



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FAGED**

CARINE REGINA SANTOS DE ARAÚJO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO NA REDE
MUNICIPAL DE SALVADOR:
A PARTICIPAÇÃO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
DO CORPO DISCENTE.**

Salvador
2011

CARINE REGINA SANTOS DE ARAÚJO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO NA REDE
MUNICIPAL DE SALVADOR:
A PARTICIPAÇÃO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
DO CORPO DISCENTE.**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Pedagogia, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau em Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof^ª Márcia Pontes

Salvador
2011

CARINE REGINA SANTOS DE ARAÚJO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO NA REDE
MUNICIPAL DE SALVADOR:
A PARTICIPAÇÃO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
DO CORPO DISCENTE.**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Pedagogia, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau em Licenciada em Pedagogia.

Aprovada em 25 de Julho de 2011

Banca Examinadora

Márcia Pontes – Orientadora _____
Mestre em Educação pela Universidade de Michigan

Kleverton Bacelar _____
Doutor em Filosofia pela Universidade de São Paulo

Uilma Amazônas _____
Doutora em Educação pela Universidade de Salamanca

Salvador
2011

A

Regina Chaves, minha mãe.

Ellen Regina, minha filha.

Rafael Miranda, meu companheiro e amigo.

AGRADECIMENTOS

A **Deus** pela minha existência e por sua existência em minha vida.

A minha mãe **Regina Chaves**, que com todo seu amor e dedicação me proporcionou à educação informal e formal, configurando dessa forma a evolução do meu ser.

A minha querida filha **Ellen Regina** que me mostra em cada gesto simples o quanto sirvo de exemplo.

A minha avó **Rita** e meus padrinhos **Josenildo Sales** e **Jildelice Sales** que sempre confiaram no meu potencial.

Ao meu namorado **Rafael Miranda**, que se mostrou mais que um namorado estando sempre ao meu lado como companheiro e amigo.

As minhas primas **Fernanda Barbosa** e **Maiara Barbosa** por terem certeza (sempre) que eu vou conseguir.

A minha Orientadora Prof. Mestre **Márcia Pontes**, que com sua disponibilidade e conhecimento me ajudou profundamente na construção concreta deste trabalho.

Ao meu quinteto querido **Mayana Souza**, **Maiara Damasceno**, **Láisa Nascimento**, **Carolina de Melo** e **Adriana Silva**, que me acompanharam desde o primeiro semestre do curso de Pedagogia.

Ao **NEOTEG** por todo conteúdo e vivência que me proporcionou enquanto bolsista de Iniciação Científica.

Por fim, muito obrigada a toda minha família e amigos que torceram e torcem pelas minhas conquistas. Sem vocês seria muito mais difícil conseguir chegar até aqui.

“Tudo 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 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.”

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho monográfico trata sobre a contribuição que a Gestão Participativa pode ofertar para a melhoria da qualidade no ensino, nas escolas da rede municipal de Salvador. Apoiada no resultado do IDEB 2009, uma pesquisa de campo foi realizada nas escolas municipais da referida cidade com o objetivo de verificar qual o nível de participação nas escolas de maior e menor IDEB e como a participação da comunidade escolar pode ou não contribuir para o desempenho dos alunos.

Palavras chave: Gestão. Participação. Qualidade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Foto 1 - Escola Fazenda Coutos.....	41
Foto 2- Escola Fazenda Coutos.....	41
Foto 3 - Biblioteca da Escola São Roque.....	42
Foto 4 - Pátio da Escola São Roque.....	42
Foto 5 - Corredor da escola União Comunitária.....	43
Foto 6 - Área inutilizada escola União Comunitária.....	43
Foto 7 - Sala de Aula da escola União Comunitária.....	43
Foto 8 - Placa de reforma da escola Major Eloy.....	45
Foto 9 - Fachada da escola Major Eloy Magalhães.....	45
Foto 10 - Pátio da Escola Municipal Nossa Senhora do Sallette.....	47
Foto 11 - Salas de Aula da Escola Municipal Nossa Senhora do Sallette.....	47
Foto 12 - Escola Recanto dos Coqueiros.....	48
Foto 13 - Espaço de Jogos da Escola Recanto.....	49
Foto 14 - Bebedouro da Escola Recanto.....	49
Foto 15 - Fundador da Escola Maria Bonfim.....	50
Foto 16 - Fachada da Escola Maria Bonfim.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Escolas escolhidas para pesquisa de campo.....	38
Tabela 2 - Números de anos na função de gestores das escolas.....	51
Tabela 3 - Modalidade de escolha dos atuais dirigentes.....	51
Tabela 4 - Segmentos com direito a voto na escola dos dirigentes escolares.....	52
Tabela 5 - Conselhos escolares em funcionamento.....	52
Tabela 6 - Todos os segmentos são representados no CE.....	52
Tabela 7 - Segmentos que não são representados no CE.....	53
Tabela 8 - Frequência das reuniões dos CE.....	54
Tabela 9 - Data da última reunião do CE.....	54
Tabela 10 - Pautas mais frequentes nas reuniões do CE.....	55
Tabela 11 - Acompanhamento e participação dos membros do CE. nas discussões.....	55
Tabela 12 - Formas de incentivo à participação da comunidade escolar utilizados pelos gestores.....	56
Tabela 13 - Nível de participação dos membros do CE nas reuniões.....	56
Tabela 14 - Tipos de dificuldades na participação efetiva dos membros do conselho na tomada de decisão.....	57
Tabela 15 - Contribuição positiva do IDEB para melhoria do ensino.....	57
Tabela 16 - Estratégias e metas próprias da escola para melhoria da nota do IDEB.....	57
Tabela 17 - Tipos de estratégias adotadas pelas escolas.....	58
Tabela 18 - Avaliação da gestão da unidade.....	58
Tabela 19. Contribuição da gestão participativa para melhoria do desempenho escolar.....	59

LISTA DE SIGLAS

CE	Conselho Escolar
IDEB	Índice de Desenvolvimento Básico
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NEOTEG	Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia da Gestão
UNIFACS	Universidade Salvador
IC	Iniciação Científica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
ABE	Associação Brasileira de Educação
CF	Constituição Federal
ANPAR	Associação Nacional de Administração Participativa
PAR	Plano de Ações Articuladas

SUMÁRIO

Introdução.....	12
1. Fundamentação Teórica.....	16
1.1 A organização da Educação Brasileira: a busca pela democratização educacional.....	16
1.2 Compreendendo a gestão escolar pública.....	21
1.3 Conselho Escolar.....	26
1.4 Definindo os papéis.....	27
1.5 Gestão participativa e aprendizagem.....	31
2. Os caminhos da pesquisa.....	34
3. Apresentação dos resultados.....	37
3.1 As escolas pesquisadas.....	38
3.2 Os questionários.....	51
Considerações finais.....	60
Referências.....	63

INTRODUÇÃO

Os anos de 1970 no Brasil foram marcados por fortes repressões sociais provenientes da ditadura militar que se instalou no país em 1964 com o Golpe Militar, mas foi também durante esses anos que a sociedade brasileira vivenciou uma grande luta para que os princípios da democracia fossem incorporados à vida institucional do país. No campo da educação a década de 1970 serviu de palco para as diversas tentativas de formular e implementar políticas educacionais que envolvessem os interesses populares, mas somente em 1988 com a Constituição Federal que se pôde afirmar legalmente a democratização do ensino público. Foi a partir da lei maior que a educação passou a ser definida com dever do Estado em todos os níveis de ensino.

No que se refere à Gestão Democrática da Escola Pública, a Constituição de 1988 decreta essa prática em apenas um inciso do art. 206 “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Porém esse tipo de gestão ganha maior destaque em 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), onde o enfoque na autonomia, na descentralização do poder, e na participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisão é feito mais detalhadamente. Apesar dos avanços educacionais referentes a legislação, que tivemos nessas últimas décadas, principalmente entre os anos de 1990 até dias atuais, ainda há muito que melhorar. E é pesando nessa melhoria que temas político-educacionais devem ser sempre discutidos e estudados, contribuindo, dessa forma, para a continua luta pela melhoria da educação brasileira.

A gestão democrática do ensino público é um assunto que permeia o âmbito educacional por mais de 20 anos, já que sua efetividade se tornou obrigatória em 1988, porém pesquisas demonstram que a realidade prática desse tipo de gestão é ainda muito incipiente, ou seja, não consegue atingir todos os princípios estabelecidos por lei que dão sentido a uma democracia dentro da escola. A participação, por exemplo, é um dos elementos que compõem a democracia, mas que infelizmente não faz parte do cotidiano escolar nem para os gestores, nem para os membros que compõem os Conselhos Escolares.

Acredita-se que para haver uma efetiva Gestão Democrática no ensino público a participação de toda comunidade escolar é elemento fundamental na prática de qualquer instituição que esteja

inserida nessa política, pois, a demanda de decisão coletiva auxilia no aumento da qualidade tanto técnico-administrativa quanto educacional, além de diminuir ou afastar choque de interesses pessoais advindos do individualismo, contribuindo, dessa forma, para que os objetivos da escola sejam atingidos.

Infelizmente a gestão democrática participativa ainda se encontra mais no campo das idéias do que na prática.

“O poder decisório ainda continua concentrado nas mãos do diretor da escola, não envolvendo de modo pleno a participação de todos os segmentos que compõe o Conselho Escolar” (JESUS, 2006)

Portanto, é inegável que sejam realizados estudos voltados para a participação da comunidade nas tomadas de decisão da escola, para que esclarecimentos sejam oferecidos e a busca pela participação seja praticada no cotidiano escolar.

No que diz respeito à aprendizagem é importante ressaltar que o resultado do IDEB 2009, nas séries do ensino fundamental I, aponta a Bahia juntamente com o Amapá como um dos piores índices do país recebendo pontuação de 3,8 em uma escala de 0 a 10, pontuação que classifica os dois estados com a terceira pior nota entre no *ranking* geral. No nordeste o estado da Bahia fica em segundo lugar em pior nota, perdendo apenas para Alagoas com 3,7. Apesar do baixo índice, o estado conseguiu superar a meta do MEC de 3,1 para 2009 e atingiu a média prevista para 2013 de 3,8. Em Salvador a média do IDEB foi de 3,7, a cidade também superou a média prevista de 3,2 para 2009 e a de 3,6 para 2011.

Apesar dos avanços nos resultados os dados apresentados demonstram claramente que existem problemas no desempenho escolar que precisam ser investigados a partir de todos os ângulos, inclusive o da Gestão.

O presente trabalho foi construído a partir da minha experiência como bolsista de Iniciação Científica (IC) do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia da Gestão (NEOTEG) da Universidade Salvador (UNIFACS), onde participei de um projeto que discutia a gestão pública escolar, bem como nas disciplinas que tratavam da gestão de escolas públicas no meu curso de

Pedagogia. Ao me deparar com uma prática tão discrepante da teoria, minhas inquietações aumentaram, me fazendo pensar que um estudo de tanta relevância e que me proporcionava tanto prazer não poderia finalizar após os quinze meses que fiz pesquisa científica, nem mesmo ao término de cada disciplina cursada. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é responder a essas inquietações

Foi possível constatar, a partir de leituras feitas, que algumas escolas tinham um destaque em qualidade da aprendizagem diferente de outras. Mas quais seriam as diferenças cruciais que definiriam esses destaques? Por que uma escola que está sob a mesma legislação e administração central que outra, tem maior destaque? Essas e outras questões foram levantadas e me auxiliaram na delimitação o meu tema: Qual a relação existente entre a gestão democrática participativa e a aprendizagem do alunado das escolas públicas em Salvador?

Para responder, ou pelo menos compreender essa relação, tomo como partida as hipóteses que o bom desenvolvimento da Gestão Democrática através da participação, reflete diretamente na aprendizagem; e que um dos motivos para o baixo rendimento escolar, verificado pelo IDEB, pode ser devido à ausência de uma gestão que implemente a participação da comunidade escolar na tomada de decisão na escola. Hipóteses que serão retomadas ao final do trabalho com intuito de explorá-las criticamente validando-as ou não.

O trabalho ficou estruturado da seguinte maneira:

À introdução do trabalho, onde trago minhas motivações, objetivos, hipóteses, problema e dados importantes sobre gestão escolar e aprendizagem para contextualizar o trabalho e, com isso, facilitar a leitura.

