de 2015 nas escolas da rede municipal de ensino de Maceió, mais especificamente no estudo de caso da efetivação da gestão democrática de uma escola municipal, após alternância de gestores, com a implantação da Lei nº 6.482/2015, os funcionários e professores emitiram opiniões controversas de como vê a gestão frente ao processo de gestão democrática. Uma funcionária opinou o seguinte:

Uma gestão mais participativa e mais comunicativa com os funcionários. Então é..., acolhem mais opiniões pra poder fazer esse sistema democrático. Então não é uma coisa só mais imposta, entendeu? É uma coisa mais... é...é, dividida entre os funcionários. Compartilhada junto com os funcionários (ANÔNIMO 6, comunicação pessoal, 05 de setembro de 2018).

Sincronicamente, outra funcionária responde que:

Todos têm sim espaço pra participar realmente. O conselho hoje em dia, ele não está mais em função da direção como já foi um dia e todos têm..., tem voz e tem vez. Agora, eu acho que assim, devido à quantidade grande de conflitos que tem aqui, muitas pessoas deixam de participar, mas que tem espaço, sim (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Esta mesma visão tem a professora que relata: “É mais participativa” (Anônimo 4, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018). Outra professora complementa:

Eu acho ela bem participativa até porque, esse processo de democrático é feito por todos nós. É uma junção entre professores, funcionários, gestão e coordenação que se colocam sempre à vontade pra que a gente possa se colocar, se pronunciar, tomar decisões. Então sempre que há algo, um evento que precise de certa forma entrar em um consenso eles sempre deixam essa abertura pra que a gente possa na verdade discutir e chegar a um denominador, a uma decisão em conjunto (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Percebe-se que funcionários e professores se dividem nessa visão quando emitem respostas com posicionamentos contrários à questão da efetivação da gestão democrática, como responde esta professora:

Não existe. Porque eu acredito que a gestão democrática tem alguns princípios básicos que influenciam o fazer de uma gestão. Um dos primeiros pontos da gestão democrática, eu acho que é a descentralização. O segundo ponto eu acho que é a participação e o terceiro ponto, que eu acredito é a transparência. Então tudo tem que tá bem articulado.

Quando se fala nessa questão de descentralização, isso não significa dizer que eu tenho que deixar aleatório, solto, não. Você tem que ser descentralizado, porém muito bem organizado e planejado todas as ações da escola. Eu penso. Então isso aí facilita o fazer de todos. Todos ficam talvez, satisfeitos porque, na verdade nunca se deu satisfação para todos, mas eu acredito que boa parte será contemplada nesse processo, nesse princípio. (ANÔNIMO 8, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Reforçando esta fala, uma funcionária diz enfaticamente: “nenhuma gestão democrática. Gestão democrática no termo mesmo da palavra democrática não existe não” (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Na fala desta funcionária, fica claro o entendimento que mesmo no processo democrático, as pessoas que se portarem contrárias a posicionamentos de escolhas, podem sofrer retaliações ferindo o processo democrático com atitudes não condizentes, conforme relatado: “eu acho que deixa a desejar, porque não é dado abertura a todos os funcionários pra trabalhar. É assim, quem foi a favor na sua candidatura, tranquilo. Mas quem não foi, há uma perseguição” (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

No mesmo sentido, uma funcionária convicta do que falava faz o seguinte comentário: “de forma alguma. Vou falar por mim. Do que eu estou passando. Minha participação aqui é zero. Por que é zero? Porque elas me limitaram. Elas não me deixam trabalhar. Então, eu posso dizer que é participativo? De forma alguma” (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018)

Seguida por outra funcionária que enfatiza: “Não” (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018). Sem querer acrescentar nada a sua fala sobre a falta de participação.

Outra funcionária, no entanto, quando questionada sobre se a nova gestão escolar é participativa, respondeu: “É. É uma gestão participativa sim” (Anônimo 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018). Neste sentido, esta professora também falou sobre a participação da gestão num sentido positivo, como exposto:

Eu vejo como uma gestão participativa. Geralmente eles sempre estão a nos auxiliarem, dar apoio, a colaborar. A gente vê que em eventos, elaboração de projetos, em outras ações que a escola sempre faz, eles estão sempre ali fazendo com que todos participem, esteja como membros presentes nesses eventos. Então eu vejo que é uma gestão participativa sim (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Em reforço a esta fala sobre a gestão ser participativa, outra professora relata:

Elas sempre estão procurando atender a comunidade, falar com o professor, com o conselho, fazem direitinho as coisas. Eu acho que tá pegando um pouco na reunião de

pais. Eu acho que tá precisando mais. Não está vindo mais a quantidade que deveria, mas é assim (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Outro ponto importante a ser questionado foi sobre a distribuição de poder no interior da escola, onde um professor fala:

A gente conhece o poder hierárquico que a gente tem, cada um com suas funções, mas eu vejo de uma forma bem linear, bem democrática, bem participativa onde elas (as diretoras) não se colocam como as donas da razão, nem da palavra, mas dando o apoio, o suporte para que todos tenham e contribuam com sua função dentro do esperado. (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Ainda sobre como é distribuído o poder no interior da escola, outra professora relata: “compartilhado. Existe sim hierarquia que tem que ter, mas é mais compartilhado do que antes. Mais ativo” (Anônimo 4, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Nesta questão, os funcionários se contrapõem as falas dos professores, quando dizem: “Centralizador. Totalmente centralizador” (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Esta outra funcionária reforça: “é um complicado né? Porque não é dado uma autonomia ao profissional como eu disse anteriormente, né? Não são todos que tem a liberdade de trabalhar, da forma que deveria né? é meio que direcionado” (Anônimo 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Os mecanismos de ação coletiva que existem no interior da escola, diferem um pouco da gestão anterior no sentido de que além do conselho escolar e reunião de pais, ainda que em menor frequência, foi acrescida por todos os segmentos entrevistados, a existência do conselho de classe.

De um modo geral, no entanto, a autonomia da escola se mantém como na gestão anterior, pois conforme relatado pelos entrevistados, é difícil possuir autonomia de forma plena quando órgãos externos, a exemplo da SEMED interferem no andamento das escolas, conforme a fala desta professora:

A escola tem autonomia até determinado ponto, porque tem coisas que a escola em si não tem condições de falar por si só. Por ser um setor do município, então faz com que a escola em si tenha autonomia pra determinados trabalhos, projetos, eventos, mas não para tudo, como a gente vê no dia a dia. Como eu tinha dito, tem questões, por exemplo, como o calendário que é discutido, é debatido, mas o resultado final por si só, na verdade é da SEMED, o órgão responsável. Poderia ter sido justamente da escola por se passar

por um processo de eventuais causas que possam acontecer. (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Outro indício na mesma direção se verifica quando uma funcionária responde:

Acredito que em partes. Em algumas coisas sim, procura resolver, né? Então, é... tem algumas coisas que não espera pela Secretaria, que elas procuram resolver e tudo, mas tem também a parte burocrática que acho que não dá também para que seja feito, né? Algumas coisas. (ANÔNIMO 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Na parte da relação da comunidade escolar com esta gestão, em várias ocasiões os entrevistados se mostraram emocionados no sentido de que se sentem insatisfeitos com os tratamentos dispensados a alguns de maneira distintos de outros, conforme relata esta funcionária: “relação péssima. Quando a gente procura pra se resolver os problemas, os problemas não são resolvidos e ainda se toca fogo nos problemas” (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018). Mas há controvérsias, como a seguir fala esta professora:

Com os pais eu não vejo conflito não. Eles vêm aqui, a gestão fala com eles. Com os professores, eu acho que é uma relação aberta. Eu acho que é acessível. Todas têm acesso. E quando não gostam, falam mesmo e vão ali, até resolver. (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Esta fala parece muito reveladora, uma vez que os conflitos podem iniciar a partir das divergências de ideias, ações e que expostas, como é pertinente num processo democrático, podem gerar insatisfações.

