



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CAMPO GRANDE**



FABIANA PARRON BERGAMO

**CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE – MS: ENTRE A
EFETIVAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**Campo Grande/MS
2022**

FABIANA PARRON BERGAMO

**CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE – MS: ENTRE A
EFETIVAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Educação, área de concentração Formação de Educadores, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Unidade Universitária de Campo Grande-MS, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em educação.

Orientadora: Profa. Dra. Erika Porceli Alaniz

**Campo Grande/MS
2022**

B433c Bergamo, Fabiana Parron

Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande – MS: entre a efetivação e os desafios para a gestão democrática / Fabiana Parron Bergamo. – Campo Grande, MS: UEMS, 2022.

131 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) –
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Erika Porceli Alaniz

1. Gestão Democrática. 2. Eleição de Diretores. 3. Gestão escolar. 4. Participação da comunidade. I. Título. II. Bergamo, Fabiana Parron.

CDD 23. ed. - 371.2

FABIANA PARRON BERGAMO

**CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE – MS: ENTRE A
EFETIVAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Unidade Universitária de Campo Grande - MS, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Educação. Área de concentração: Formação de Educadores.

Aprovada em: 25/11/2022.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Erika Porceli Alaniz (Orientadora)
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

Profa. Dra. Jaqueline Daniela Basso (Titular)
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

Profa. Dra. Maria Dilnéia Espindola Fernandes (Titular)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

AGRADECIMENTOS

Gratidão primeiramente a Deus, ao Pai, ao Filho e ao Espírito Santo. Ele me capacita, me protege e me envolve com saúde, sabedoria e discernimento todos os dias.

Ao meu maior incentivador, Dejair Antunes, por sempre me apoiar nesta caminhada, por estar sempre ao meu lado, fortalecendo-me nas horas de dificuldade e cansaço. Dizendo sempre palavras de ânimo, trazendo-me água gelada e frutas, em todos os momentos em que eu ficava por horas em frente ao computador estudando. Por me fazer, acima de tudo, acreditar que eu iria chegar ao final desta jornada.

Ao meu filho Fabrício, que inúmeras vezes teve que compreender minha ausência em toda caminhada que me propus a realizar na educação.

Aos meus pais, Edwards e Neusa, por terem me ensinado a nunca desistir, a ser forte, a ter responsabilidades logo cedo com meus estudos e vida profissional, por ter me ensinado também a sonhar.

À minha mãe, em especial, pelas diversas vezes em que ouvi a seguinte frase: “Estuda minha filha, o conhecimento ninguém tirará de você!”.

Aos meus irmãos pelas orações a mim dedicadas.

À minha orientadora, Profa. Dra. Erika Porceli Alaniz, pelos ensinamentos, pela tamanha dedicação e pelo compromisso com a educação. Por me mostrar um caminho de estudos que contribui para o meu sucesso acadêmico. Confesso que, desde a sua primeira aula, quando a assisti como aluna especial na UEMS, eu disse: “essa será a minha orientadora! ”. Gratidão pela sua vida e gratidão por contribuir com a minha história de vida. Mais que uma professora e orientadora, é “uma doutora na arte de ensinar e encantar”.

À Profa. Dra. Jaqueline Daniela Basso, a quem sou grata por ter acreditado em mim. Por toda as orientações que me auxiliaram para o meu crescimento profissional. Minha admiração e respeito sempre.

À Profa. Dra. Maria Dilnéia Espindola Fernandes, um sonho realizado, quando tive a honra de conhecê-la. Uma profissional, que muito também contribuiu para a minha formação, através de suas valiosas obras, textos e orientações. Gratidão por ter aceito compor a banca, contribuindo para o aprimoramento da minha pesquisa.

A todos os professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação/PROFEDUC, que tive a oportunidade de conhecer, durante a jornada do mestrado. Meu carinho e agradecimento a cada um/a dos/as senhores/as.