O primeiro capítulo ficou destinado à fundamentação teórica do trabalho, no qual foi feito um estudo sobre o contexto nacional dos movimentos que levaram o país a democratização do ensino público e os seus principais conceitos, seu percurso histórico e a legislação da gestão escolar pública. Além disso, foi discutido ainda nesse capítulo o que é administrar; qual o papel da gestão escolar; formação dos CE; os papéis de cada segmento no CE; e a relação entre gestão e

aprendizagem. A fundamentação teórica para elaboração deste capítulo, assim como todo o trabalho, é baseada principalmente em algumas obras que discutem a gestão escolar participativa como as dos autores: Heloisa Lück, Vitor Hugo Paro, José Carlos Libâneo, Guiomar Namó de Mello, Dalila Oliveira entre outros que também trabalham os temas abordados neste capítulo.

No segundo capítulo está descrita a metodologia adotada para a construção do trabalho que é de base empírica. Foi feita uma pesquisa buscando apoio quantitativo com base nos resultados do IDEB 2009, e qualitativos com base no levantamento de dados através de questionários aplicados com gestores e um representante de um dos segmentos das escolas escolhidas.

Já no terceiro capítulo foram analisados os resultados da pesquisa de campo: exposição dos relatos sobre receptividade nos colégios, ideias dos gestores e dos membros que compõem a comunidade escolar acerca dos conceitos e práticas da gestão participativa, condições estruturais e financeiras que interferem no trabalho do gestor e outras manifestações que estão relacionadas ao desenvolvimento da gestão democrática. Além disso, busquei em forma de tabelas e imagens elucidar as respostas dos questionários aplicados para facilitar a compreensão da análise destes dados.

Por fim, no quarto e último capítulo, estão expostas as considerações finais, fazendo sempre o paralelo desejável entre teoria e prática, de todo levantamento teórico e da coleta de dados feita tentando confirmar, eliminar ou apenas discutir as hipóteses levantadas no início da construção desse trabalho.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de qualquer discussão conceitual sobre a Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil é preciso compreender em que contexto surgiu a necessidade de se estabelecer esse tipo de gestão escolar e quais os ideais que escola e sociedade almejavam a partir dessa nova concepção. Neste capítulo será tratado o contexto histórico nacional da educação desde a década de 30 do século XX até os dias atuais com base em autores como: José Carlos Libâneo, Demerval Saviani, Paulo Ghiraldelli e Otaísa Romanelli, além dos documentos legais como as Constituições de 1937, 1967 e 1988 e a atual LDB de 1996. Logo em seguida são abordados os principais conceitos sobre Gestão Democrática Escolar fundamentados em obras de Lück, Paro, Mello e Oliveira. Na conclusão do capítulo foi feito um paralelo entre a gestão escolar democrática e a aprendizagem do alunado, utilizando os mesmo autores anteriormente citados.

1.1 A Organização da Educação Brasileira: a busca pela democratização educacional

Mesmo sem desconsiderar todo o percurso histórico da educação nacional, torna-se mais didático traçar uma linha cronológica, quando o assunto é democratização no ensino público, a partir da década de 30 do século XX, já que nessa década a área educacional ganha maior atenção do Estado brasileiro para sua expansão devido ao processo de industrialização que o Brasil começou a vivenciar nesta época.

Foi a Revolução de 30, segundo Libâneo, que despertou novas exigências educacionais fazendo com que os números das escolas primárias duplicassem e as secundárias quadruplicassem no período de 1933 a 1945, além disso, a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública que proporcionou “uma estrutura mais orgânica aos ensinos secundários, comercial e superior” (LIBÂNEO, 2004). Dessa forma, a educação nessas décadas ficou marcada pela necessidade político-econômica de formação de mão-de-obra capacitada para trabalhar a partir das novas exigências do mercado.

As leis decretadas neste período ainda traziam os interesses já demonstrados no final do século XIX, quando não se discutia a qualidade da educação, preocupando-se apenas com a quantidade de pessoas que estariam aptas a trabalhar em um país urbanizado. Essa concepção de educação fica bem explicitada com os decretos de Francisco Campos, em abril de 1931, que apesar de implementar uma organização educacional global, a nível nacional, supervalorizou o ensino secundário, comercial e superior, garantindo que a União se responsabilizasse por esses níveis e deixando de considerar a importância da educação primária que era basicamente popular, e tinha sua responsabilidade delegada aos estados sem qualquer apoio da União. Esse modelo de sistema educacional, entendido como democrático, apenas reforçava o interesse de uma única classe, pois, além de centralizar o poder de decisão educacional nos níveis secundário, comercial e superior nas mãos da União, não oferecia subsídios necessários aos estados para sustentar o nível primário com qualidade. O que ocorreu não foi descentralização de poder na tomada de decisão educacional, como propunha a Associação Brasileira de Educação¹ em 1924 (AB E), mas uma transferência de obrigações (LIBÂNEO, 2004).

Segundo Romanelli “a expansão capitalista trouxe também a luta de classes”, pois em contrapartida à elite, que através da legislação e da distribuição limitada de escolas tentavam manter o caráter excludente da educação, os movimentos sociais defendiam a democratização do ensino buscando a garantia de acesso e permanência em todos os níveis e para todos os cidadãos.

A luta pela democratização do ensino se concretiza documentalmente em 1932 com Manifesto dos Pioneiros da Educação², um documento direcionado “Ao Povo e ao Governo” que tinha como objetivo “imprimir uma direção mais firme ao movimento renovador e defini-lo mais objetivamente” (ROMANELLI, 1978, p.145). Algumas das reivindicações contidas no Manifesto era tornar o ensino um dever do Estado,

“(...) entendiam os reformadores que esse direito só poderia ser garantido na sociedade de classes em que vivíamos, se o Estado assegurasse às camadas menos favorecidas o mínimo de educação compatível com o nível do desenvolvimento então alcançado” (idem, 1978, p.143-144)

¹ “(...) um grupo de educadores brasileiros imbuídos de idéias renovadoras sobre o ensino” (ROMANELLI, 1978)

² “O Manifesto, elaborado por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores brasileiros, líderes do movimento de renovação educacional” (ROMANELLI, 1978)

devolver o caráter laico da educação, já estabelecida na Constituição de 1891 e promover a igualdade de direito entre homens e mulheres à educação.

O movimento dos Pioneiros da Educação teve vitórias dentro da Constituição de 1934. Através dos seus ideais conseguiram influenciar quase todo o Capítulo II – Da Educação e da Cultura – dessa Constituição (idem, 1978, p. 151). No artigo 149, por exemplo, está dito:

“A educação é direito de todos e deve ser ministrada, pela família e pelos poderes públicos, cumprindo a estes proporcioná-la a brasileiros e a estrangeiros domiciliados no país, de modo que possibilite eficientes fatores da vida moral e econômica da Nação, e desenvolva num espírito brasileiro a consciência da solidariedade humana” (BRASIL, 1934).

São visíveis também os ideais do movimento pioneiro no artigo 150 da mesma Constituição, onde é estabelecido como dever da União:

“fixar o plano nacional de educação, compreensivo do ensino de todos os graus e ramos, comuns e especializados; e coordenar e fiscalizar a sua execução, em todo o território do país”; (BRASIL, 1934)

Dessa forma é inegável o grau de importância do Manifesto dos Pioneiros para o estabelecimento de práticas democráticas no âmbito educacional no país.

Porém, em 1937 é estabelecido o Estado Novo³ e a Constituição desse mesmo ano desconsidera os avanços alcançados pelos Pioneiros, deixando de “proclamar o dever do Estado quanto à educação” (ROMANELLI, 1978, p.153). Além disso, declara que o ensino profissional deve ser oferecido para a classe menos favorecida, constitucionalizando a “discriminação social através da escola” (idem, 1978, p. 153).

De 1937 a 1945, época da ditadura de Vargas, os princípios democráticos foram esquecidos e a educação através das Leis Orgânicas⁴ estabeleceu:

³ O Estado Novo foi um regime político autoritário e centralizador estabelecido em 1937 por Getúlio Vargas.

⁴ “(...) as Leis Orgânicas foram decretadas entre 1942 e 1946. (...) chamadas de ‘Reformas Capanema’, consubstanciaram-se em seis decretos-leis que ordenaram o ensino primário, secundário, industrial, comercial, normal e agrícola” (GHIRALDELLI, 2009. p.80)

“um sistema de ensino bifurcado, com ensino secundário público destinado, nas palavras do texto da lei, ‘às elites condutoras’ e um ensino profissionalizante para outros setores da população” (GHIRALDELLI, 2009. p.82)

Isso demonstra claramente que, as Leis Orgânicas promulgadas entre 1942 e 1946 (leis que estruturaram o ensino técnico profissional e secundário) incorporam à educação os ideários fascistas militares deixando de considerar à educação como um direito de todos em todos os níveis de ensino (um dos princípios democráticos da educação), alimentando a educação elitista durante toda a ditadura de Vargas. Dessa forma, a educação brasileira desse período assume um caráter centralizador, antidemocrático e discriminatório que visava apenas o desenvolvimento e sustentabilidade da economia que estava a emergir.

Após a queda de Vargas em 1945, o regime do Estado Novo perde a força, abrindo brechas às novas tentativas de democratização do país. Vive-se, então, uma fase de reconstrução ideológica fundamentada nos princípios libertários e democráticos, com isso, surge também a necessidade de uma nova Constituição que garantisse a implantação desses novos ideários nas práticas da sociedade. E é a partir dessa necessidade que a Constituição 1946 é criada. No âmbito educacional são as Leis Orgânicas que nesse momento seguem essas influências democráticas, gerando com isso a regulamentação do ensino primário em 1946, fundamentada principalmente nos princípios estabelecidos pelos Pioneiros de gratuidade, obrigatoriedade e descentralização, garantidos pelo Estado. Ainda nos anos democráticos vivenciados pelo país antes do novo golpe militar em 1964, mais duas Leis Orgânicas foram promulgadas: A Lei Orgânica do Ensino Normal e a Lei Orgânica do Ensino Agrícola, definindo assim, uma estrutura organizacional até então não existente na educação brasileira.

As Leis Orgânicas, apesar de terem apontado a necessidade de organizar uma estrutura que atendesse todos os níveis da educação, não estabeleceu articulação entre elas e cada nível de ensino atendia necessidades particulares. Essa desarticulação propiciou um ensino dualista, como já mencionado, permanecendo a ideologia do ensino para elite e do ensino para a classe popular característico da época antidemocrática vivida de 1937 a 1945.

Em 1948, estimulado pelo movimento democrático da Carta de 1946, o então Ministro da Educação Clemente Mariani com outros educadores criaram um projeto de reformulação geral da

educação nacional no qual se pretendia sistematizar o ensino de forma articulada. Foi então que o anteprojeto de diretrizes e bases nasce e percorre um longo caminho até a concretização da Lei 4.024 de 1961, a primeira LDB.

Esse longo debate de 13 anos (1948-1961) entre construção do anteprojeto e aprovação da lei possibilitou que muitos debates antagônicos influenciassem no produto final. Esses debates, segundo Laerte Ramos de Carvalho, ficaram divididos em dois períodos:

“O primeiro girou em torno de interpretações do texto constitucional, nas quais se defontram duas concepções antagônicas: a centralizadora, herdeira da letra e do espírito da legislação do regime imposto pela Carta de 1937, e a federativo-descentralizadora, que se apoiou na doutrina constitucional do regime instaurado em 1946” (Carvalho, apud Romanelli, 1978. p 172).

O resultado do antagonismo gerado entre centralização e descentralização, ensino público e privado que permeavam as discussões para a formulação da LDB, foi um documento que durante os longos 13 anos perdeu a ideologia dos educadores e da classe popular de democratizar o ensino, sendo concretizada uma legislação educacional com alguns princípios ideológicos já presentes na constituição de 1937. Dessa forma, a proposta de mudança defendida pelos educadores e pela classe popular foi desconsiderada no documento oficial. Segundo Romanelli (1978) a lei não teve muitas mudanças, a única foi a de não fixar um currículo rígido para a educação do país.