Essas tensões e conflitos no interior da escola, visíveis nas observações e falas dos componentes, têm sido intensas e permanentes, conforme é confirmado na fala desta professora:

Tá parecendo uma coisa política no momento. Assim, tá se aproximando da eleição, então eu não quero..., aqui existem dois grupos. O grupo da gestão anterior que nunca aceitou e o grupo que tá agora pra fazer um trabalho. Então, é tipo assim, tá chegando a hora, então eu vou procurar pêlo em ovo. Eu vou procurar algum problema. Qualquer coisa é problema. Algumas pessoas aqui procuram criar conflitos para ter o conflito. E outras pessoas falam porque realmente querem contribuir, querem uma solução. E a gente fica lidando com toda essa realidade. Agora assim, a gente conversa, a gente vai lá, a gente procura atender, modifica a prática quando precisa, aceita sugestão e muito até. Não tem essa coisa de como era: é assim e pronto. Aqui não tem nem como, porque o grupo não aceitaria. Porque também não acho isso ruim não. Eu acho que muitas vezes eles são, tipo, não tem um certo respeito por algumas pessoas que deveriam ter. São demais. Mas ter a crítica, a gente fica chateado, eu fico se não for verdade. Se for pra

melhorar, eu não vejo nada demais, porque não tenho olhos pra ver tudo. (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Diante desta fala, é revelador o fato de que a escola está repartida no sentido de aceitação a atual gestão, como também, para muitos, os conflitos, semelhantemente a gestão anterior, não recebem a devida atenção para serem solucionados, sendo fortalecidos cotidianamente, como revela esta funcionária: “a tensão fica cada vez mais tensa e o conflito mais conflitante. A gente não sai com uma solução. Não se resolve. Conflitos aqui não se resolvem” (Anônimo 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018). Esta fala foi endossada por esta professora:

Eu não vejo resolução. Pelo contrário. É como que tem conflito, o conflito continua e aos poucos ele vai tentando baixar o clima, mas não houve uma reunião que no meu ver, eu acho que é pertinente reunião para colocar a insatisfação do outro. (ANÔNIMO 8, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

A liderança da gestão escolar, semelhantemente a passada, também deixa a desejar na questão da proatividade, conforme falas expostas, ao ser perguntado se têm uma cultura educacional proativa. É o que revela esta funcionária: “não. A preocupação aqui é de manter tudo funcionando. Não existe aqui espaço para ninguém pensar à frente” (Anônimo 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018). Esta mesma visão tem outra professora quando relata:

Eu vejo muito assim, parado. Tem algumas situações que é preciso até que nós, professores de sala de aula pergunte, olha, e situação tal, como é que vai ficar? Vamos ver como é que a gente vai resolver? Vai ter que fazer o que com isso? Assim, é muito pouco essa dinâmica delas. (ANÔNIMO 8, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Frente à questão burocrática, a gestão referida lida com esta, mas se envolve com as demais tarefas que necessitam a escola. Isso é compreendido quando é questionado se associa a essa gestão meramente a ocupação da função, executando serviços burocráticos e, na fala da professora, obtive a seguinte resposta:

Não. Agora, aqui o serviço burocrático tem um peso muito grande porque eu entendo. Porque hoje, eu como (citou sua função na escola), eu tenho um monte de burocracia também, que isso afeta o meu trabalho. A gente às vezes se perde um pouco na burocracia. Elas também. Eu acho que a burocracia é muito pesada em cima. (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Outra professora afirma na mesma direção, que a gestão vai além das questões burocráticas e responde: “não. Até porque, como eu já havia dito, essa gestão está sempre presente na elaboração de projetos, de eventos” (Anônimo 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018). Ainda referente à questão burocrática, a funcionária reconhece em sua fala que a gestão não se limita apenas a questões burocráticas, ao responder:

Não. Elas se envolvem muito com o dia a dia da escola. Então a diretora por várias vezes vai à sala de aula, a vice-diretora chega ao ponto de pintar uma escola quando necessário, em mutirão, então não fica fechado somente em sua sala, somente em sua função. Acabam abrangendo várias outras funções, ajudando a escola no todo. (ANÔNIMO 6, comunicação pessoal, 05 de setembro de 2018).

A atual gestão é considerada estrutural na dinâmica da qualidade de ensino, uma vez que obtive essa confirmação ao questionar e ter repostas positivas, como responde esta funcionária:

Sim, ao desenvolvimento dos meninos. A dinâmica de ensino dos meninos deu uma melhoria, O IDEB²⁰ da gente teve uma melhora, a sala de recursos tá sendo muito bem mais aproveitada, com o trabalho da professora em ocasião, os meninos que tem deficiência tão sendo bem mais assistidos. Por isso que eu acho que tem uma boa qualidade. (ANÔNIMO 6, comunicação pessoal, 05 de setembro de 2018).

Sobre o mesmo questionamento, respondem professores nesse mesmo aspecto, a exemplo deste que falou o seguinte:

Eu vejo essa gestão estrutural. Até porque, eles fazem com que a qualidade do ensino se torne mais proveitosa. Pra você ter uma ideia, dificilmente o aluno aqui volta pra casa por falta de uma eventual falta de professores. Sempre acontece. Nós sabemos que somos seres humanos e um funcionário, professor, não tá distante, não tá à mercê de uma falta por eventuais motivos não. Mas que a gestão sempre procura estar ali contribuindo, dando seu apoio, seu suporte. Não só ficando na sala de aula, mas trazendo sugestões, trazendo opiniões, fazendo com que a gente não fique só em sala de aula, mas tenha um projeto voltado para a escola no âmbito extra-escolar, como uma excursão, passeios pedagógicos que a gente pode fazer com que trabalhe o aluno não só aqui na sala de aula, mas também com eventuais projetos extraclasse. (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

²⁰Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira

Sobre como é a gestão com relação ao atendimento de pais e membros da comunidade, os funcionários a vêm como sendo propícia, conforme responde o funcionário:

Aberta. Existe um entendimento muito aberto, uma parceria entre os pais e a própria direção. Parceria na qual o pai traz um problema pra escola, né... e a escola tenta agregar junto ao seu dia, ao cotidiano da escola e vice-versa quando a escola precisa de alguma opinião dos pais, os pais sempre estão aqui fazendo esse tipo de serviço também. Há uma troca muito grande entre o que tá acontecendo com o aluno na escola e o que tá acontecendo com o aluno em casa. Temos algumas parcerias aqui da comunidade, como exemplo, aquele rapaz que tem um material de construção na própria comunidade. Um material que precisa na escola, não é comprado fora, é comprado a ele. Em contrapartida, ele também ajuda a escola da forma que pode também. Se precisamos de um material gráfico, corremos pra comprar na própria comunidade, em contrapartida, ele também ajuda a escola da forma necessária. A associação da gente aqui do local de onde a escola tem, existe um problema muito grande financeiro, aonde a gente depende da água da associação pra poder abastecer aqui a escola, mesmo tendo esse tipo de problema, a associação sempre tá ativa junto com a escola pra tentar resolver. Resolver de que forma? Infelizmente não é pago frequentemente o consumo de água por parte da prefeitura, mas ele já não tem um corte imediato, sempre vem aqui e conversa, a gente tenta prolongar ao máximo possível pra não ter esse corte na escola. Então, junto com a comunidade que não faz parte do alunado, eu vejo uma boa relação em ambas as partes. (ANÔNIMO 6, comunicação pessoal, 05 de setembro de 2018).