Aos colegas de turma do PROFEDUC, turma que teve que aprender a estudar numa pandemia e, que durante as aulas pelo *Google Meet*, venceu o cansaço das aulas virtuais e compreendeu que o estudo exige disciplina, vontade e dedicação. Mesmo com a distância, agradeço pela amizade e pela parceria.

Aos meus amigos pessoais, por toda paciência em me ouvir falar dos textos lidos, dos desafios da escrita e dos prazos... por me incentivarem e por acreditarem juntamente comigo que a educação vale a pena.

Aos gestores escolares, funcionários, professores e pais das escolas pesquisadas, por aceitarem o grande desafio e estarem prontos para a pesquisa, tornando-a possível.

Aos alunos/as, em especial das escolas pesquisadas, meu carinho e respeito a vocês que são a razão das lutas e da existência da escola.

Não basta saber ler que “Eva viu a uva”. É preciso compreender qual a posição que Eva ocupa no seu contexto social, quem trabalha para produzir a uva e quem lucra com esse trabalho.

(FREIRE, 1996)

RESUMO

Esta pesquisa insere-se na linha de pesquisa Organização do Trabalho Didático do Programa, de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Tem como objetivo investigar a implementação do princípio de gestão democrática, no atual contexto da recente implantação da eleição de diretores escolares em duas escolas do Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS. Com a implantação da Lei n. 6.023/2018, que instituiu a Gestão Democrática e que dispõe sobre a eleição direta para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e diretores dos centros de educação infantil da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS, faz-se necessário saber qual a característica da gestão escolar nas escolas municipais de Campo Grande e como tem se materializado o princípio da gestão democrática nessas unidades escolares. A pesquisa foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e empírica. A pesquisa empírica utilizou a técnica da entrevista semiestruturada com os diretores escolares das escolas selecionadas, com os membros do Conselho Escolar e questionários direcionados aos discentes e pais e/ou responsáveis. Esta pesquisa trará novos conhecimentos e contribuições sobre a temática apresentada, com a finalidade de perceber se houve maior participação dos membros da comunidade nas principais decisões sobre gestão escolar e modificação nas relações de poder no interior da escola após a eleição de diretores. Mesmo instituída legalmente em 2018, a eleição direta para diretor escolar, pela primeira vez no município de Campo Grande/MS, por si só não garantiu que a gestão democrática nas escolas municipais se efetivasse. É preciso ampliar os mecanismos de participação direta nas decisões do rumo das unidades escolares, de modo a aprofundar a democracia interna nas instituições e promover a participação constante de todos em reuniões, encontros, assembleias para aprofundar a discussão nas tomadas de decisão.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Eleição de Diretores. Participação.

ABSTRACT

This research is part of the research line Organization of Didactic Work of the Graduate Program in Education, Professional Master's Degree at the State University of the State of Mato Grosso do Sul (UEMS). This research aims to investigate the implementation of the principle of democratic management, in the current context of the recent implementation of the election of school directors in two schools of the Municipal Education System of Campo Grande/MS. With the implementation of Law n. 6.023/2018, which instituted Democratic Management and which provides for the direct election of directors and deputy directors of school units and directors of early childhood education centers of the Municipal Education Network of Campo Grande/MS, it is necessary to know, which is the characteristic of school management in municipal schools in Campo Grande and how the principle of democratic management has materialized in these school units. The research was conducted through bibliographical, documental and empirical research. The empirical research used the technique of semi-structured interviews with school directors of the selected schools, with members of the School Board and questionnaires directed at students and parents and/or guardians. This research will bring new knowledge and contributions on the theme presented, in order to understand if there was a greater participation of community members in the main decisions about school management and changes in power relations within the school after the election of directors. Even legally instituted the direct election for school principals in 2018, for the first time in the municipality of Campo Grande/MS, it alone did not guarantee that democratic management in municipal schools would take effect. It is necessary to expand the mechanisms of direct participation in the decisions of the school units, in order to deepen the internal democracy in the institutions and promote the constant participation of all in meetings, gatherings, assemblies to deepen the discussion in decision-making.