Em 1964, mais um Golpe Militar põe fim a um sistema democrático no país e todo sistema educacional volta às primícias do autoritarismo. E é nesse âmbito, com a justificativa do longo período de tramitação para a formulação da LDB de 1961 que o governo reafirma a necessidade de uma nova legislação educacional e em 1971 aprova a Lei 5692/71, ou seja, uma LDB para os níveis primário e secundário, ficando o ensino superior regulamentado pela Lei 5540/68. Essa duas leis modificaram substancialmente a Lei 4024/61 sem, entretanto, revogá-la. Na realidade as duas LDB anteriores a de 1996, atendiam o interesse da elite brasileira e jamais foram democráticas.

Somente depois do fim da ditadura militar e com os princípios da nova CF/88 é que a educação ganha um sentido mais democrático. Depois de 8 anos em discussão, ainda no antagonismo entre

centralização e descentralização a Lei 9394/96 configurou uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, com medidas de participação da sociedade civil nas decisões do sistema de ensino. É com a LDB de 1996 que os princípios de gestão democrática e participação popular são legalizados, e assim um novo modo de gerir pode ser pensado para a educação.

A proposta de fazer um breve comentário sobre o processo de aumentar o acesso das classes populares à educação pública foi de situar o leitor no movimento de democratização que a educação vivenciou nas décadas anteriores. É importante ressaltar que a escola é reflexo da sociedade e que dialogicamente mantém uma relação com essa sociedade, por esse motivo adota procedimentos políticos que estejam (ou que pelo menos deveriam estar) de acordo com os movimentos políticos vigentes.

1.2 Compreendendo a gestão da escola pública

Administrar é uma ação inerente a todas as sociedades desde os primórdios das civilizações. Todos os humanos costumam planejar suas horas a partir do momento em que desperta para um novo dia, seja programando suas primeiras atividades matinais, ou até mesmo toda sua rotina diária.

Com as transformações em termos de complexidade a partir do crescimento das sociedades, das organizações, dos Estados e Governos sofridos com a Primeira Revolução Industrial a administração entra em um novo paradigma, pois deixa de ser considerada uma ação inata e passa a ser vista como uma Ciência Humana. Uma nova Ciência surge então, apoiada em outras Ciências já existentes como: a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Matemática, entre outras.

As primeiras teorias da administração são criadas com um caráter empresarial, que ficaram conhecidas como Teorias Clássicas da Administração, e seus principais precursores foram:

Frederick Taylor – em suas obras Taylor estudou a dimensão operacional, portanto, “as tarefas executadas na realização das atividades do trabalho” (GALVÊAS, 2009).

Foi a partir de Taylor que a organização e a administração de empresas deixou de ser considerada uma atividade empírica, passando a ser observada sob a perspectiva científica, dessa forma, “a improvisação deu lugar ao planejamento e o empirismo à ciência” (GALVÊAS, 2009).

Henri Fayol – enquanto Taylor estuda a dimensão operacional da empresa, Fayol volta seus estudos para a organização. Fayol “procurou demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, os resultados desejados podem ser alcançados” (GALVÊAS, 2009).

As principais contribuições das Teorias Clássicas da Administração de Taylor e Fayol foram: agregar o caráter científico à prática administrativa gerando, com isso, a organização de todo trabalho dentro da empresa, com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho e aumentar a eficiência do trabalhador e da empresa.

Porém algumas críticas podem ser feitas a essas Teorias Clássicas, tanto a de Taylor quanto a de Fayol. Autores seguintes analisaram essas teorias como mecanicistas e de exploração do trabalho, pois, as técnicas de administração criadas, a partir dessas teorias, não entendem o homem trabalhador como um sujeito subjetivo, mas como uma “peça no processo de produção e submetido a uma supervisão policialesca” (GALVÊAS, 2009); Outra crítica é a concepção de que o trabalhador não tem outros interesses e motivações senão os representados pela recompensa financeira.

A partir das críticas, uma nova concepção de administrar surge, com a proposta de humanização e democratização da administração

“libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas das Teorias Clássicas, adequando-as aos novos padrões de vida do povo americano” (OLIVEIRA, sem data).

A Escola das Relações Humanas dá um novo sentido à administração e passa a compreender que as relações sociais interferem diretamente no desempenho da empresa. Nesta nova concepção de administrar a linguagem dominante é “motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc” (REIS, sem data).

O psicólogo norte-americano Abraham Maslow publicou, em 1940, um trabalho no qual apresentava uma teoria hierárquica sobre as necessidades humanas que teve grande repercussão sobre a teoria administrativa. De acordo com a sua teoria a motivação humana surge de um conjunto de necessidades que estão dispostas numa hierarquia de importância, que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização) e essas estão fortemente associadas ao trabalho. Para Maslow, quando é satisfeita a necessidades de primeiro nível, a pessoa passa para o próximo nível, e, assim movendo-se em direção a necessidade do topo.

Outras teorias mais humanísticas de administrar surgiram, principalmente, após a Segunda Guerra Mundial. No Japão difundiu-se a gestão participativa, com o objetivo de recuperar a economia nacional destruída com a guerra. A participação dos funcionários nos processos gerenciais, nas tomadas de decisões, nas negociações, nos trabalhos em grupo e na participação dos resultados, proporcionava uma autonomia aos operários que começavam a se reconhecerem como sujeitos que contribuem para a produção fabril, deixando de lado a visão de que o operário é apenas uma peça do maquinário. Essa autoafirmação operária proporcionou melhores resultados na indústria japonesa e contribuiu, sem dúvida, para a formação da potência econômica que este país é hoje.

No Brasil essa prática de gestão participativa teve início a partir de 1980, na tentativa de conter uma crise econômica mundial ocorrida nesse período. Algumas medidas foram criadas para efetivar essa prática no país, como a criação da Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR) que tinha como principal objetivo:

“oferecer condições para que as organizações, bem como as pessoas e comunidades pudessem realizar trocas quanto a suas experiências de administração nas quais prevalecessem as participações” (COSTA e PINTO, sem data).

Em 1990, uma nova medida foi implementada. No governo de Itamar Franco foi sancionada a Lei Nº 4.580 que regulamentou a “participação dos funcionários nos lucros” (COSTA e PINTO, sem data) das empresas. Medida que estimulou o avanço dessa prática em território nacional.

Administrar, portanto, é organizar o trabalho de forma racional a fim de atingir os objetivos de determinada empresa com eficiência, eficácia e efetividade, valorizando a contribuição que as pessoas envolvidas no processo de produção, proporcionando uma melhoria na qualidade do produto final da organização. Ou seja, o desempenho de uma empresa está diretamente relacionado com o seu modelo de administração.

É importante lembrar que nenhuma organização é igual a outra, cada qual tem sua especificidade, objetivos e recursos conforme suas necessidades. Torna-se, portanto, imprescindível que a forma de administrar seja compatível com as características da empresa ou instituição. São três principais grupos de organizações:

1. **Governamentais:** atendem as necessidades públicas e gerem os Estados;
2. **Privadas:** atendem as necessidades de grupos consumidores e é movimentada a partir de fins lucrativos;
3. **Organizações sem fins lucrativos:** atendem a sociedade civil utilizando recursos privados e públicos.

A gestão participativa nas instituições escolares começou a ser defendida no Brasil ainda na década de 1980. A partir de então, a expectativa de democratização da educação e da escola passa a incorporar a produção teórica e o papel do diretor constitui-se num importante foco de análise nos estudos sobre gestão escolar. Com a aprovação da Constituição Federal de 1988, no inciso VI seu artigo 206, fica instituída a exigência da “gestão democrática do ensino público”, princípio que será ratificado na LDB de 1996. Desde então, embora tenha se tornado recorrente nas redes e sistemas escolares, declarar a opção por uma gestão participativa, as ações de implementação e consolidação desse modelo estão longe de serem uma prática generalizada ou mesmo predominante. Entretanto, dados empíricos vêm demonstrando resultados positivos para o desempenho escolar, quando são estabelecidas parcerias entre seus membros, na busca de solução para seus problemas.

Em se tratando de uma instituição governamental, a escola pública “assim como qualquer outra instituição, precisa ser administrada (...)” (PARO, 2006. p.17) a partir de suas características e

objetivos peculiares, “(...) tendo a figura de seu diretor o responsável último pelas ações aí desenvolvidas.” (PARO, 2006. p. 17).

Assim como em todas as outras organizações, a administração escolar é caracterizada pela utilização racional de recursos humanos, materiais financeiros e intelectuais para que os fins educacionais, no caso, a aprendizagem dos alunos, sejam atendidos. Porém, para que esses fins sejam alcançados, o novo paradigma da administração escolar – a gestão democrática – deve ser incorporado à prática dos gestores e de todos os sujeitos envolvidos nesse processo.

O conceito de gestão democrática quando relacionada a poderes federativos diz respeito à autonomia e descentralização, que representa, a partir da perspectiva sociocrítica apontada por Libâneo, a valorização das ações dos profissionais na escola, sem desobrigar o Estado de suas responsabilidades; e quando a tomadas de decisões diz respeito à participação através dos conselhos e eleição direta para escolha do gestor. O objetivo desse tipo de gestão, segundo Libâneo é:

- “a) Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- b) Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação, e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação;
- c) Garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos.” (LIBÂNEO, 2009, p. 294)

Compreendendo os objetivos da gestão democrática do ensino público fica fácil entender a transição da concepção de administração escolar para gestão democrática do ensino público, onde

a

“Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico (...), comprometido com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência” (LÜCK, 2006, p. 35-36)

Ou seja, a gestão educacional organiza os recursos financeiros, humanos, materiais e intelectuais, assim como todo sistema de ensino tanto no âmbito macro (sistemas) quanto no micro (escola).

Mas essa concepção de gestão não substitui a concepção de administração, “apenas a supera, dando a essa uma nova acepção” (LÜCK, 2006, P.54).

1.3 Conselho Escolar

O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto a partir da representação de cada classe formada pelos sujeitos da escola (pais, alunos, funcionários, professore e gestores, sendo o diretor elemento nato). Sua atribuição é “deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras no âmbito da escola” (MEC, 2004, P.34).

É possível afirmar que o CE é hoje o órgão responsável por assegurar que toda comunidade escolar esteja envolvida na tomada de decisão da escola, sendo que uma das suas principais funções é ajudar no trabalho do gestor escolar, criando espaços para vozes importantes no processo educacional, orientando-o sobre assuntos pertinentes a cada segmento, tais como: merenda escolar, avaliação do desempenho, violência na escola, entre outros aspectos.

O CE é a representação física da descentralização do poder nas tomadas de decisão na escola. É importante ressaltar que essa descentralização torna a escola mais democrática e transparente, contribuindo para a formação de um clima organizacional mais prazeroso e harmônico, clima que com certeza contribuirá para alcançar com mais facilidade os fins da educação.

Legalmente o CE já é reconhecido como elemento importante para pragmatizar os princípios da gestão democrática descritos na LDB. Sendo que cada sistema de ensino são responsáveis pela sua

“regulamentação, assegurando-se para sua efetivação, ‘progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira’ às escolas públicas” (MEC, 2004, P.42)

Ou seja, cada sistema tem a responsabilidade de regulamentar, implantar e assegurar a prática dos CE nas escolas públicas.

1.4 Definindo os papéis

Contudo, para que na escola exista uma efetiva participação de todos que compõem o núcleo escolar, os papéis de cada sujeito devem ser bem definidos para que todos tenham pleno conhecimento das suas atribuições dentro do âmbito em questão. É importante que todos os membros dos conselhos escolares sintam-se parte integrante da escola, deixando de ser apenas meros representantes de uma classe e assumindo a responsabilidade de levar a opinião, sugestão e crítica de todos que representa.

A gestão democrática tem com um dos seus princípios a participação, que se concretiza na formação dos CE. Sem os CE esse tipo de gestão torna-se inviável, já que a tomada de decisão volta-se para as mãos de um único sujeito (neste caso o Diretor) desconfigurando um modelo democrático de gerir e tornando essa prática autoritária.

Os CE precisam de um representante de cada segmento da comunidade escolar – pais, alunos, funcionários, professores e o diretor. Cada um desses representantes tem uma função bem definida e precisa ter consciência de sua importância dentro do conselho, para assim, saber colocar-se exercendo seu direito de participação na tomada de decisão da escola. Por isso é de extrema necessidade saber o que cabe a cada sujeito do CE:

- **Gestor** – O gestor tem a responsabilidade maior dentro da escola. É a representação que deve articular todo o processo administrativo e pedagógico, para assim proporcionar um bom desenvolvimento no produto final da educação com eficiência, efetividade e eficácia.