Fato este, confirmado por mais funcionários, como este:

A relação com os pais, essa gestão por ter essa questão do transporte ficou..., é menos contato com os pais, porque os pais antigamente vinham trazer os filhos na escola e tinha mais àquela aproximação dos pais com a escola e agora, eu acho que é mais distante. É tranquila a relação com a comunidade, associação que sempre está aqui. Tranquilo. (ANÔNIMO 3, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018)

A gestão é tida como participativa e envolvida nas questões pedagógicas, conforme respondem as professoras, representadas nesta fala:

Ela é participativa. Ela contribui bastante na elaboração, na participação, na execução dos projetos. Quando a gente precisa eles estão ali sempre dispostos a ajudar, a contribuir e dando essa abertura para que nós professores, comunidade, tenhamos de certa forma uma certa autonomia para discussão e procurar os projetos mais voltados para as necessidades da escola. Então não é aquela coisa de imposição, de chegar... vamos trabalhar isso. A gente tem sempre que procurar uma coisa que seja é... que tenha um pouco o dinamismo que atenda o ambiente escolar. E a gente sempre procura fazer isso aqui com o apoio da gestão com a coordenação. (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Nesta conformidade respondem professores como este:

É. Elas se preocupam. No meu caso, na outra gestão como eu falei muito né? a minha preocupação foi aquela da escola fechada por um ano e três meses, mas agora nessa nova gestão que está terminando agora, elas se preocupam. (ANÔNIMO 9, 10 de setembro de 2018).

A participação da comunidade escolar na gestão da escola é muito importante no processo democrático, mas esta prática se mostra fragilizada. Sobre este fato, em respostas a questionamento, houve os seguintes apontamentos de funcionários:

Não existe isso não. Chamar todo mundo? Não existe isso não. É muito ritualizado. É muito assim, você excluir uns a participação e outros não. . . Tem muitas pessoas que não podem executar o seu trabalho, não tem a liberdade. Outro sim. Outros têm a liberdade. O tratamento é desigual” (ANÔNIMO 1, comunicação pessoal, 06 de novembro de 2018).

Como não existe um relacionamento muito bom, a relação entre pais e escola é muito superficial, é solto, não existe né? não sei. Não existe participação dos pais, não existe presença dos pais aqui. Assim, que venha contribuir em alguma coisa, pra questionar, é muito difícil em relação a funcionários e tudo, não existe esse esforço nivelado e também não existe essa união, esse objetivo de se trabalhar em conjunto para atingir um patamar mais alto. Ninguém tá muito preocupado em trabalhar junto com a direção não, sabe? Muito pelo contrário. Existe aqui uma turma que se puder colocar o pé pra impedir que a gestão faça alguma melhoria, fazem. Isso ainda vem de eleição passada e ficou pesado aqui o clima contra essa gestão. Quem não era a favor, não aceitou que a gestão faça um bom trabalho. Não tem ninguém se interessando em contribuir muito não. E com isto a gestão fica muito sozinha. (ANÔNIMO 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Frente a estas falas, fica às claras que a participação da comunidade escolar na gestão da escola, lamentavelmente, encontra-se fragilizada, precisando se estabelecer.

Para professores e funcionários, a Lei 6.482/2015 pode ser considerada um marco na redemocratização da escola em que estão inseridos, uma vez que permitiu que houvesse alternância de poderes com o impedimento de gestores com mais de dois mandatos, não poderem se candidatar.

A confirmação vem das seguintes declarações: “sim. Porque ela permitiu que a gestão passada que já estava a dez anos, saísse e desse espaço a novas candidaturas” (Anônimo 2, comunicação pessoal, 11 de setembro de 2018).

Concordo. Não só nessa escola como em toda a rede municipal porque, a partir do momento em que você começa a normatizar de no máximo dois mandatos de gestão, você acaba tirando aquele foco de proprietário da escola, o que acontecia, os gestores passavam dez, doze anos e se tornavam proprietários da escola, não funcionários mais

da escola. Portanto se achavam proprietários da escola. Muito interessante porque você parte do princípio que você tem um prazo de começo e término do seu trabalho. Não uma coisa prolongada. Você não acaba se acomodando no local que está. Você tem que fazer o serviço e deixar o serviço para que a próxima gestão venha dar continuidade, não é ah... não vou fazer isso nessa gestão agora não porque na próxima vou tá de novo e na próxima vou tentando fazer a passos lentos. Você acaba tendo que ter uma proatividade maior nesse período do que se você tivesse um período bem mais prolongado. (ANÔNIMO 6, comunicação pessoal, 05 de setembro de 2018).

Eu acredito que sim. Porque de certa forma a gente tem essa lei como um ponto positivo para, não só no ambiente escolar, mas para todo processo de ensino aprendizagem. Faz com que todos os profissionais se capacitem, tenham essa relação de gestão e essa contribuição que possa nos dá como gestores e coordenadores. Mas eu vejo um ambiente democrático em que todos fazem com que de três em três anos essa lei possa fazer com que os profissionais deem o máximo de si contribuindo para o seu ambiente escolar com maior fluidez. Então eu vejo como um ponto positivo sim. (ANÔNIMO 7, comunicação pessoal, 05 de setembro de 2018).

Com certeza. Porque eu vejo assim, se não tivesse isso aí, ia ficar a vice. Ia só trocar de posição entendeu? Eu acho que tem que dá oportunidade a outras pessoas que querem ter oportunidade e assegurar o direito e ver realmente acontecer a democracia. (ANÔNIMO 4, comunicação pessoal, 05 de outubro de 2018).

Foi um marco sim. Eu acho que deu uma nova liderança, uma nova roupagem, um novo caminho. Agora, no caminho, no percurso vêm as pedras e tem que transpor. Mas deu sim, senão a gente ia tá até hoje do mesmo jeito. (ANÔNIMO 5, comunicação pessoal, 24 de outubro de 2018).

Utilizando o mesmo paralelo de gestão por meio de grupo focal com pais e alunos, foi perguntado inicialmente sobre a gestão 2012/2015. O primeiro grupo aconteceu com os pais. Perguntado como a gestão acolhia os pais, estes responderam: “deixou a desejar e muito. Uma ótima pessoa, uma péssima diretora” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Nesta fala foi ainda reforçado que a diretora não tomava providências relacionadas à falta de professoras em sala de aula, que segundo os pais, prejudicou muito o estudo dos seus filhos.

Houve o questionamento se os pais eram convidados a participar das atividades da escola e estes responderam atender aos chamamentos para reuniões, como falam a seguir: “reuniões, reuniões. E eu às vezes não vinha decepcionado com a escola. Mas fui convidado várias vezes” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). Perguntado como eram feitos os convites, obtive a seguinte resposta: “muitas vezes por bilhetes” (Anônimo 11, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Sobre os mecanismos de ação coletiva, foi confirmado por estes existir apenas o conselho escolar. A respeito da acolhida destes pais, se sentiam bem acolhidos no interior da escola, as respostas foram positivas.

A relação comunidade escolar com a gestão foi vista pelo grupo de pais, desta forma: “eram pessoas boas, atendiam bem, não havia problema nenhum. O que incomodava era o ensino dos filhos” (Anônimo 12, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Relacionado à resolução de tensão e conflito que envolvia pais no interior da escola, estes informaram que não tinham conflitos os envolvendo, com exceção do caso de falta de professor, conforme destaca este pai:

O conflito era com uma professora que faltava muito. Na entrada todo mundo reclamava dela. Não adiantava ficar reclamando ali. Tinha que falar com a diretora. Então foi marcada uma reunião com a professora, diretora e Assistente Social. Ai ninguém veio. Só quem veio foi eu. O conflito foi o quê? Porque ela passar dois meses ou mais sem dar aula e ainda chegou pra mim e disse que não tinha satisfação a dar pra mim da vida dela. A vida dela não me interessava, mas ela viesse dar aula. (ANÔNIMO 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

A liderança da gestão escolar dialogava com os pais, segundo este relato: “a direção era tudo gente boa. A questão é administrativa, que elas diziam que estavam com as mãos atadas, a SEMED não dá liberdade pra administrar. O problema da escola é só esse” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Frente a participação de atividades pedagógicas na escola, foi demonstrada pelo grupo de pais a fragilidade neste aspecto, quando foi dito que não acontecia. Questionados se referente à escola, essa gestão melhorou a participação dos pais nos aspectos administrativo, financeiro e relacional, estes informaram que não.

Evidenciou-se sobre essa gestão, a falta de professores em sala de aula frequentemente, uma vez que, na maioria das questões, era ressaltado este fato, desviando do que foi questionado.