Keywords: Democratic Management. Election of Directors. Participation.

LISTA DE SIGLAS

ACP - Sindicato Campo-Grandense dos Profissionais da Educação Pública

ANDE - Associação Nacional de Educação

ANPEd - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação

APM - Associação de Pais e Mestres

BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CBEs - Conferências Brasileiras de Educação

CE - Conselho Escolar

CEDES - Centro de Estudos Educação e Sociedade

CEINFs - Centros de Educação Infantil

CF - Constituição Federal do Brasil

CME - Conselho Municipal de Educação

CONDAEM - Conselho de Diretores e Diretores Adjuntos das Escolas Municipais e Diretores de CEINFs

COVID-19 - Doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2

DIOGRANDE - Diário Oficial de Campo Grande/MS

EMEI - Escolas Municipais de Educação Infantil

FETEMS - Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul

FHC - Fernando Henrique Cardoso

FLEM - Fundação Luís Eduardo Magalhães

FNDEP - Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública

FUNDESCOLA - Fundo de Fortalecimento da Escola

IAS - Instituto Ayrton Senna

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MAB - Movimento dos Atingidos por Barragens

MEC - Ministério da Educação

MMA - Movimento das Mulheres Agricultoras

MNPPC - Movimento Nacional pela Participação Popular na Constituinte

MPA - Movimentos dos Pequenos Agricultores

MS - Mato Grosso do Sul

MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
ONGs - Organizações não Governamentais
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola
PEC - Programa Escola Campeã
PEE - Plano Estadual de Educação
PMDB - Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PME - Plano Municipal de Educação
PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNE - Plano Nacional de Educação
PNLD - Programa Nacional do Livro e do Material Didático
PPP - Projeto Político Pedagógico
PRN - Partido da Reconstrução Nacional
PSDB - Partido da Social Democracia Brasileira
PT- Partido dos Trabalhadores
PTB - Partido Trabalhista Brasileiro
REE/MS - Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul
REME - Rede Municipal de Ensino
SED/MS - Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul
SEMED - Secretaria Municipal de Educação
TALE - Termo de Assentimento Livre e Esclarecido
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UCDB - Universidade Católica Dom Bosco
UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de alunos e pais/responsáveis participantes da pesquisa.....	67
Tabela 2 - Identificação dos participantes.....	69
Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados da equipe gestora na entrevista semiestruturada..	69
Tabela 4 - Resultado da pesquisa realizada com os alunos e pais/responsáveis para as questões sobre a participação da comunidade escolar/segmentos e sua representatividade.....	81
Tabela 5 - Centralização das tomadas de decisões e atuação do Conselho Escolar.....	85
Tabela 6 - Concepção da comunidade escolar sobre Gestão Democrática.....	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. PROCESSO HISTÓRICO EM TORNO DO PRINCÍPIO DA DEMOCRACIA NO BRASIL: OS MOVIMENTOS PELA REDEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS E INSTITUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	17
1.1. A construção histórica do conceito de democracia.....	17
1.2. O movimento de luta pela democratização do Brasil e da educação a partir da década de 1980.....	26
1.3. A década de 1990 e as discussões sobre gestão democrática.....	32
2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO.....	39
2.1. Constituição da gestão democrática no estado de MS e em sua capital Campo Grande.....	45
2.1.1. Percursos políticos e legislação no estado de MS sobre gestão escolar entre os anos de 1988 a 2019.....	45
2.1.2. Eleição de diretores no município de Campo Grande/MS: processos históricos, políticos e legislativos que contribuíram para a implantação da Lei n. 6.023/2018.....	52
3. CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA LEI N. 6.023/2018 NO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE/MS.....	66
3.1. O percurso metodológico da pesquisa.....	66
3.2. Caracterização dos entrevistados.....	69
CONCLUSÃO.....	92
REFERÊNCIAS.....	96
ANEXO 1 – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	107
ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	113
ANEXO 3 – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TALE).....	115
ANEXO 4 – AUTORIZAÇÃO/CAE.....	117
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS.....	118
A) Questionários para a pesquisa com os pais/e ou responsáveis.....	118
B) Questionários para a pesquisa com os alunos.....	122
C) Roteiro para a pesquisa com os diretores eleitos.....	126
D) Roteiro para a pesquisa com os membros do Conselho Escolar.....	128