Seu trabalho, a partir da visão verticalizada de gerenciamento escolar, era tutelado pelos órgãos centrais, sem autonomia no seu próprio trabalho, sendo apenas o gerente de operações pré-estabelecidas por poderes centrais. Nesse caso, o bom gestor era aquele que conseguisse fazer com que a escola não fugisse das normas do sistema de ensino.

Hoje, com o atual paradigma que permeia tanto a sociedade quanto o âmbito escolar, o perfil do gestor de escolas ganha características totalmente antagônicas àquelas que antes esse sujeito

tinha. O bom gestor de hoje é aquele que busca articular suas atividades administrativas com as atividades pedagógicas; é aquele que busca compreender e ouvir a comunidade escolar para tomar suas decisões de forma coletiva; é aquele que compreende seus usuários como elementos importantes e individuais deixando de lado a homogeneidade que antes era cultuada dentro da escola. O gestor de hoje é autônomo, constrói sua escola com a participação de todos e administra não apenas as questões financeiras e burocráticas, mas (e talvez principalmente) cuida do andamento pedagógico, problemas interpessoais e das relações humanas em seu entorno. Seu trabalho é sempre articulado e integrado com os elementos do processo organizacional – planejamento; organização; direção; e avaliação.

Segundo Libâneo (2006), o exercício de direção exige alguns elementos indispensáveis para compor o perfil de um bom gestor:

Autoridade – o gestor terá que representar e pôr em prática as decisões tomadas nos CE. O exercício da autoridade e não deve se confundir com o autoritarismo, por isso suas atitudes e passos precisam ser reflexos da sua comunidade escolar;

Responsabilidade – mesmo em uma gestão participativa, o gestor é o responsável legal pela escola. É a figura do gestor que tem a responsabilidade final, portanto é ele quem deve responder por todos os resultados que a escola venha a ter;

Decisão – o bom gestor tem que ter a capacidade de decidir o que é melhor para o funcionamento da escola, além de ter que estar sempre preparado para possíveis frustrações que essas decisões podem causar. Lembrando que o poder de decisão não é centralizado no gestor, mas compartilhado com toda comunidade escolar;

Iniciativa – capacidade de encontrar soluções para os problemas, enfrentar os imprevistos e de antecipar-se na prevenção de situações prejudiciais à escola.

O gestor que possuir em seu perfil esses elementos e tiver consciência da importância dos mesmos na ação do seu trabalho terá maior possibilidade de desempenhar sua função de forma

íntegra e satisfatória. Além de proporcionar um clima transparente e agradável com toda comunidade escolar.

Além do perfil profissional diferenciado o gestor possui atribuições na escola, que são, segundo Libâneo:

- a. “Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil;
- b. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com apoio e iniciativa do Conselho Escolar, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural;
- c. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento”. (LIBÂNEO, 2004, P. 182)

Além dessas atribuições o gestor dentro do CE precisa estimular a participação da comunidade escolar, agendar reuniões periódicas e extraordinárias para discutir e promover soluções para os eventuais problemas, apresentar dados estatísticos que porventura venham a atingir diretamente o funcionamento escolar, promover ações que estimulem nos alunos o apreço e o desejo de estar na escola, discutir o destino das verbas que a escola venha a receber. Enfim, no CE o gestor tem papel principal de promover a participação em prol da aprendizagem do corpo discente e fortalecer um clima organizacional agradável na escola.

- **Professor** – Esse sujeito é o mais importante no processo ensino-aprendizagem. O professor é quem conduz as aulas, quem ajuda o educando a formar seus valores além de desenvolver “conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes (...) ou qualquer tipo de aprendizagem ainda não desenvolvida” (LÜCK, 1981, p. 13). Para autores com Lück e Libâneo, o professor é a figura-chave na qualidade da educação, pois é este que tem maior habilidade e conhecimento para estimular o aluno na sala de aula.

Para Lück a educação íntegra e humanizada depende do professor e algumas características que a autora pontua como importantes na formação do professor são:

1. Conhecimentos dos processos de desempenho humano;
2. Conhecimentos dos processos de aprendizagem;

3. Habilidade em comunicar-se clara e eficazmente;
4. Habilidade em motivar seus alunos. (LÜCK, 1981, p.14)

Essas e outras características formam o perfil do professor que trabalhará para melhorar a qualidade do ensino de sua escola e proporcionará aos seus alunos momentos de conhecimento que levarão por toda vida.

No CE o professor é quem mais poderá falar sobre as diversas dificuldades em sala de aula, além de poder sugerir passos estratégicos para melhorar a qualidade e conter a evasão na unidade educativa.

- **Funcionários** – há quem diga que essa categoria é a que tem menor importância para os fins da escola. Porém, todos os sujeitos que compõem o ambiente escolar tem seu papel na formação do educando. A principal função do segmento de funcionários no CE é, além de representar os interesses do grupo, compartilhar informações operacionais da escola para proporcionar melhores condições de funcionamento.
- **Pais** – Tutores legais dos alunos, são responsáveis pela escolha da escola, matrícula e frequência dos discentes. Dentro do CE este segmento representa todos os pais de alunos e em alguns casos são requisitados para representar os mesmos quando ainda não possuem idade mínima para compor o Conselho. É nas reuniões do CE que os pais são convidados a conhecer o funcionamento da escola e compreender a importância da educação, para assim, poder atuar com toda a comunidade escolar, fortalecendo o coletivo e contribuindo para melhoria da educação no sentido amplo.
- **Alunos** – Esse segmento é a razão de ser dos demais. A escola existe em função dos seus alunos e é para eles que todos se mobilizam, lutam, discutem e procuram soluções. Em algumas escolas, principalmente nas redes públicas de ensino fundamental, esse segmento não é representado em função de não atender a idade mínima, como já foi mencionado anteriormente. Mas a presença deste segmento é extremamente importante nas discussões dos CE, porque é ouvindo seus alunos, os interesses destes, os desejos, que se poderá formatar uma escola que atenda os anseios dos usuários e conseqüentemente seja mais atrativa. A participação dos alunos nos CE pode significar também uma oportunidade para

o amadurecimento político e a formação ética e social dos alunos, pois estes aprendem a se colocar em favor dos seus desejos, criam poder argumentativo e aprimoram a sua formação cidadã.

1.5 Gestão participativa e aprendizagem

A prática da gestão democrática atinge todos os segmentos que compõem a comunidade escolar (gestor, professor, pais e funcionários), já que a relação entre ensino e aprendizagem não é uma relação restrita à sala de aula. Libâneo considera que assim como gestores e professores, os funcionários, pais e alunos também são sujeitos educativos que podem e devem interferir diretamente na aprendizagem. Por esse motivo é incontestável a importância de todos esses sujeitos participarem efetivamente na tomada de decisão da escola, assim como, entendam os fins da escola e a importância de participar na busca desses fins.

A participação é um dos elementos da gestão democrática do ensino, podendo ser considerado o elemento mais importante, já que sem a participação não há um movimento de democracia na escola.

O art. 14 LDB rege que:

“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.” (BRASIL, 1996)

Ou seja, a gestão democrática é a prática de organização da escola e a participação é o princípio que norteia essa gestão. As responsabilidades, a tomada de decisão, os problemas, as sugestões são de inteira responsabilidade do corpo que forma a escola, dos sujeitos que estão direta e indiretamente ligados ao produto final da educação que é a aprendizagem significativa do corpo discente. Além disso, é através da prática participativa que o exercício de autonomia pode ser exercido, ou seja, é com a participação que os representantes de cada grupo podem definir o que é

melhor para todos, descartando assim o autoritarismo de pequenos grupos ou de representações singulares.

Para Lück (2006, p. 54-64) a gestão da participação possui quatro princípios em sua fundamentação que proporcionam maior intimidade e compreensão a todos os envolvidos nos processos do âmbito escolar. São estes:

1. *A democracia é a vivência social comprometida com o coletivo* – A democracia como prática dos direitos e deveres humanos, que vivenciam e lutam em prol de interesses do grupo. Não se limita simplesmente a atitudes administrativas, mas busca o envolvimento coletivo, político e organizado em todo o processo. Essa atitude participativa resultará na construção madura de objetivos coletivos de membros conscientes do seu papel na escola, além de reduzir desigualdades entre estes;
2. *A construção do conhecimento sobre a realidade escolar é resultado da construção dessa realidade* - A necessidade de participar ativamente de uma dada realidade para poder conhecê-la. Apenas com a ação é que se pode conhecer e melhorar a realidade das escolas e o meio de conseguir essa melhoria é através da gestão democrática participativa, pois é através dessa gestão que possibilidades de construção de uma nova realidade e conhecimento de todos os processos educacionais são oferecidas;
3. *A participação é uma necessidade humana* – O ser humano é por natureza participativo e necessita do grupo social em que vive para desenvolver sua humanidade. Dessa forma, nenhum grupo na sociedade pode resistir sem que haja a participação das pessoas que o constitui. Nessa perspectiva, o indivíduo participativo contribui tanto para sua formação pessoal quanto para a formação do grupo;
4. *A participação implica uma visão global do processo social* – Para que exista participação na comunidade escolar, todos os segmentos devem participar ativamente. Os segmentos não podem ser meros ouvintes das decisões previamente tomadas, eles

precisam ouvir e falar, justificar, se colocar. Caso contrário não existe participação, apenas uma camuflagem de um sistema autoritário que a escola sustenta.

Incorporar esses princípios facilita o processo participativo na escola, além de proporcionar um clima agradável e igualitário entre todos os sujeitos que compõem os CE.

Porém, pesquisas mostram que a participação política ainda é pouco praticada no âmbito escolar e que quando feita, se restringe apenas às comemorações festivas. Ocorrendo nos conselhos, muitas vezes com opiniões/sugestões ignoradas, a participação põe à margem seu sentido democrático e passa a ser participação passiva. O que se precisa na escola é uma participação efetiva que contribua para a melhoria do ambiente escolar e para seu produto final. Ter a comunidade envolvida na tomada de decisão da escola significa promover a cidadania, melhorar as condições da escola, elevar os índices das avaliações externas, melhorar a qualidade do ensino, atender as demandas da comunidade que a escola serve, entre outros fatores, ou seja, participar está diretamente relacionado à qualidade da educação.

Em virtude dos bons resultados que a participação oferece para a escola, algumas medidas podem ser tomadas para viabilizar a participação dentro das comunidades escolar, são estas segundo Lück:

1. Criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa;
2. A promoção de um clima de confiança e reciprocidade;
3. Valorização da capacidade e aptidões dos participantes;
4. Associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminações de divisões;
5. Estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não nos indivíduos;
6. Desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidade em conjunto. (LÜCK, 2006, P.90)

Todos esses elementos reunidos proporcionarão um clima organizacional bem estruturado, com responsabilidades divididas, sem centralismo de poder nas mãos do diretor e pronta para atingir seus fins, já que:

“Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos em suas aprendizagens.” (LIBÂNEO, 2009)

2. OS CAMINHOS DA PESQUISA

A pesquisa em questão é de natureza empírica, pois, todas as análises foram feitas com base na tentativa de compreender a relação estabelecida entre a gestão participativa do ensino público e a aprendizagem dos alunos, a fim de poder verificar se esse tipo de gestão contribui para a minimização do baixo rendimento escolar. Para o levantamento de dados da pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, cujo principal ferramenta foi a aplicação de questionários semi-estruturados com os gestores e com alguns dos representantes dos segmentos que compõem os conselhos escolares das 10 escolas escolhidas.

Devido alguns problemas ocorridos no decorrer das visitas às escolas, a pesquisa teve que ser altera com relação à quantidade de escolas pesquisadas. A coleta de dados foi encerrada com oito escolas. Quatro de menor IDEB e quatro de IDEB maior. Os motivos serão descritos posteriormente.

Foram elaborados dois tipos de questionários, um direcionado ao diretor da escola e outro para os demais membros dos CE. A justificativa adotada para tal procedimento é que a coleta de dados seria o mais real possível, pois não se ouviu apenas um segmento, mas todos que participam das discussões em busca da melhoria da escola. Justifica-se também a escolha da aplicação de dois tipos de questionário pelos princípios que permeiam este trabalho (democrático-participativo), sendo quase que contraditório falar de participação de todos e ouvir apenas um dos inserido no processo.