Sequenciando o momento com o grupo de pais, os questionamentos passaram a ser sobre a eleição de 2015. Perguntado o que significou para eles participar da eleição de 2015 como eleitores, as respostas foram as seguintes: “a eleição é uma melhoria pra escola”; “foi importante” (Anônimo 13, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Evidenciou-se uma timidez dos pais ao responder sobre este assunto. Poucos pais sabem da lei 6.482/2015. Depois que foi explicado para eles o seu teor, foi perguntado se eles entendem que ela foi significativa para o resultado da eleição e as respostas se direcionaram desta maneira:

“pra mim foi importante porque eu vi desenvolvimento”; “eu não votei, mas a escola tira o incentivo dos pais. Infelizmente” (Anônimo 14, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Os pais mais uma vez enfatizam as faltas de professores e o atraso no início das aulas, como declarado na fala deste pai: “eu cheguei um dia desses oito horas e só tinha o pessoal da limpeza. Isso tira o incentivo dos pais também, não só das crianças” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Adentrando a questão da Lei nº 6.482/2015 em vigor, foi perguntado se eles acreditam que a chapa vencedora teria vencido a eleição de diretores, caso a então gestora tivesse sido candidata. Constata-se que sim pelos seguintes relatos: “eu soube que esse negócio já tava escrito nas estrelas que ela seria diretora; eu sabia mesmo que ela ia ser a diretora daqui porque não existia competição” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

De acordo com os relatos, ficou perceptível que os pais acreditam que se não tem uma chapa concorrente, a única chapa está garantida como eleita.

Em seguida, a entrevista foi direcionada para a gestão 2016/2019, com as mesmas perguntas referentes à gestão anterior. A eleição de 2015 conduziu novas diretoras a gerenciar a escola e os pais, frente aos questionamentos, têm a seguinte visão destas:

A escola é responsável pelo aluno a partir do momento que ele entra no ônibus. Aqui se trabalha com crianças. Você chega aqui, não tem um responsável naquela porta. Se tem, não tá no local; as crianças tudo fora. As crianças tudo na rua. Você chega aqui, não tem uma pessoa naquele portão; era pra ter uma pessoa responsável assim que as crianças descessem do ônibus e ter uma pessoa recebendo eles. Isso é um absurdo. Isso já diz o que é a escola, o que é a administração (ANÔNIMO 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

“Ficou melhor nos convidarem porque tem grupo de whatsapp” (Anônimo 15, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). “A galera aqui faz muita vista grossa. É todo mundo falando mansinho, mas só quem tá se ferrando é o nosso filho” (Anônimo 16, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). Foram relatadas ainda as seguintes visões:

Os professores daqui são muito carrasco. Só que na hora eles dão uma de bonzinho; minha filha chegou em casa e falou, ó pai, minha professora falou que não gosta de trabalhar com criança não. Vai ser o último ano que vai trabalhar com criança, porque não gosta de criança. Se ela não gosta de criança, o que está fazendo aqui? Criança é ativa, criança faz bagunça, não tem criança santa. Aqui é muita vista grossa e a nossa paciência é pouca quando machuca o seu filho . . . Aqui tem coisas que são absurdas. Outra vez eu entrei aqui dentro do colégio e os pivetes tudo se pegando, batendo no outro e eles tudo aqui sentado, nem aí. Eles aqui são tudo folgado. A maioria é tudo

folgado aqui . . . Os professores daqui eles têm os seus filhos estudando em escola particular. Eles não estão preocupados se os seus estão estudando. Não tão nem aí cara. Os dele estudam em escola boa. Os seu pode ser lixeiro, empregada doméstica, analfabeto e eles não tão preocupado com isso não. Não tão nem aí. (ANÔNIMO 16, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

“Só botam desenho pra fazer. Só desenho” (Anônimo 17, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). “Colégio tem que ter uma pessoa pra receber essas crianças. Você vê a frieza dos funcionários. A frieza. Os professores vêm tudo com a cama nas costas”. (Anônimo 16, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). “Essa parte financeira eu nunca ouvi falar” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). “A parte financeira, ela passa toda papelada pelas nossas mãos no conselho. Então, a gente fica sabendo. Eu perguntei até as *per captas* que as crianças recebiam” (Anônimo 18, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018). “A lei chegou tarde porque estou saindo”. (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

É porque na verdade não existe democracia, vamos ser sincero. Democracia nunca nem saiu do papel. Porque se tivesse democracia, tanta gente aqui falando, deveria ter mudado né? Porque a voz né nossa? Se todo mundo aqui concorda com tudo que foi falado aqui, porque não mudou ainda? . . . A democracia é quem tem mais o dinheiro, quem tem mais o poder. Tanto pai aqui que tá insatisfeito com o ensino. Então, se é democracia, ela tem que sair. Né democracia? Se é democracia, ela tem que melhorar. . . Se você trabalha todo dia e paga imposto, é pra ter um ensino bom, é pra ter uma boa saúde, a criança tem direito a ter uma boa educação, ter uma boa alimentação. Então, não é democracia? Então, não existe a democracia. A democracia nunca saiu do papel. (ANÔNIMO 16, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

“Tem que reclamar dentro do nosso direito. Tem que participar, reclamar. Porque eu não posso dizer, tô nem aí. Tem que ficar em cima da diretoria, exigir melhoria” (Anônimo 10, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Eu queria falar em nome dos pais. Porque muitas vezes você defende o seu filho e tem que olhar a escola como um conjunto. É pra o bem de todos. Muitos pais estão insatisfeitos, mas muitas vezes você não acompanha o seu filho na escola. . . Eu tenho um filho que tem necessidades especiais e pra mim, a escola é boa. A direção da escola pra mim funciona. Funciona. Porque antes de chegar na escola, eu procurei conhecer todos os detalhes. Eu conheci todo mundo da direção, da limpeza, da cozinha. A merenda meu filho não come, mas eu conheço o cardápio da escola. Quem diz que a criança só come bolacha com água está mentindo. Na escola tem arroz, na escola tem feijão, na escola tem carne. Meu filho não vai lanche, mas eu chego na escola: Qual vai ser o lanche de hoje e a cozinheira me diz qual o lanche de hoje. É uma pena que meu filho não come. (ANÔNIMO 19, 04 de dezembro de 2018).

“Ao invés de tá atirando pedra, a gente se junta pra ajudar. Eu pedi a moça da SEMED pra trazer um modelo de gestão pra gente aplicar na escola” (Anônimo 19, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Falta água, não tem aula. Quando não tem água aqui é duas semanas sem ter aula. Dizer que essa escola é boa? A escola não é boa não, ela é maleável. Porque se fosse boa, é que tem muita gente aqui calada. Boa não é não. Ela é maleável. Ela é mais ou menos. (ANÔNIMO 16, comunicação pessoal, 04 de dezembro de 2018).

Em análise, a partir da visão dos pais que participaram do grupo focal na escola pesquisada, foi perceptível a necessidade que sentem em se pronunciarem e serem ouvidos, pois se mostravam ansiosos para falarem sobre tudo que os incomoda no andamento da escola.

Dentre as principais queixas, registra-se o reiterado descontentamento com a acolhida de seus filhos ao chegarem à escola, bem como a ausência de resolução das questões que envolvem seus filhos dizendo que a escola faz vista grossa.

Sobre dialogar com os pais, insistem que ninguém se incomoda com ninguém e repetem que fazem vista grossa relacionada aos conflitos. Evidenciam entenderem que a escola particular é melhor quando citam que os filhos das professoras são alunos dela.

Observou-se ainda que os pais não conhecem o trabalho pedagógico aplicado aos alunos ao citarem que os professores só passam desenho e dizem que não são convidados para participarem das atividades pedagógicas da escola. Sobre a gestão, se está melhorando a participação dos pais nos aspectos administrativos, financeiros e relacionais, dizem não entender.

Foi perceptível que o assunto financeiro se restringe ao conselho e que estes não participam, pois mesmo as reuniões sendo abertas, apenas a mãe conselheira falou conhecer. Negam que a lei 6.482/2015 pode ser considerada um marco na redemocratização da escola que estão inseridos e negam da mesma forma, que a escola é boa.

Também foi evidente a falta de participação deste segmento nas ações referentes à escola, confirmado na fala da mãe quando diz que os pais não acompanham os filhos na escola. Contraditoriamente, afirmam que são convidados a participar das atividades da escola, por meio de convites, que melhorou o contato depois que formou o grupo de *whatsapp*.

Sobre os mecanismos de ação coletiva, afirmam que tem conselho escolar, conselho de classe e reunião de pais, mas com pouca frequência. A relação comunidade escolar/gestão é boa, segundo poucos pais. Ainda de acordo com os relatos, é notória a necessidade de uma reaproximação por parte da gestão da escola com os pais.

Tomando como importante e fundamental ouvir os alunos da escola pesquisada, realizando o mesmo paralelo aplicado aos demais segmentos para um melhor resultado da pesquisa, foi utilizada a técnica de grupo focal, iniciando pela gestão 2012/2015, onde estes informaram que não participavam da elaboração das tarefas com os professores ou da elaboração das atividades recreativas na escola.

Sobre a acolhida da gestão aos alunos, informaram permanecer da mesma forma, quando dizem: “era como hoje” (Anônimo 20, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018).

Depois de explicado sobre os mecanismos de ação coletiva, o grupo de alunos informou desconhecer a existência do conselho escolar, grêmio estudantil, associação de pais e mestres, conselho de classe, atendimento de membros da comunidade, afirmando haver reuniões de pais, no período referido.

Perante o questionamento se a escola era um espaço onde todos participavam, os alunos tiveram a seguinte fala: “de quase tudo” (Anônimo 21, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018).

No caso de como se dava a relação aluno/gestão, estes responderam que era só na sala de aula. Negaram a existência de questões de tensão e conflitos que envolvessem os alunos no interior da escola. A negação se estendeu ao diálogo da gestão com os alunos, mas afirmaram que a gestão participava de atividades com estes.

Sobre como era a gestão com relação ao atendimento dos alunos e membros da comunidade, o grupo de alunos diz que eram atendidos, conforme declaram: “quando tinha necessidade” (Anônimo 20, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018).

Relacionado ao período da eleição de 2015 para diretor e vice-diretor na escola, os alunos não participaram como eleitores por idade insuficiente. Evidenciou-se que não foi falado para estes sobre a eleição diante do desconhecimento de como se deu a eleição na escola e nunca terem escutado nada sobre a Lei nº 6.482 de 22 de outubro de 2015.

Sobre a gestão 2016/2019, foi unânime a resposta positiva quando foi perguntado no grupo se gostam de serem alunos da escola e se participam da elaboração das tarefas com os professores e da elaboração das atividades recreativas.

Esclarecido o que é acolhida na escola, foi questionado ao grupo de alunos como é a acolhida na escola. Coadunando com o que informaram os pais sobre este assunto, o grupo de alunos informou que não há ninguém que os receba e que gostariam que tivesse quem os acolhesse na chegada pelo seguinte motivo: “vai que acontece alguma coisa na entrada e não tem ninguém” (Anônimo 20, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018).

Referente aos mecanismos de ação coletiva os alunos afirmaram a existência do conselho escolar e negaram existir o grêmio estudantil, associação de pais e mestres, conselho de classe, atendimento de membros da comunidade, mas afirmam ter reuniões com seus pais.

O grupo de alunos não concorda que a escola é um espaço onde todos participam e acrescentam: “às vezes eu não gosto de algumas brincadeiras que tem na escola” (Anônimo 20, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018).

Afirmam que a relação aluno/gestão é boa e que dialoga com os alunos, citando: “quando tem necessidade” (Anônimo 20, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018). Este comentário, que é o mesmo sobre a gestão anterior, dá uma conotação de que os alunos apenas dialogam com a gestão da escola em momentos isolados.

Pelo desconhecimento da Lei nº 6.482/2015, o grupo de alunos não soube opinar se esta pode ser considerada um marco na redemocratização da escola onde estudam. Ao ser explicado o que é democracia, estes informaram que gostariam de participar mais das atividades da escola e comentaram o motivo: “é porque tem brincadeiras que eu não gosto de brincar e são elas que escolhe”. (Anônimo 20, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018). “A merenda é muito ruim” (Anônimo 22, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018). “gosto de estudar nessa escola (Anônimo 23, comunicação pessoal, 05 de dezembro de 2018).

Há, pois, diante das falas expostas pelo grupo de alunos, a vontade de terem participação efetiva nas ações direcionadas a estes no interior da escola e que não acontece, fragilizando assim, o processo democrático na escola pesquisada.

Considerações Finais

Diante dos resultados da investigação realizada, observou-se que a cultura brasileira é marcada, desde a sua mais remota origem, pela ausência de experiências democráticas no que diz respeito à efetiva participação popular nos processos decisórios, especialmente no que diz respeito aos assuntos envolvendo a área da educação.

Com isso, a ausência de participação dos principais envolvidos no ato educativo, que são os usuários dos serviços de educação, entre outros atores de grande importância, é, em verdade, mais fruto de um processo histórico que exclui as possibilidades de envolvimento do que decorrente da ausência de interesse em participar.

Não obstante, viu-se também que paulatinamente, com as transformações sociais, a ideia de que a escola também deve ser alvo de experiências democráticas ganhou o seu lugar. A gestão escolar democrática ganhou força com a promulgação da atual Constituição, na medida em que é prevista como um princípio a nortear a educação pública.

Dentro dessa perspectiva, a presente dissertação teve como objetivo principal analisar se houve a efetivação da gestão democrática em uma escola municipal após aplicação da Lei 6.482/2015 na Eleição de 2015, com alternância de gestores através de eleição.

Com o estudo de caso feito, percebeu-se que a relação da gestão 2012/2015, em atividade antes da entrada em vigor da Lei nº 6.482/2015, que ocupava o posto já há 10 (dez) anos, com a comunidade escolar, era extremamente paternalista, antidemocrática e com características de tomadas de decisões verticalizadas.

Dentro desse contexto, conforme confirmado pelos entrevistados, a alternância de poder não ocorreria caso a referida gestão não tivesse sido impedida de se candidatar pela nova legislação em vigor. Observou-se, ainda, que uma gestão democrática, para que se efetive, deve ser descentralizada, participativa e transparente.

De início, chamou atenção os relatos do clima de animosidade e hostilidade que envolveu a primeira eleição após a Lei nº 6.482/2015, o que ensejou até mesmo uma funcionária a afirmar que a experiência havia sido tão traumática, que não desejava que houvesse outra eleição.

Quanto à este aspecto, observa-se que este clima foi proporcionado em virtude de tensão já existente e relatada pelos entrevistados, entre a antiga gestão e um grupo de professores e funcionários que não concordavam com as práticas administrativas executadas. Como a nova chapa candidata à eleição era constituída justamente por essa oposição, o clima já existente ganhou maiores dimensões.

Todavia, observa-se que tal animosidade não pode e não deve ser atribuída ao processo eleitoral, em si, como atribuído à professora entrevistada. Em verdade, as tensões experimentadas durante as eleições nada mais são do que fruto da gestão anterior, autoritária, em que não havia espaço para diálogo e conciliação de ideias contrapostas.

Assim, conclui-se sobre este aspecto que foi a própria falta de experiências democráticas por parte da equipe pedagógica na gestão anterior que possibilitou um clima desagradável e traumático para alguns durante as eleições.

Com relação à nova gestão e à efetivação da gestão democrática a partir da alternância de poder, foram obtidas respostas contraditórias. Isto porque parte dos funcionários e professores afirmaram com ênfase que a nova gestão era mais participativa, comunicativa e inclusiva do que a anterior, afirmando ainda que estimulava o diálogo e a tomada de decisão em conjunto.