Os questionários são compostos basicamente de questões objetivas, sendo que cada modelo possui algumas questões subjetivas, onde se questiona níveis de participação, eleição para a formação do CE, chapa para gestores, periodicidade e pautas das reuniões, questões relacionadas ao IDEB da escola e procedimentos adotados para proporcionar a melhoria na qualidade do processo de ensino e aprendizagem. O que se pretende é esclarecer se realmente o CE das unidades pesquisadas possuem um nível de participação política desejável e o quanto essa participação proporciona melhorias no processo de ensino-aprendizagem.

O critério de escolha e o número de escolas escolhidas foram definidos a partir do IDEB⁵ 2009 e localização das escolas na cidade de Salvador, respectivamente. Dessa forma as dez escolas do sistema municipal foram definidas pelo maior e menor IDEB de bairros distintos.

É importante ressaltar que o IDEB criado pelo MEC em 2007 e instrumento desse trabalho para coleta de dados, é um indicador legal que visa verificar a qualidade das escolas em uma escala de zero a dez. Essa nota não é medida apenas pela Provinha Brasil (nos primeiros dois anos do ensino fundamental) e pela Prova Brasil (nos dois últimos anos do ensino fundamental I) ou pelo Saeb (3º ano do ensino médio) realizada pelos alunos. Sua nota é composta pelas provas externas citadas e pelo próprio rendimento escolar com as avaliações das escolas. Portanto, uma avaliação que reúne esses dois aspectos avalia se os alunos estão realmente aprendendo, já que estes são submetidos a avaliações internas que garantiram seu avanço para a próxima etapa do ensino, mas também serão submetidos a uma avaliação externa para garantir a validade dos resultados da avaliação interna, ratificando ou não a qualidade do ensino nas escolas.

Outro dado importante com relação ao IDEB é que além de avaliativo ele proporciona a possibilidade de melhorias didático-pedagógicas para os municípios que apresentaram um índice baixo de rendimento, possibilitando uma melhora futura nas avaliações seguintes, caso esses municípios com base nos resultados reorientem as suas ações. Nessa política pública está previsto o oferecimento de apoio através de investimentos técnico e financeiro para os municípios cadastrados no programa Compromisso Todos pela Educação e pela adesão ao PAR – Plano de Ações Articuladas.

O MEC traz informações interessantes com relação a melhorias das notas emitidas pelo IDEB, onde,

“A média nacional do Ideb em 2005 foi 3,8 nos primeiros anos do ensino fundamental. Em 2007, essa nota subiu para 4,2, ultrapassando as projeções, que indicavam um crescimento para 3,9 nesse período. O indicador já alcançou a meta para 2009. Se o ritmo for mantido, o Brasil chegará a uma média superior a 6,0 em 2022. É o mesmo que dizer que teremos uma educação compatível com países de primeiro mundo antes do previsto.” (MEC, 2007)

⁵ “Um indicador da qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (...) com informações sobre rendimento escolar” (MEC, sem data).

Esse dado reafirma a importância do indicador adotado para a construção da coleta de dados desse trabalho, já que o pretendido é verificar se existe relação entre a gestão democrática participativa com a qualidade da escola.

Quanto aos objetivos, a pesquisa assumiu um caráter exploratório, já que tentará identificar as principais contribuições que gestão participativa pode ofertar para a aprendizagem dos alunos nas escolas pesquisadas.

Por fim, os procedimentos que foram utilizados para realização desse estudo monográfico foram a revisão bibliográfica, onde se buscou reunir obras já publicadas sobre o tema e em seguida foi feito um levantamento de dados, com ajuda da aplicação dos questionários supracitados, baseado nas teorias estudadas.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo desse trabalho foi realizada nas escolas municipais da cidade de Salvador, no período de maio a junho/2011. Uma coleta de dados que reuniu escolas de diferentes bairros na tentativa de explorar lugares com estruturas ambientais e sócioeconômicas distintas.

Salvador, capital do Estado da Bahia, possui mais de 2,6 milhões de habitantes, dado que torna essa cidade a mais populosa de todo Nordeste e a terceira mais populosa do Brasil. Conhecida também como “Terra da Alegria” devido às suas manifestações culturais e como “Roma Negra” por ser a cidade que concentra o maior percentual de negros fora da África, Salvador hoje é conhecida pela receptividade do seu povo e por algumas instituições que oferecem visibilidade à cidade, como por exemplo a Universidade Federal da Bahia que se destaca como melhor universidade do Nordeste (IBGE, 2010).

No âmbito da educação a cidade ainda tem muito que melhorar. A média da educação na cidade de Salvador nas primeiras séries do ensino fundamental encontra-se inferior à média estadual e nacional. O IDEB de 2009 desse nível de ensino na rede municipal foi de 3.7, enquanto no estado foi de 3.8 e nacionalmente a média foi de 4.4. Salvador ainda esta bem atrás das médias de alguns municípios da Bahia, nos primeiros anos do ensino fundamental. As três cidades com melhores IDEB na Bahia são Boa Vista do Tupim com 5.8, Mortugaba e Piatã com médias 5.3. Esses dados revelam a necessidade de um plano de ação que reverta à situação atual do ensino fundamental em Salvador.

Na rede municipal no atual ano mais de 94 mil alunos foram matriculados do 1º ao 5º ano e um concurso público para a efetivação de 1.000 professores e 300 assistentes de copa foi realizado para tentar amenizar os problemas que afligem o cotidiano das escolas municipais.

3.1 - As escolas pesquisadas

No universo das 417 escolas distribuídas pelas cidades de Salvador, as escolas que apresentaram maiores e menores IDEB e que conseqüentemente foram escolhidas para compor este trabalho foram:

Tabela 1. Escolas escolhidas para pesquisa de campo

Escola Municipal	Endereço	IDEB 2007	IDEB 2009
Nossa Sr. ^a da Conceição	Rua 8 de Dezembro, Paripe	-	2.4
Municipal de Faz.Coutos	Rua Colinas das Malvinas eixo A, Faz. Coutos II	2.5	2.6
São Roque do Lobato	Avenida São Roque do Lobato, 102, Lobato	3,7	2,7
União Comunitária	Rua Álvares Maciel, Jardim Cruzeiro	4.2	2.7
Helena Magalhães*	Rua 8 de Dezembro, Boa Vista de São Caetano	3.4	2.8
Major Eloy Magalhães	Rua Freitas Henrique, 409, Quintas	5.1	5.0
Nossa Senhora da Salete	Rua do Salete, 268, Barris	5.1	5.0
Recanto dos Coqueiros	Praça Joel Karatê, Pituçu	4.0	5.2
Maria Bonfim	Estrada da Liberdade, 1908	3.4	5.3
Prof. João F. da Cunha*	Rua Dr. Álvaro Pontes Bahia, Parque são Cristóvão	5.1	5.3

Escola Municipal Nossa Senhora da Conceição

Escola situada no bairro de Paripe. É mais uma das escolas com baixo rendimento no IDEB. Em 2007 não teve pontuação e em 2009 ficou entre as últimas escolas no que se refere a qualidade do ensino a partir dos indicadores adotado pelo IDEB, obtendo uma média de 2.4.

A escola oferece o ensino fundamental e atende a comunidade de Paripe e de bairros vizinhos a este no subúrbio de Salvador. E assim como a Escola Municipal da Fazenda Coutos, o questionário foi respondido por *email*, devido à incompatibilidade de horários. Portanto, todas as análises serão feitas a partir do que foi respondido pela atual diretora e por uma professora que representa sua classe no CE.

A atual diretora encontra-se no cargo há menos de um ano e enfatiza a carência financeira da escola como responsável por vários problemas que nela ocorrem. Na maioria das questões que se

referem à qualidade e participação, a direção informou que pouco pode ser feito para a melhoria da escola devido aos baixos valores dos recursos enviados pela Secult. Quando questionada sobre a maior dificuldade de estabelecer uma efetiva participação nas tomadas de decisão, seu principal argumento foi *“conciliar as demandas da escola com os poucos recursos materiais e financeiros disponibilizados pela secretaria”*. Nas questões que falam sobre pautas mais frequentes nas reuniões do CE e auto-avaliação da atual gestão, a direção retoma suas impossibilidades financeiras para desenvolver uma melhoria significativa na escola.

Já a professora representante só faz referência aos recursos financeiros na escola na questão da pauta mais frequente nas reuniões do CE. A professora é bem direta nessa questão e responde em uma única palavra qual é a pauta principal – *“cotação”*. Nas outras questões a mesma informa sobre as *“inúmeras dificuldades da escola”* e aponta que a maior dificuldade de estabelecer uma efetiva participação da comunidade escolar é conseguir entrar em um consenso para definir qual a sua necessidade mais urgente.

Escola Municipal de Fazenda Coutos

A escola está situada em Fazenda Couto III e atende desde 1987 uma comunidade extremamente carente de moradores da antiga invasão das Malvinas situada na Paralela. A escola foi uma conquista dos moradores, que ao serem alojados no bairro de Coutos sentiram a necessidade de ter uma unidade educativa no novo bairro. Após dois anos de reivindicações a escola foi construída pela Prefeitura e denominada Escola Municipal de Fazenda Coutos, nome que causou rejeição da população, pois o nome negava a origem da comunidade. Hoje a escola atende a comunidade oferecendo o ensino Fundamental.

Infelizmente a escola não se disponibilizou a realizar a pesquisa com participação presencial, mas não se negou a responder os questionários, por esse motivo as questões foram encaminhadas via *email*. Também não foi autorizado pela gestão o uso dos nomes dos entrevistados. Portanto, informações sobre clima organizacional, estrutura física, localização da escola não serão abordados devido à impossibilidade do acesso à escola, os dados que servirão para compor a

contextualização foram coletados no blog da escola, através do Portal MEC e com base nas respostas dos questionários enviados.

A motivação que gerou a insistência em realizar a pesquisa nessa escola foi o baixo IDBE, a nota dessa avaliação em 2009 foi de 2.6 e em 2007 foi de 2.5, o que revela que pouca coisa mudou em dois anos. A atual gestão já está na escola há mais de 3 anos e a mesma não acredita que o IDBE sirva para melhoria da qualidade do ensino, afirmando que essa avaliação serve apenas para apontar as escolas bem sucedidas e as fracassadas. A atual gestão ainda informa que não possui planos de ação para melhorar a nota do IDEB, mas que possui ações de controle da evasão e repetência e elevação da aprovação dos discentes.

O relato da atual gestão revela a falta de esclarecimento sobre os conceitos e princípios que compõem a nota do IDBE, já que a nota não é medida apenas pela capacidade cognitiva dos alunos, mas também pelos níveis de evasão e aprovação que a escola apresenta.

Ainda com base nas informações oferecidas pela gestão da escola, a unidade vivencia uma série de problemas que atrapalham seu funcionamento. Além de estar situada em uma região bastante violenta, as carências socioeconômicas da comunidade e a insuficiência de professores são fatores agravantes que refletem diretamente na aprendizagem do corpo discente.

Foto 1- Escola Fazenda Coutos
Fonte: <http://fcoutos.blogspot.com>



Foto 2- Escola Fazenda Coutos
Fonte: <http://fcoutos.blogspot.com>



Escola Municipal São Roque do Lobato

Escola localizada no bairro do Lobato, subúrbio de Salvador. A escola São Roque do Lobato possui mais de 60 anos na localidade, funcionando em sua origem como uma escola particular, posteriormente como cooperativa, em seguida tornou-se pública com a poio do Estado e há quase 8 anos municipalizou-se. Hoje a escola atende nos turnos matutino e vespertino com as séries do ensino fundamental I (2º ao 4º ano).