Nada obstante, outra parte, afirmou categoricamente que a nova gestão não era participativa na medida de que à semelhança da gestão anterior, a “oposição” era retaliada e deixada de lado nos processos decisórios. Assim, mesmo com a eleição de diretores com a alternância de poder, constatou-se a existência de relatos acerca de conflitos dentro do corpo pedagógico escolar, com sentimentos por parte de entrevistados, de retaliações e perseguições proporcionadas pela nova gestão.

Sobre este aspecto, conclui-se que embora possam ter sido observados alguns significativos avanços com relação à participação, em comparação à gestão anterior, ainda é necessária uma ampliação da participação, de modo a possibilitar a contribuição efetiva de todos, até mesmo daqueles que compõem a “oposição”.

Com relação aos instrumentos de ações coletivas, outro ponto positivo observado com a alternância de poder consistiu no fato de que o conselho escolar passou a ser mais livre e autônomo para a tomada de decisões, na medida em que deixou de ser um órgão em função das vontades da direção.

Foi notória, no entanto, a falta de participação e de trabalhos esclarecedores com os alunos sobre a participação por meio das referidas ações coletivas, de igual modo, sobre o que é gestão democrática na escola.

Essa questão merece atenção da nova gestão, pois não deve-se excluir os alunos do processo tão somente porque não possuem direito à voto por conta da idade. Em verdade, são aceções como esta que estimulam a ausência de interesse na participação mais adiante. Assim, os alunos devem ser mais envolvidos no que diz respeito à política de gestão democrática,

principalmente com informações sobre o tema, a fim de proporcionar, desde cedo, a experiência com práticas democráticas.

Em suma, no que concerne ao paralelo feito entre a gestão 2012/2015 com a gestão 2015/2019, com a obrigatoriedade de alternância de poderes instituída pela Lei nº 6482/2015, a partir da eleição de 2015, evidencia-se o fato que, embora esta alternância não seja garantia de uma gestão democrática, é um importante mecanismo a fim de evitar que escola seja dirigida por “proprietários” e garantir que o seja por gestores.

É necessário, assim, conhecer as experiências já vivenciadas e acumuladas sobre participação durante anos, analisando os limites e os avanços, para a partir desta reflexão, superar as falhas e trabalhar os aspectos positivos, criando novas propostas.

À guisa de conclusão, observa-se que a gestão democrática deve ser entendida como um processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas que se vislumbra nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizagem do “jogo” democrático.

Conclui-se ainda que a educação não se resume tão somente ao cumprimento de projetos pedagógicos, transferência de conhecimento, elaboração e execução de atividades. Educação, em sua forma mais genuína, representa o despertar para o conhecimento, apreender e compreender aquilo que é posto à evidência.

É de se ressaltar que a lei de gestão democrática do ensino público deve ser uma lei flexível, pois a realidade de cada região do país do nosso país se distingue nos quatro cantos (norte, sul, leste, oeste). Dessa forma, não cabe estabelecer uma norma jurídica rígida, se levado em consideração às dimensões geográficas continentais do Brasil.

Dentro desse contexto, a despeito de todo o avanço no campo jurídico, na prática, o processo de efetiva implementação da gestão democrática continua sofrendo com limitações e obstáculos, principalmente porque a experiência democrática na cultura brasileira ainda é imatura e insatisfatória, especialmente no que diz respeito à gestão da educação pública.

Assim, a previsão legislativa no sentido de garantir a alternância de poder e, conseqüentemente, uma gestão escolar mais democrática, apesar de ser muito importante, representa apenas um avanço formal, que necessita ser acompanhado de um avanço material trazido em práticas efetivas da gestão para que a implementação da ideologia seja efetiva.

Ou seja, a gestão democrática não se resume ao processo de eleição de gestores, ou a obrigatoriedade de sua alternância, precisando ser vivenciada no dia a dia das escolas,

incorporada no cotidiano de professores, pais e alunos, que precisam efetivamente participar das pequenas e grandes decisões que afetam os rumos do ensino escolar.

Para que esse projeto político pedagógico efetivamente ocorra, é preciso uma mudança na cultura organizacional dos ambientes escolares, no sentido de construir uma práxis formada por sujeitos ativos, capazes de atuar de acordo essa nova política pedagógica, com respeito e tolerância às diferenças. Somente assim será possível a construção de um ambiente efetivamente democrático.

Referências

- ALAGOAS. (1989). Constituição do Estado de Alagoas de 1989. Recuperado em <http://www.tjal.jus.br/organizacao/ConstituicaoAlagoasemPDF.pdf>.
- BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.
- BRASIL. (1996). Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Planalto. Recuperado em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm.
- DEMO, Pedro. (2009). Participação é conquista. 6. ed. São Paulo: Cortez.
- MACEIÓ. (1993). Lei nº 4.167 de 11 de janeiro 1993. Estatuto do Magistério Público Municipal 1º e 2º Graus. Maceió. Recuperado em <http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2016/01/pdf/2016/01/LEI-N.-4.167-Estatuto-do-Magist%C3%A9rio-P%C3%ABlico-Municipal-do-1%C2%BA-e-2%C2%BA-Graus-1.pdf>.
- MACEIÓ. (2003). Lei nº 5.313 de 01 de setembro de 2003. Disciplina os requisitos e a forma de realização das eleições nas escolas públicas municipais e dá outras providências. Maceió. Recuperado em https://www.camarademaceio.al.gov.br/documentos/leis/19693017011542042489___5313.pdf.
- MACEIÓ. (2017). Lei nº 5.630 de 05 de setembro de 2017. Altera o §1º do artigo 2º da Lei 5313 e dá outras providências. Maceió. Recuperado em https://www.camarademaceio.al.gov.br/documentos/leis/17494843761542132904___5630.pdf.
- MACEIÓ. (2015). Lei nº 6.482 de 22 de outubro de 2015. Dispõe sobre as novas diretrizes quanto às eleições diretas para diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino e dá outras providências. Recuperado em http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/admin/documento/2015/10/Diario_Oficial_23_10_15_PDF.pdf.
- MACEIÓ. Lei Orgânica do Município de Maceió. Recuperado em http://www.dhnet.org.br/direitos/municipais/a_pdf/lei_organica_al_maceio.pdf.
- MACEIÓ. (1995). Secretaria Municipal de Educação. Registro da implantação da gestão democrática nas escolas de Maceió. Maceió: Grafitex.
- MACEIÓ. (2016). Secretaria Municipal de Educação. Guia prático de gestão escolar da rede municipal de ensino de Maceió: orientações para a formação continuada de gestores escolares. Maceió: Viva.
- FERREIRA, Naura S. Carapeto. (1998). Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez.
- FREIRE, Paulo. (1996). Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.

- GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José Eustáquio. (1997). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez.
- GATTI, Bernadete Angelina. (2012). *Grupo Focal na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas*. Brasília: Liber Livro.
- HORA, Dinair Leal da. (1994). *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papirus.
- JUCÁ, Mário César. KULLOK, Maisa Gomes Brandão. ACIOLLI, Maria de Fátima da Costa Lippo. (2016). *Formação de Gestores Municipais: Resultados de um Processo em Construção*. Maceió: Viva.
- LÜCK, Heloísa. (2011). *A gestão participativa na escola*. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LÜCK, Heloísa. (2006). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- LÜCK, Heloísa. (2012). *Liderança em Gestão Escolar*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- MEIER, Marcos. GARCIA, Sandra. (2007). *Mediação da Aprendizagem: Contribuições de Feuerstein e de Vygotsky*. 7. ed. Curitiba: Edição do autor.
- NASCIMENTO, Elimar. (1986). *Participação entre o autoritarismo e o democrático*. In: *Revista Serviço Social e Sociedade*. Nº 20. São Paulo: Cortez.
- PARO, Vitor Henrique. (1993). *Administração Escolar: Introdução Crítica*. 6. ed. São Paulo: Cortez.
- PARO, Vitor Henrique. (2015). *Diretor Escolar: educador ou gerente?* 1. ed. São Paulo: Cortez.
- PARO, Vitor Henrique. (2000). *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática.
- PARO, Vitor Henrique. (2016). *Por dentro da escola pública*. 4. ed. São Paulo: Cortez.
- SEMED. (2015). *Regulamento para Eleição de Diretor-geral e Vice-diretor das Escolas da Rede Municipal de Educação de Maceió*.
- SEMED. *Pacto de Gestão: um compromisso coletivo com a qualificação do trabalho da gestão escolar*.
- VALERIEN, Jean. (2009). *Gestão da escola fundamental: Subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. 10. ed. São Paulo: Cortez; Paris: UNESCO; Brasília: Ministério da Educação e Cultura.

Anexos

Anexo 1 – Questionário Aplicado aos Funcionários

Entrevistado -

Data –

SOBRE A GESTÃO 2012/2015:

1 - PARTICIPOU DA GESTÃO ANTERIOR (2012/2015)? SE SIM, OCUPANDO QUE ESPAÇO?

2 – COMO VIA AQUELA GESTÃO FRENTE AO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?

3 – ERA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA?

4 – COMO ERA DISTRIBUIDO O PODER NO INTERIOR DA ESCOLA?

5 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE EXISTIAM NO INTERIOR DA ESCOLA:

() CONSELHO ESCOLAR

() GRÊMIO ESTUDANTIL

() ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

() CONSELHO DE CLASSE

() ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE

() REUNIÃO DE PAIS

6 – ENTENDE QUE A ESCOLA TINHA AUTONOMIA?

7 – COMO SE DAVA A RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR/GESTÃO?

8 – COMO ERAM RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO NO INTERIOR DA ESCOLA?

9 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR TINHA UMA CULTURA EDUCACIONAL PROATIVA?

10 – ASSOCIA À ESSA GESTÃO MERAMENTE A OCUPAÇÃO DO CARGO, EXECUTANDO SERVIÇOS BUROCRÁTICOS?

11 – REFERENTE À ESCOLA, ESSA GESTÃO FOI CONSIDERADA ESTRUTURAL NA DINÂMICA DA QUALIDADE DE ENSINO?

12 – COMO ERA A GESTÃO COM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DE PAIS E MEMBROS DA COMUNIDADE?

13 – COMO ERA A GESTÃO COM RELAÇÃO A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA?

SOBRE A ELEIÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES 2015 NA ESCOLA:

- 1 - O QUE SIGNIFICOU PARTICIPAR DA ELEIÇÃO DE 2015 COMO ELEITOR (A)?
- 2 – CONHECE A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015? SE SIM, ENTENDE QUE ELA FOI SIGNIFICATIVA PARA O RESULTADO DA ELEIÇÃO DE DIRETORES?
- 3 – SEM A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 EM VIGOR, ACREDITA QUE A CHAPA VENCEDORA TERIA VENCIDO A ELEIÇÃO DE DIRETORES, CASO A ENTÃO GESTORA TIVESSE SIDO CANDIDATA? EXPLIQUE E EXEMPLIFIQUE A RESPOSTA.
- 4 – REFERENTE A CERTIFICAÇÃO, NO ARTIGO DÉCIMO DA LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015, ESTÁ GARANTIDO O CURSO ESPECÍFICO DE GESTÃO ESCOLAR OFERTADO AOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. QUAL A IMPORTÂNCIA DESSE CURSO PARA OS PRÉ-CANDIDATOS A DIRETOR DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE MACEIÓ?

SOBRE A ATUAL GESTÃO COM MANDATO 2016/2019:

- 1– COMO VÊ A GESTÃO FRENTE AO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?
- 2 – É UMA GESTÃO PARTICIPATIVA?
- 3 – COMO É DISTRIBUIDO O PODER NO INTERIOR DA ESCOLA?
- 4 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE EXISTEM NO INTERIOR DA ESCOLA:
 - () CONSELHO ESCOLAR
 - () GRÊMIO ESTUDANTIL
 - () ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES
 - () CONSELHO DE CLASSE
 - () ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE
 - () REUNIÃO DE PAIS
- 5 – ENTENDE QUE A ESCOLA TEM AUTONOMIA?
- 6 – COMO SE DÁ A RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR/GESTÃO?
- 7 – COMO SÃO RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO NO INTERIOR DA ESCOLA?
- 8– A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR TEM UMA CULTURA EDUCACIONAL PROATIVA?

9 – ASSOCIA À ESSA GESTÃO MERAMENTE A OCUPAÇÃO DO CARGO, EXECUTANDO SERVIÇOS BUROCRÁTICOS?

10 – REFERENTE À ESCOLA, ESSA GESTÃO É CONSIDERADA ESTRUTURAL NA DINÂMICA DA QUALIDADE DE ENSINO?

11 – COMO É A GESTÃO COM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DE PAIS E MEMBROS DA COMUNIDADE?

12 - COMO É A GESTÃO COM RELAÇÃO A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA?

13 – NO SEU ENTENDIMENTO, A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 PODE SER CONSIDERADA UM MARCO NA REDEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA EM QUE ESTÁ INSERIDA? EXPLIQUE!

Anexo 2 – Questionário Aplicado aos Professores

Entrevistado –

Data –

SOBRE A GESTÃO 2012/2015:

1 - PARTICIPOU DA GESTÃO ANTERIOR (2012/2015)? SE SIM, OCUPANDO QUE ESPAÇO?

2 – COMO VIA AQUELA GESTÃO FRENTE AO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?

3 – ERA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA?

4 – COMO ERA DISTRIBUIDO O PODER NO INTERIOR DA ESCOLA?

5 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE EXISTIAM NO INTERIOR DA ESCOLA:

() CONSELHO ESCOLAR

() GRÊMIO ESTUDANTIL

() ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

() CONSELHO DE CLASSE

() ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE

() REUNIÃO DE PAIS

6 – ENTENDE QUE A ESCOLA TINHA AUTONOMIA?

7 – COMO SE DAVA A RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR/GESTÃO?

8 – COMO ERAM RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO NO INTERIOR DA ESCOLA?

9 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR TINHA UMA CULTURA EDUCACIONAL PROATIVA?

10 – ASSOCIA À ESSA GESTÃO MERAMENTE A OCUPAÇÃO DO CARGO, EXECUTANDO SERVIÇOS BUROCRÁTICOS?

11 – REFERENTE À ESCOLA, ESSA GESTÃO FOI CONSIDERADA ESTRUTURAL NA DINÂMICA DA QUALIDADE DE ENSINO?

12 – COMO ERA A GESTÃO FRENTE AS QUESTÕES PEDAGÓGICAS?

SOBRE A ELEIÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES 2015 NA ESCOLA:

1 - O QUE SIGNIFICOU PARTICIPAR DA ELEIÇÃO DE 2015 COMO ELEITOR (A)?

2 – CONHECE A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015? SE SIM, ENTENDE QUE ELA FOI SIGNIFICATIVA PARA O RESULTADO DA ELEIÇÃO DE DIRETORES?

3 – SEM A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 EM VIGOR, ACREDITA QUE A CHAPA VENCEDORA TERIA VENCIDO A ELEIÇÃO DE DIRETORES, CASO A ENTÃO GESTORA TIVESSE SIDO CANDIDATA? EXPLIQUE E EXEMPLIFIQUE A RESPOSTA.

4 – REFERENTE A CERTIFICAÇÃO, NO ARTIGO DÉCIMO DA LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015, ESTÁ GARANTIDO O CURSO ESPECÍFICO DE GESTÃO ESCOLAR OFERTADO AOS PROFISSIONAIS DO MAGISTÉRIO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. QUAL A IMPORTÂNCIA DESSE CURSO PARA OS PRÉ-CANDIDATOS A DIRETOR DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE MACEIÓ? PARTICIPOU DO CURSO? SE NÃO, POR QUÊ?

SOBRE A ATUAL GESTÃO COM MANDATO 2016/2019:

1 – COMO VÊ A GESTÃO FRENTE AO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA?

2 – É UMA GESTÃO PARTICIPATIVA?

3 – COMO É DISTRIBUIDO O PODER NO INTERIOR DA ESCOLA?