A escola foi escolhida pelo baixo rendimento no IDEB. A média do ano de 2009 foi de 2,7, sendo que em 2007 a média foi de 3,7. A queda de 1,0 ponto na média pode ter gerado um desconforto na escola e um descrédito do IDEB. Em uma questão do questionário aplicado em que se pergunta sobre a importância desta avaliação externa para melhoria do ensino, a representante do segmento dos professores afirma que o IDEB *“avalia apenas quantitativamente. Os números não refletem os avanços subjetivos alcançados pelos alunos”*. Sendo assim, para a mesma professora, esse tipo de avaliação em nada contribui para a melhoria do ensino. Essa afirmação vai de encontro à proposta estabelecida pelo MEC para a criação dessa avaliação, já que o IDEB *“é importante por ser condutor de política pública em prol da qualidade da educação”* (INEP, sem data). Ainda nessa mesma questão a gestão pensa diferente e responde que o IDEB tem um papel importante para a melhoria do ensino *“pois possibilita a avaliação e reavaliação das nossas ações”*, é possível perceber na fala da vice gestora que o IDEB pode entrar na escola não como uma avaliação para expor os maus resultados da educação, mas como a possibilidade de proporcionar uma reavaliação do trabalho feito dentro da escola.

No quesito estrutura a escola não fica em desvantagem. Apesar de pequena, possui salas arejadas além de dispor de grande área para que as crianças possam brincar. Falta apenas que uma reforma seja feita para melhorar a aparência do ambiente. Abaixo algumas imagens da parte interna da escola (biblioteca e pátio).

Foto 3 – Biblioteca da Escola São Roque



Foto 4 – Pátio da Escola São Roque



A receptividade foi ótima também. Apesar da gestora não estar presente, a vice atendeu sem se opor e respondeu o questionário sem criar problemas. Informou apenas que a atual gestora não estava em atividade, devido à licença há alguns meses. A atual gestão já está no cargo há mais de três anos e auto avalia seu trabalho como satisfatório.

Quando questionadas sobre os níveis de participação da comunidade escolar, tanto a gestão quando o segmento afirma que poderia ser melhor. A vice gestora diz que existem dificuldades por parte dos alunos e pais de acompanharem as discussões durante as reuniões, o que, com certeza, transformam esses sujeitos que representa sua classe em participante passivos como aponta Lück. Já a professora acredita que a maior dificuldade em estabelecer uma efetiva participação na escola é a “*falta de retorno do órgão central (Secult)*”, já que algumas medidas são aprovadas pelo conselho, mas a Secult inviabiliza a decisão.

Fica claro que nessa escola gestor e segmento não falam a mesma língua. Enquanto um acredita que as mudanças podem acontecer a outra pensa que tudo é uma possibilidade pequena diante impossibilidades estabelecidas pelos órgãos centrais.

Escola Municipal União Comunitária

O nome da instituição já é bem sugestivo ao tema. Situada no bairro do Jardim Cruzeiro, na cidade baixa, a Escola Municipal União Comunitária foi uma das escolas escolhidas devido à média de 2.7 no IDEB 2009, o que representa uma das menores notas da cidade. Em 2007 a escola apresentou um desempenho mais favorável e atingiu 4.2 na avaliação criada pelo MEC.

Ao ser questionada sobre a queda de 1.5 na média neste último ano, a direção preferiu não expor uma opinião alegando não fazer parte da antiga gestão.

A escola possui uma boa estrutura, mas o espaço é mal utilizado. Como apresentados nas imagens a seguir existem corredores trancados e áreas que servem de depósitos de cadeiras inutilizadas. As salas de aula são pequenas e separadas por estruturas de madeiras, o que dificulta o isolamento sonoro. Contudo as salas são bem iluminadas e arejadas.

Foto 5 - Corredor da escola União Comunitária



Foto 6 – Área inutilizada escola União Comunitária



Foto 7 – Sala de Aula da escola União Comunitária



A receptividade da equipe gestora para a pesquisa foi ótima. Mas quando informados sobre a necessidade de responder um questionário, houve uma atitude de resistência. A primeira professora, após olhar o questionário disse que não poderia responder, pois estava há pouco tempo no conselho e não tinha informação sobre alguns pontos. Alguns funcionários também se opuseram a responder alegando o mesmo motivo. Depois de algumas recusas, e a partir da solicitação da direção, uma funcionária que antes se opôs responder resolveu aceitar o pedido e contribuiu para coleta de dados.

Atendendo o ensino fundamental I, a escola funciona nos turnos da manhã e tarde, sendo que adotou o programa elaborado pela Prefeitura - Mais Educação - e oferece a educação integral pra cerca de 80% dos alunos desta escola. Nesse programa os alunos têm aulas com conteúdos que compõem o programa de ensino e no turno oposto fazem atividades físicas e recreativas durante toda semana. A gestão informou que essa foi uma das formas encontradas para contribuir com a

permanência dos alunos na escola, combater a violência e aumentar a participação da família nos assuntos escolares.

Por ter menos de um ano na gestão, a diretora acredita que a escola ainda não está, nas palavras dela, “*arrumada*” e que ainda existe muito a ser feito para que a qualidade do ensino volte se estabelecer na instituição. Essa visão de mudança na escola também é percebida pela equipe que compõe o CE, a funcionária que respondeu o questionário avaliou a atual gestão como satisfatória e justificou que a escola já está “*colhendo bons frutos plantados pela nova gestão*”.

Ainda com base nos dados coletados, a participação na escola não se estabeleceu ativamente. Uma das maiores dificuldades apontadas não só pela diretora, mas também pelo representante do CE foi conseguir reunir todos os segmentos nas reuniões.

Escola Municipal Helena Magalhães*

A referida escola é uma das que apresentou problemas em responder os questionários. Escola situada em Boa Vista de São Caetano, a escola possui boa estrutura e áreas bastante amplas e arejadas. A receptividade foi boa, porém a direção solicitou que os questionários fossem enviados por *email* para que posteriormente fossem respondidos. Infelizmente a mesma não respondeu os questionários enviados, mesmo depois de vários contatos feitos.

Com isso, a escola não pode contribuir na coleta de dados e os resultados apresentados não dizem a respeito da mesma.

Escola Municipal Major Eloy Magalhães

Escola localizada entre comunidade da Baixa de Quintas e da Caixa D'Água. A atual gestão não sabe informar precisamente quando a escola foi fundada, acredita que ha mais de 30 anos a partir de depoimentos dos moradores da comunidade por um Major que coordenava a cooperativa de educação que ali funcionava. A municipalização da escola ocorreu no ano de 2005 e a escola levou o nome de seu fundador o Major Eloy Magalhães. Hoje a escola atende aos alunos dos

bairros da Caixa D'Água, Baixa de Quintas, Pau Miúdo e Estrada da Rainha, comunidades carentes localizada na CRE Liberdade. Oferecendo da Educação Infantil até o Ensino Fundamental I nos turnos matutino e vespertino.

A receptividade da direção em relação à pesquisa foi excelente. O primeiro contato foi feito via telefone e a visita agendada logo para o dia seguinte. A única exigência por parte da direção foi não fotografar as crianças. Todas as imagens e dados coletados do espaço físico foram liberados para constar no trabalho.

As imagens a seguir indicam respectivamente a placa da última reforma ocorrida em abril de 2010 e da fachada da escola após a restauração. Segundo a direção essa reforma só ocorreu depois que uma parte da estrutura do telhado caiu e colocou em risco todo o restante. O fato é que mesmo com todas as reparações feitas a unidade ainda está carente em termos de qualidade estrutural.

Foto 8 - Placa de reforma da escola Major Eloy



Foto 9 - Fachada da escola Major Eloy Magalhães



Apesar de não apresentar boa estrutura física para atender aos alunos, a escola consegue manter-se bem nas avaliações externas. Seu IDEB é um dos melhores de Salvador por dois anos consecutivos. Em 2007 sua média 5.1 e em 2009, mesmo caindo um décimo, ainda permaneceu no quadro das melhores pontuações atingindo a média 5.0.

A atual gestão tem menos de um ano no cargo, mas afirma que essa nota é reflexo do trabalho da equipe pedagógica e toda a comunidade escolar, que segundo a mesma, tem um olhar respeitoso e confia no trabalho da escola.

Quando questionada sobre a participação da comunidade na escola os gestores afirmam que esse nível ainda é insatisfatório, pois apesar de existir uma preocupação da comunidade local em proteger e estar acompanhando a escola nos eventos promovidos, a ausência dos pais ainda é muito grande nas reuniões. A mesma acredita que se a participação desse segmento fosse mais efetiva, o desempenho dos alunos seria bem melhor.

Quando questionada sobre a importância do IDEB para a melhoria da qualidade na educação, tanto a professora que representa o segmento no CE quanto a gestora afirmam que essa avaliação tem colaborado muito no “*resgate da auto-estima*” da comunidade escolar, devido ao aumento da visibilidade pelos órgãos competentes e por outras unidades educativas, além de aumentar 50% nos recursos disponibilizados pelo PDDE. Para elas graças ao IDEB algumas melhorias foram feitas na escola para proporcionar um ambiente mais agradável. Melhorando conseqüentemente o desempenho dos alunos.

É possível perceber que na referida escola existe a tentativa de melhorar a qualidade no ensino, e, com certeza, a participação é um elemento que a atual gestão busca para atingir suas metas na aprendizagem.

Escola Municipal Nossa Senhora da Sallette

Uma escola com realidade bem diferente das demais pesquisadas, pois se trata de uma instituição que funciona em um espaço cedido pelo Instituto Nossa Senhora da Sallette, colégio privado reconhecido por sua tradição religiosa no segmento da Educação.

A Escola Municipal Nossa Senhora da Sallette esta situada na Ladeira do Salette - Barris, centro de Salvador e é, com certeza, referência no quesito estrutura. Suas áreas bem arejadas, bem iluminadas, com salas de aula climatizadas, proporcionam conforto e um ambiente agradável, além de estimular a presença dos alunos na escola, já que suas áreas de lazer são bem exploradas em momentos de recreação. As imagens que seguem são das áreas de lazer e salas de aula.

Foto 10 – Pátio da Escola Municipal Nossa Senhora do Sallette



Foto 11 – Salas de Aula da Escola Municipal Nossa Senhora do Sallette



Toda a organização e equipe administrativa/pedagógica da escola é de responsabilidade do município, ficando sob a responsabilidade da escola privada, apenas o oferecimento do espaço físico.

A escola possui 5.0 no IDEB, média que a mantém em evidência quando o assunto é qualidade do ensino. A gestão apresenta-se bem articulada e não se opôs em nenhum momento em contribuir com a pesquisa. Palavras da direção e de algumas professoras que estavam presente durante a aplicação do questionário revelam que tanto a equipe escolar quanto as alunas e pais estão satisfeitos com o funcionamento da unidade.

A questão democrática é que falha no funcionamento da escola. O ensino público viveu fortes pressões para conquistar a sua expansão e direito de todos ao seu acesso, além da garantia da laicidade. Na escola em questão, esses dois critérios democráticos são negligenciados, pois, além dos fortes princípios religiosos católicos que permeiam a educação oferecida na instituição, a escola não atende a crianças do sexo masculino. Ou seja, a escola dispõe de um ensino relativamente melhor, mas desconsidera todo avanço educacional referente ao direito de acesso a educação que todos os cidadãos possuem.

A escola hoje funciona nos turnos vespertino e noturno e oferece ensino Fundamental do 1º ao 5º ano. Além disso, disponibiliza às melhores alunas do 5º ano bolsa de estudos no Instituto Nossa Senhora do Sallette para concluir o Fundamental II e Ensino Médio.

Escola Municipal Recanto dos Coqueiros

Um exemplo de escola. Clima agradável, bem organizada, bem decorada, uma realidade antagônica em relação às demais escolas da rede. Fundada em 2000 pela Prefeitura a escola atende a comunidade do Loteamento Recanto dos Coqueiros oferecendo o ensino Fundamental I nos turnos matutino e vespertino. Até o ano de 2009 a escola atendia no turno noturno, porém devido aos altos índices de violência provocados pelas rivalidades em algumas comunidades vizinhas, a escola não funciona mais durante a noite.

Localizada em uma invasão no bairro de Pituaguá, a Escola Municipal Recanto dos Coqueiros é mais um destaque no IDEB em Salvador. Além de possuir uma das melhores notas na avaliação externa a escola conseguiu aumentar em dois anos 1.2 em sua média na última avaliação, superando a meta do Governo Federal projetada para 2021 de 4.6.

Foto 12 – Escola Recanto dos Coqueiros

Fonte: escolamunicipalrecantodoscoqueiros.blogspot.com



A escola é pequena, possui apenas 5 salas de aula, 1 área de lazer que fica na parte interna e uma sala de informática. Os índices de violência e evasão são baixos, a escola oferece cursos de reforço escolar, além de promover projetos interdisciplinares que envolvem todas as turmas. A gestão atribui que o clima organizacional e o comprometimento dos professores e funcionários é fator principal para o crescimento do bom desempenho da escola.

A recepção da escola para realização da coleta de dados foi bastante tranquila. A direção contribuiu para o trabalho com satisfação e não se opôs a responder o questionário. Abaixo estão algumas imagens da parte interna da escola.

Foto 13 – Espaço de Jogos da Escola Recanto



Foto 14 – Bebedouro da Escola Recanto



Escola Municipal Maria Bonfim

Localizada no bairro da Liberdade, mais precisamente no Bairro Guarani, a escola Maria Bonfim foi uma das mais antigas entre as pesquisadas. Sua fundação foi em 1942, pelo professor Mário Manoel dos Santos, um homem negro que sempre lutou por melhores condições do bairro em questão. A escola não possui boa estrutura física, as salas são apertadas e escuras, mas o clima de união entre o corpo docente e o grupo da atual gestão foi claramente percebido. Além disso, a escola dispõe de uma organização pouco vista em ambientes tão pequenos. Os documentos, pastas e arquivos são de fácil acesso e estão disponibilizados para todo corpo administrativo e pedagógico.

A escola possui também um forte movimento em prol da cultura afro-brasileira e a valorização do negro na sociedade, assim como a valorização da mulher negra. Essa manifestação pode ser atribuída ao fato da escola estar localizada no maior bairro negro da cidade, o que faz com que a maioria dos seus alunos pertença a essa etnia.

A escola oferece da Educação Infantil ao Ensino Fundamental I e atende aos alunos das comunidades da Gengibirra de Baixo, Largo do Tanque, Bairro Guarani, Pero Vaz, entre outras comunidades de toda Liberdade. Os horários de funcionamento são matutino e vespertino.

Assim como a Escola Major Eloy Magalhães a Escola Maria Bonfim está situada na CRE Liberdade e também é destaque no IDEB. Sua média foi a melhor de toda Salvador, pontuando 5.3. A escola merece destaque também, pois conseguiu aumentar significativamente seu IDEB, em 2007 sua média era de 3.4, o que significa quase 2 pontos a mais na média de 2009.

A direção não permitiu que imagens do interior da escola fossem feitas, autorizando que a fachada e alguns trabalhos na exposição fossem fotografados. A foto 3 é a imagem do Professor Mário Manoel dos Santos e a foto 4 a fachada da unidade.

Foto 15 - Fundador da Escola Maria Bonfim

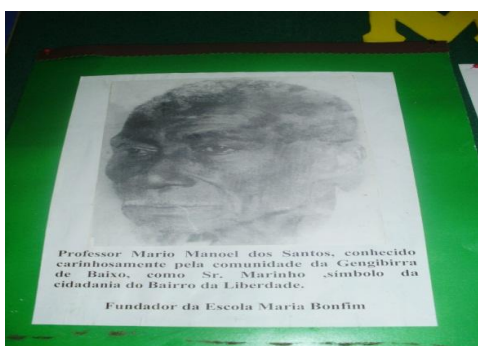


Foto 16 – Fachada da Escola Maria Bonfim



Escola Municipal do Parque São Cristóvão Prof. João F. da Cunha

Apesar de ser uma referência no IDEB a escola do Parque São Cristóvão não se disponibilizou a responder o questionário para contribuir com a construção deste trabalho monográfico.

Infelizmente a direção informou que é prática da escola solicitar ao pesquisador algum tipo de serviço para a comunidade escolar em troca de qualquer pesquisa que este deseja realizar na unidade. A mesma ainda atribui seu bom desempenho no IDEB a essa prática de troca que é feita aos pesquisadores.

Esse foi o maior equívoco observado durante todo o tempo de pesquisa para a construção desse trabalho.

3.2 – Os questionários

Os questionários foram elaborados com questões referentes à gestão, aprendizagem e participação, cujo principal objetivo foi de compreender quais os níveis de participação da escola e até que ponto essa participação poderia contribuir na qualidade do ensino. Essas questões foram transformadas em tabelas para facilitar a interpretação dos dados coletados.

Nas tabelas número 2 e 3, que seguem abaixo, são apresentados os dados referentes à forma de escolha e tempo de mandato dos atuais gestores das escolas pesquisadas. Das 8 escolas pesquisadas todas cumprem um dos princípios democráticos, já que todos os gestores foram escolhidos pelo voto direto.

Apesar da LDB de 1996 legalizar a eleição direta para a escola dos dirigentes, essa prática só começa de fato ser uma realidade nas escolas do município em há cerca de 5 a 6 anos. E ainda assim nas escolas da rede Municipal, pois essa prática ainda é mais tardia nas da rede Estadual de ensino.

Tabela 2 - Números de anos na função de gestores das escolas.

	Gestor	Segmento
0 a 1 ano	3	3
Mais de 1 a 3 anos	1	1
Mais de 3 anos	4	4

Tabela 3 - Modalidade de escolha dos atuais dirigentes.

	Gestor	Segmento
Eleição Direta	8	8
Indicação	0	0

Quando questionados sobre o direito a voto tanto os segmentos quanto os gestores tiveram as mesmas respostas. Na tabela número 4 fica claro que o único segmento que não possui direito a voto para escolha dos dirigentes nas escolas são os funcionários terceirizados, estes, dentro da legislação local não podem participar das eleições. Apesar da ausência desses funcionários, é

possível constatar que toda comunidade escolar, segundo os entrevistados, tem o direito de escolher seus dirigentes.

Tabela 4 - Segmentos com direito a voto na escola dos dirigentes escolares.

	Gestor	Segmento
Professores	8	8
Servidores Efetivos	8	8
Servidores Terceirizados	0	0
Pais	8	8
Alunos	8	8

Outro fator muito importante para fortalecimento da participação nas tomadas de decisão na escola é a existência de um CE dentro das unidades educativas, para que as decisões sejam discutidas e aprovadas por todos que formam o espaço escolar. Como demonstra a tabela número 5 todas as escolas pesquisadas têm Conselhos Escolares formados e em funcionamento.

Tabela 5 - Conselhos escolares em funcionamento.

	Gestor	Segmento
Sim	8	8
Não	0	0

Porém quando questionadas sobre aos segmentos que compõem o CE algumas escolas indicaram que nem todos os segmentos são representados. A tabela de número 6 traz essas informações, e a Tabela de número 7 indica que o segmento não representado dentro do CE, são os alunos. Como a pesquisa foi feita em escolas que trabalham com o ensino Fundamental I, a justificativa adotada por algumas gestoras foi à ausência de alunos com idade mínima de 14 anos, exigida pelos órgãos superiores, para participar dessa ação política na escola.

Tabela 6 - Todos os segmentos são representados no CE

	Gestor	Segmento
Sim	6	8
Não	2	0

Tabela 7 - Segmentos que não são representados no CE

	Gestor	Segmento
Alunos	4	0

Ainda utilizando as duas tabelas acima para analisar os dados, é possível perceber desencontros de informações entre as respostas de 2 escolas. Nestas o gestor informa que nem todos os segmentos são representados no CE e o segmento informa que todos são representados. Isso pode indicar uma falta de articulação entre os integrantes do CE, ou a rotatividade dos segmentos nas reuniões.

Outra observação que não poderia deixar de ser pontuada é a ausência da representação do principal elemento na escola, o aluno. Apesar da justificativa de não ter idade mínima para atuar ativamente no CE, esse segmento precisa ser ouvido, precisa está dialogando dentro do CE suas necessidades, pois a razão da existência de um modelo democrático que busca ouvir a comunidade escolar é para proporcionar melhorias para escola, mas, principalmente, para melhorar a qualidade do ensino desse segmento.

As tabelas números 7 e 8 apresentam dados referentes a frequência das reuniões do CE. Das 8 escolas pesquisadas a 2 escolas informam que as reuniões são mensais, 6 escolas informam que a frequência das reuniões se dá no intervalo de dois meses e 3 gestores dessas 8 escolas, além de terem encontros mensais ou bimestrais se encontram quando existe necessidades. Porém na tabela 9, onde estão dispostas as datas da última reunião informações divergem entre os segmentos e os gestores e, além disso, uma escola não havia realizado nenhuma reunião no ano de 2011.

É muito complicado se estabelecer participação efetiva sem que exista assiduidade nas realizações das reuniões do CE.

Tabela 8 - Frequência das reuniões dos CE.

	Gestor	Segmento
Mensal	2	2
Bimestral	6	6
Semestral	0	0
Anual	0	0
Quando existe necessidade	3	2

Tabela 9 - Data da última reunião do CE.

	Gestor	Segmento
Janeiro	0	0
Fevereiro	2	2
Março	1	2
Abril	1	1
Maiο	1	1
Junho	2	2
Em 2010	1	0
Não respondeu	1	1

Nas tabelas 10 e 11 estão os resultados dos questionamentos referentes às reuniões do CE nos quesitos pautas, acompanhamento e discussões. Com relação às pautas mais frequentes a tabela 10 mostra que todos os gestores e alguns representantes do CE indicam que os recursos financeiros estão nas principais discussões das reuniões, os problemas do cotidiano escolar foi apontado por 6 gestores e 4 representantes do CE, e a aprendizagem ocupa o terceiro lugar nas discussões apontadas por 5 gestores e 2 representantes do CE. Apesar das principais pautas serem referentes ao funcionamento da escola, problemas do cotidiano escola e da aprendizagem do corpo discente, assuntos relativamente de simples compreensão 3 gestores e 2 representantes dos segmentos que compõem o CE informam que nem todos os representantes conseguem acompanhar as discussões travadas nas reuniões.

Nesse caso é necessário que algumas medidas precisam ser adotadas para que a informação chegue de forma clara para todos os segmentos, só assim é possível se ter participação efetiva na tomada de decisão em busca da qualidade do ensino.

Tabela 10 - Pautas mais frequentes nas reuniões do CE.

	Gestor	Segmento
Distribuição dos recursos financeiros	8	7
Problemas do cotidiano escolar	6	4
Aprendizagem dos discentes	5	2
Disciplina do corpo discente	3	2
Data das avaliações	1	1
Encaminhamento de alunos para o conselho tutelar	1	0

Tabela 11 - Acompanhamento e participação dos membros do CE. nas discussões.

	Gestor	Segmento
Sim	5	6
Não	0	0
Parcialmente	3	2

A tabela de número 12 revela quais são as formas que os gestores costumam utilizar para estimular a participação da comunidade escolar nas ações corriqueiras da escola. Dentro das várias colocações 4 dos gestores informam que fazem palestras, reuniões e eventos socioeducativos para estimular a participação dos sujeitos da escola. Os representantes do CE também sinalizaram que reuniões e eventos socioeducativos também são os mais utilizados para estimular a participação da comunidade na escola.

Todas as escolas pesquisadas sinalizaram pelo menos uma medida para estimular a participação da comunidade na escola, porém algumas medidas não podem ser consideradas como estimulantes, mas como ação inerente dentro de uma conjuntura de gestão escolar democrática.

E para que a participação se dê de fato no ambiente escolar, essa prática precisa estar bem esclarecida para toda comunidade, pois, somente a partir da consciência da participação “conjunta e integrada” é que se poderá melhorar qualitativamente os resultados da escola.

Tabela 12 - Formas de incentivo à participação da comunidade escolar utilizados pelos gestores

	Gestor	Segmento
Reuniões	4	3
Bazar	1	1
Eventos socioeducativos	4	3
Palestra	4	1
Cursos sobre a importância do C.E.	2	1
Aviso prévio das reuniões	0	1
Não respondeu	0	1

Quando solicitado aos gestores e os representantes dos segmentos para avaliarem os níveis de participação da comunidade escolar nas ações da escola, 7 gestores e 7 representantes disseram que essa participação é satisfatória; 1 representante disse que é plenamente satisfatória e 1 gestor informa que é insatisfatória. Esse resultado está explicitado na tabela 13.

Tabela 13 - Nível de participação dos membros do CE nas reuniões

	Gestor	Segmento
Plenamente Satisfatório	0	1
Satisfatório	7	7
Insatisfatório	1	0
Nulo	0	0

Na tabela 14 estão dispostas as maiores dificuldades para se estabelecer a participação na escola. A maior dificuldade é a ausência dos segmentos nos encontros do CE, seja devido ao tempo pedagógico ou seja pela vontade de participar.