4 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE EXISTEM NO INTERIOR DA ESCOLA:

() CONSELHO ESCOLAR

() GRÊMIO ESTUDANTIL

() ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

() CONSELHO DE CLASSE

() ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE

() REUNIÃO DE PAIS

5 – ENTENDE QUE A ESCOLA TEM AUTONOMIA?

6 – COMO SE DÁ A RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR/GESTÃO?

7 – COMO SÃO RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO NO INTERIOR DA ESCOLA?

8 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR TEM UMA CULTURA EDUCACIONAL PROATIVA?

9 – ASSOCIA À ESSA GESTÃO MERAMENTE A OCUPAÇÃO DO CARGO, EXECUTANDO SERVIÇOS BUROCRÁTICOS?

10 – REFERENTE À ESCOLA, ESSA GESTÃO É CONSIDERADA ESTRUTURAL NA DINÂMICA DA QUALIDADE DE ENSINO?

11 – COMO É A GESTÃO FRENTE AS QUESTÕES PEDAGÓGICAS?

12 – NO SEU ENTENDIMENTO, A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 PODE SER CONSIDERADA UM MARCO NA REDEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA EM QUE ESTÁ INSERIDA? EXPLIQUE!

Anexo 3 – Questionário Aplicado aos Alunos

Entrevistado –

Data –

SOBRE A GESTÃO 2012/2015:

1 – PARTICIPAVA DA ELABORAÇÃO DAS TAREFAS COM OS PROFESSORES?

2 – PARTICIPATIVA DA ELABORAÇÃO DAS ATIVIDADES RECREATIVAS NA ESCOLA?

3 – COMO ERA A ACOLHIDA DA GESTÃO AOS ALUNOS?

4 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE EXISTIAM NO INTERIOR DA ESCOLA:

() CONSELHO ESCOLAR

() GRÊMIO ESTUDANTIL

() ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

() CONSELHO DE CLASSE

() ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE

() REUNIÃO DE PAIS

5 – A ESCOLA ERA UM ESPAÇO ONDE TODOS PARTICIPAVAM ?

6 – COMO SE DAVA A RELAÇÃO ALUNO/GESTÃO?

7 – COMO ERAM RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO QUE ENVOLVIAM ALUNOS NO INTERIOR DA ESCOLA?

8 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR DIALOGAVA COM OS ALUNOS?

9 – A GESTÃO DA ESCOLA PARTICIPAVA DE ATIVIDADES COM OS ALUNOS?

10 – COMO ERA A GESTÃO COM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DOS ALUNOS E MEMBROS DA COMUNIDADE?

SOBRE A ELEIÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES 2015 NA ESCOLA:

1 - Como se deu a eleição para diretor e vice-diretor na escola?

2 – CONHECE A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015? SE SIM, ENTENDE QUE ELA FOI SIGNIFICATIVA PARA O RESULTADO DA ELEIÇÃO DE DIRETORES?

SOBRE A ATUAL GESTÃO COM MANDATO 2016/2019:

- 1 – GOSTA DE SER ALUNO DA ESCOLA?
- 2 – PARTICIPA DA ELABORAÇÃO DAS TAREFAS COM OS PROFESSORES?
- 3 – PARTICIPA DA ELABORAÇÃO DAS ATIVIDADES RECREATIVAS NA ESCOLA?
- 4 – COMO É ACOLHIDA DA GESTÃO AOS ALUNOS?
- 5 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE EXISTEM NO INTERIOR DA ESCOLA:
 - () CONSELHO ESCOLAR
 - () GRÊMIO ESTUDANTIL
 - () ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES
 - () CONSELHO DE CLASSE
 - () ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE
 - () REUNIÃO DE PAIS
- 6 – A ESCOLA É UM ESPAÇO ONDE TODOS PARTICIPAM ?
- 7 – COMO SE DÁ A RELAÇÃO ALUNO/GESTÃO?
- 8 – COMO SÃO RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO QUE ENVOLVEM ALUNOS NO INTERIOR DA ESCOLA?
- 9 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR DIALOGA COM OS ALUNOS?
- 10 – NO SEU ENTENDIMENTO, A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 PODE SER CONSIDERADA UM MARCO NA REDEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA EM QUE ESTÁ INSERIDA? EXPLIQUE!

Anexo 4 – Questionário Aplicado aos Pais

Entrevistado –

Data –

SOBRE A GESTÃO 2012/2015:

1 – COMO A GESTÃO ACOLHIA OS PAIS?

2 – OS PAIS ERAM CONVIDADOS A PARTICIPAR DAS ATIVIDADES DA ESCOLA?

3 – COMO ERAM FEITOS OS CONVITES?

4 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE PARTICIPOU NO INTERIOR DA ESCOLA:

() CONSELHO ESCOLAR

() GRÊMIO ESTUDANTIL

() ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

() CONSELHO DE CLASSE

() ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE

() REUNIÃO DE PAIS

5 –SE SENTIA BEM ACOLHIDO NO INTERIOR DA ESCOLA?

6 – COMO SE DAVA A RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR/GESTÃO?

7 – COMO ERAM RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO QUE ENVOLVIAM PAIS NO INTERIOR DA ESCOLA?

8 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR DIALOGAVA COM OS PAIS?

9 – PARTICIPOU DE ATIVIDADES PEDAGÓGICAS DA ESCOLA?

10 – REFERENTE À ESCOLA, ESSA GESTÃO MELHOROU A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NOS ASPECTOS ADMINISTRATIVO, FINANCEIRO E RELACIONAL?

SOBRE A ELEIÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES 2015 NA ESCOLA:

1 - O QUE SIGNIFICOU PARTICIPAR DA ELEIÇÃO DE 2015 COMO ELEITOR (A)?

2 – CONHECE A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015? SE SIM, ENTENDE QUE ELA FOI SIGNIFICATIVA PARA O RESULTADO DA ELEIÇÃO DE DIRETORES?

3 – SEM A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 EM VIGOR, ACREDITA QUE A CHAPA VENCEDORA TERIA VENCIDO A ELEIÇÃO DE DIRETORES, CASO A ENTÃO GESTORA TIVESSE SIDO CANDIDATA? EXPLIQUE E EXEMPLIFIQUE A RESPOSTA.

SOBRE A ATUAL GESTÃO COM MANDATO 2016/2019:

- 1 – COMO A GESTÃO ACOLHE OS PAIS?
- 2 – OS PAIS SÃO CONVIDADOS A PARTICIPAR DAS ATIVIDADES DA ESCOLA?
- 3 – COMO SÃO FEITOS OS CONVITES?
- 4 – MARQUE ABAIXO OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA QUE PARTICIPA NO INTERIOR DA ESCOLA:
 CONSELHO ESCOLAR
 GRÊMIO ESTUDANTIL
 ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES
 CONSELHO DE CLASSE
 ATENDIMENTO DE MEMBROS DA COMUNIDADE
 REUNIÃO DE PAIS
- 5 – SE SENTE BEM ACOLHIDO NO INTERIOR DA ESCOLA?
- 6 – COMO SE DÁ A RELAÇÃO COMUNIDADE ESCOLAR/GESTÃO?
- 7 – COMO SÃO RESOLVIDAS AS QUESTÕES DE TENSÃO E CONFLITO QUE ENVOLVEM PAIS NO INTERIOR DA ESCOLA?
- 8 – A LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR DIALOGA COM OS PAIS?
- 9 – PARTICIPA DE ATIVIDADES PEDAGÓGICAS DA ESCOLA?
- 10 – REFERENTE À ESCOLA, ESSA GESTÃO ESTÁ MELHORANDO A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCEIROS E RELACIONAL?
- 11 – COMO É A GESTÃO COM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DE PAIS E MEMBROS DA COMUNIDADE?
- 12 – COMO É A GESTÃO COM RELAÇÃO A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA?
- 13 – NO SEU ENTENDIMENTO, A LEI 6.482 DE 22 DE OUTUBRO DE 2015 PODE SER CONSIDERADA UM MARCO NA REDEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA EM QUE ESTÁ INSERIDA? EXPLIQUE!