É impossível se ter participação se as reuniões não ocorrem com todos os representantes, mas ainda assim na tabela anterior tanto os segmentos quanto os gestores avaliaram a participação como satisfatória.

Tabela 14 - Tipos de dificuldades na participação efetiva dos membros do conselho na tomada de decisão

	Gestor	Segmento
Ausência dos pais nas reuniões	1	0
O tempo pedagógico dos professores	2	0
Vontade de participar	2	0
Disponibilidade para participar	1	2
Relações interpessoais	1	1
Não tem dificuldades	1	2
Retorno do Órgão central - Secult	0	1
Outros	2	2

As questões que estão direcionadas à aprendizagem são apresentadas nas tabelas 15, 16 e 17. Tendo o IDEB como ponto de partida para avaliar o nível de aprendizagem das escolas pesquisadas na tabela 15 pode-se questionar a visão da escola sobre a importância desse indicador para melhoria da qualidade no ensino. Todas as escolas com IDEB superiores a 5.0, os mais altos da cidade de Salvador, informam que essa avaliação contribui para o resultado final da escola, opinião unânime tanto dos gestores quanto dos representantes dos segmentos. Já quando essa mesma questão foi lançada para as escolas de IDEB mais baixos apenas 1 representante afirma que esse índice pode contribuir para a melhoria da qualidade na aprendizagem, os demais afirmam que essa avaliação nada influencia na aprendizagem do ensino.

Tabela 15 - Contribuição positiva do IDEB para melhoria do ensino

	Gestor	Segmento
Sim	4	5
Não	4	3

Porém, constata-se que mesmo as escolas que não acreditam nesta política pública, elas possuem estratégias e metas próprias para melhorar as notas nessa avaliação, assim como, as escolas que tiveram melhor desempenho. A tabela 16 trás os resultados dessa questão.

Tabela 16 - Estratégias e metas próprias da escola para melhoria da nota do IDEB.

	Gestor	Segmento
Sim	8	8
Não	0	0

As principais atividades promovidas para melhorar essa nota é o reforço escolar ministrado em turno oposto as aulas. Na tabela 17 estão dispostas as outras medidas adotadas pelas escolas.

Tabela 17 - Tipos de estratégias adotadas pelas escolas.

	Gestor	Segmento
Reforço escolar	5	2
Plano de ação anual	1	0
Projetos interdisciplinares	2	2
Acompanhamento dos pais	1	0
Atividades diferenciadas para esse fim	0	1
Não indicou	0	1

A tabela 18 traz o resultado da auto-avaliação sobre a gestão da escola e a avaliação que os representantes dos CE fazem da mesma. Todas as escolas estão satisfeitas com a atual gestão. A avaliação ficou definida entre plenamente satisfatória e satisfatória.

Isso pode ser resultado da possibilidade da escolha dos dirigentes. Uma comunidade que tem a possibilidade de escolher seus dirigentes tem maior chance de desenvolver um bom relacionamento com os mesmos. Porém, essa aprovação não pode ficar apenas no caráter pessoal sendo necessário que a comunidade escolar consiga ser crítica o suficiente ao avaliar o gestor não apenas pelo carisma que este possui, mas pelo trabalho que ele desenvolve para melhorar a qualidade da escola.

Tabela 18 - Avaliação da gestão da unidade.

	Gestor	Segmento
Satisfatório	7	5
Plenamente satisfatório	1	3
Insatisfatório	0	0

A última tabela está relacionada à participação e aprendizagem. Foi questionado se a participação ajuda na melhoria do desempenho escolar. Todos os entrevistados de todas as escolas pesquisadas acreditam que com a participação da comunidade escolar os resultados da escola são beneficiados.

Tabela 19 - Contribuição da gestão participativa para melhoria do desempenho escolar.

	Gestor	Segmento
Sim	8	8
Não	0	0

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados coletados foi possível perceber alguns pontos que podem interferir diretamente na qualidade do ensino nas escolas pesquisadas. A precariedade em que as escolas públicas se encontram não foi constatada apenas nas escolas com IDEB baixo, mas em todas elas, com exceção apenas da escola Nossa Senhora da Sallette, por se tratar de uma antiga e conceituada instituição privada. As demais enfrentam problemas graves de estrutura física e falta de recursos, o que pode ser um fator que influencie o baixo rendimento, embora não seja determinante do mesmo.

Verificam-se algumas diferenças cruciais entre as escolas com melhor desempenho na avaliação externa e aquelas que apresentaram um baixo rendimento. A primeira diferença que pode ser apontada é que 3 das escolas que possuem os melhores IDEB da cidade acreditam e tentam melhorar seu desempenho a partir dessa avaliação, sendo que todas as 4 escolas com baixo IDEB consideram que essa avaliação serve apenas para quantificar. Esse descrédito com o ato de avaliar pode não estimular atividades que venham proporcionar a melhoria na qualidade do ensino, já que o próprio MEC cria o instrumento para avaliar e proporcionar melhorias nas escolas que mais precisam, ou seja, aquelas que apresentam baixo rendimento.

Outro ponto que pode contribuir para responder aos questionamentos lançados no início desse trabalho é o grau de satisfação apontado pelos grupos pesquisados. Foi possível perceber que 7 das 8 escolas pesquisadas dizem estar satisfeitas ou plenamente satisfeitas com a participação da comunidade. Porém no questionamento feito sobre qual é a maior dificuldade em estabelecer essa participação todas as escolas de baixo rendimento informam que é a ausência dos membros nas reuniões. Já as escolas com melhor rendimento mencionam as dificuldades nas relações interpessoais como o maior problema. Dessa forma é possível concluir que nas escolas de baixo rendimento a não participação nas reuniões pode ser apontado como um dos fatores para o mau desempenho. Quanto às escolas de maior rendimento, os problemas apresentados são possíveis de serem corrigidos, já que trabalhar com pessoas diferentes exige maior atenção nas falas e o bom

senso para que todos sejam ouvidos e representados nas decisões, além disso, essa intersubjetividade reforça a presença do grupo nas discussões.

Apesar das dificuldades da participação, as escolas procuram estimular a comunidade para o movimento de se inteirar das questões pedagógico-administrativas das escolas, ou seja, adotam medidas que fortaleçam a participação. Nas escolas de maior IDEB o estímulo ofertado pelos gestores fica bem mais claro nas respostas. Já nas de menor IDEB, as respostas muito vagas não permitem clareza na compreensão de quais seriam as medidas adotadas para tal fim. Mais uma vez as escolas de maior IDEB saem na frente no quesito participar.

Quanto à formação dos representantes do CE, todas as escolas apresentam deslizes. Apenas uma escola tem os alunos representados, em quanto as demais não têm esse segmento representado no conselho. Os alunos são o motivo central da existência da escola e é através deles que os fins das unidades educativas são atingidos, por isso, é imprescindível a presença dos mesmos nas discussões do CE. E mesmo que estes não tenham idade mínima para participar, é necessário que se faça a escolha de um adulto ligado à comunidade escolar que faça essa representação. O importante é que esse segmento participe e seja ouvido.

Através das leituras que permearam esse trabalho e da pesquisa desenvolvida, foi possível perceber também que apesar de estarmos em um sistema que se julga democrático, pouco de democracia percebemos. Essa afirmação não significa desconsiderar todo o avanço que tivemos entre a década de 1930 até os dias atuais, mas apenas um questionamento sobre o tipo de democracia a que se refere a literatura no campo da gestão escolar.

É difícil se ter uma gestão democrática genuína no ensino público dentro de uma conjuntura social que ainda sustenta de forma camuflada o autoritarismo e o patrimonialismo. Porém, essas medidas legais podem ser usadas em favor de uma educação mais igualitária e de qualidade. Por isso, com base nas pesquisas realizadas, pode-se inferir que uma gestão não pode se pautar apenas em documentos oficiais, mas também em uma prática democrático-participativa que contribua para a melhoria do ensino público. Além disso, com fundamento nas pesquisas, pode-se concluir que a participação é uma forte aliada para que a escola forme pessoas políticas, críticas e

capazes de conviver ativamente na sociedade, ou seja, que a participação da comunidade escolar pode contribuir para a elevação da qualidade do ensino no país.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: 1934. **Da Educação e da Cultura**, disponível em: <http://bd.camara.gov.br>, acessado 25/04/2010 às 19:00. p.52-54

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: 1937. **Da Educação e da Cultura**, disponível em: <http://bd.camara.gov.br>, acessado 25/04/2010 às 19:30. p.28-29

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: 1967. **Da família, da Educação e da Cultura**, disponível em: <http://www.bibliojuridica.org/libros/4/1960/10.pdf>, acessado 26/04/2010 às 22:00. p. 75-76

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: 1988. **Da Educação**. 23 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2005. p. 135-138.

BRASIL, IBGE. **Censo 2010**, disponível em: http://www.censo2010.ibge.gov.br/primeiros_dados_divulgados/index.php?uf=29, acessado em 20/05/2011 às 19:00

BRASIL, INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, **Portal IDEB**, disponível em: <http://portalideb.inep.gov.br/portal-ideb>, acesso em 13/03/2011 às 19:00.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: 1996. **Da Organização da Educação Nacional**, disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>, acessado em 26/04/2010 às 22:30.

BRASIL, MEC. Conselho Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. Brasília, 2004. p. 57.

COSTA, Miriam Brum da Silva; PINTO, Miguel Luiz Marum. Gestão Participativa: A trajetória no Brasil. Disponível em: <http://www.uff.br/rpca/Volume%205/Gestao.pdf>, acessado em 12/03/2011 às 20:00.

FORTUNATI, José. Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios. **O papel do diretor de escola**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GALVÊAS, Elias Celso. **Os Primórdios da Gerencia Administrativa**, disponível em: http://maxpages.com/elias/A_Escola_Classica, acessado em 15/06/2010 às 18:40

GHIRALDELLI, Paulo. História da educação brasileira. **Luta em torno da Primeira LDBN e Movimentos Populares em Educação**. 4º ed., São Paulo: Cortez, 2009. p. 87-110

_____. História da educação brasileira. **Ideário Autoritário e Leis da Educação sob a Ditadura Militar**. 4º ed., São Paulo: Cortez, 2009. p. 111-126

_____. História da educação brasileira. **A Democracia: da Política Educacional dos Partidos e do Governo Federal à Nova LDBN 9.349/96**. 4º ed., São Paulo: Cortez, 2009. p. 158-173

JESUS, J. S. de. **A dimensão da participação da comunidade escolar na gestão de escolas públicas municipais em Salvador**, 2006.

LENHARD, Rudolf. **Introdução à administração escolar**. São Paulo: Pioneira, 1978. p. 170

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5º ed., Goiânia: Alternativa, 2004. p.311

_____. Educação escolar: Políticas, estrutura e Organização. 7ª Ed, São Paulo: Cortez, 2009

LÜCK, Heloísa. **A escola Participativa: O trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998. p. 161

_____. **A gestão participativa na escola**. 4º ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p.121

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3º ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p.128

_____. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. 4º ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p. 112

_____. **Ação integrada: Administração, Supervisão, Orientação Educacional**. 15ª Ed., Petrópolis: Vozes, 1981. p. 66

_____. **A dimensão participativa da gestão escolar.** Sem data. Disponível em: <http://www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf>, acessado em 21/05/2011.

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932), disponível em: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/doc1_22e.pdf, acessado em 26/04/2010 às 18:20

Os antecedentes do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932), disponível em: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/_files/GuEVnTfr.pdf, acessado em 26/04/2010 às 20:15

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A qualidade total na educação: os critérios da economia privada na gestão da escola pública.** Barbarói (USCS), Santa Cruz - RS, v. III, p. 23-57, 1995

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução crítica.** 5º ed., São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991. p. 275

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 3º ed., São Paulo: Ática, 2006. p. 114

REIS, Liliane G. da Costa. Administração – Noções Gerais. **Conceitos básicos.**

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira, **História da Educação no Brasil (1930/1973).** 2ª ed., Petrópolis: Editora Vozes, 1978. p.267

SAVIANI, Demerval. O legado educacional do século XX no Brasil. **O legado educacional do “longo século XX” brasileiro.** Campinas, SP: Autores Associados, 2004. p.11-54