INTRODUÇÃO

O princípio de gestão democrática nas escolas públicas, evidenciado pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), nos leva a refletir sobre o motivo de tanta morosidade que levou o município de Campo Grande/MS a se organizar e aprovar uma lei para eleição de diretores escolares. Especificamente, no município de Campo Grande/MS, levou-se trinta anos após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) para a implantação da Lei n. 6.023/2018, que garantiu a realização das eleições para o provimento do cargo de diretores para as escolas públicas municipais de ensino fundamental. Vale ressaltar ainda que não houve eleições para as unidades de CEINF - Centro de Educação Infantil.

Esta pesquisa objetiva investigar a implementação do princípio de gestão democrática no atual contexto da recente implantação da eleição de diretores escolares. Qual a característica da gestão escolar nas escolas municipais de Campo Grande? Como tem se materializado o princípio da gestão democrática nas unidades escolares? Nosso objetivo é identificar se houve repercussão das eleições diretas para gestores escolares, a partir de 2019, na implantação de mecanismos e processos de gestão democrática em duas escolas municipais de Campo Grande/MS.

Neste estudo, denominamos mecanismos e processos de implantação da gestão democrática a existência de ações voltadas a: tomadas de decisões coletivas sobre os rumos da escola por meio do fortalecimento dos órgãos colegiados, órgão com função deliberativa, participação plena, por meio de representantes eleitos pelos pares, dos membros que compõem a comunidade escolar; autonomia pedagógica e financeira para planejar, decidir e executar o currículo, projetos e aprimoramento da infraestrutura escolar conforme a prioridade e a necessidade da comunidade educacional visando à melhoria da qualidade de ensino.

Após busca na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (2021), a relevância da escolha do tema justifica-se pela escassez de pesquisas acadêmicas que abordem a repercussão da gestão democrática no município de Campo Grande/MS, no período que sucede a instituição da Lei n. 6.023/2018 (CAMPO GRANDE, 2018), que normatizou a eleição de diretores neste município. Por abarcar período recente (2018 a 2022), a partir da primeira eleição de diretores ocorrida, a pesquisa contribuirá para elucidar o atual patamar em que se encontram as escolas públicas investigadas na construção ou não de práticas de gestão democrática por meio da explicitação dos meandros e dos processos vivenciados internamente pelos sujeitos nas unidades escolares.

A análise de tais dados constitui-se em indicadores relevantes para desvelar a democratização da gestão das escolas investigadas, bem como revelar se há alguma repercussão da prática de eleição direta na cultura escolar. Para isso, a pesquisa buscará estabelecer as possíveis correlações entre as ações da gestão escolar anterior e após a implantação da lei que instituiu a eleição, entendendo as políticas educacionais pelo poder local.

Em levantamento bibliográfico de teses e dissertações na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), em 2019, foram encontradas 2.974 produções com a busca pelas palavras “gestão democrática”, “gestão democrática nas escolas” e “eleição de diretores”. Entretanto, até o ano de 2020, não havia nenhuma pesquisa realizada especificamente sobre a eleição de diretores nas escolas municipais de Campo Grande/MS (DUAILIBI, 2020). Uma nova busca foi feita nas universidades do estado: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e poucas pesquisas foram encontradas sobre Gestão Democrática Escolar (DUAILIBI, 2020).

Apesar de haver produções acadêmicas em artigos, livros e capítulos de livros sobre o tema gestão democrática na escola pública nas universidades citadas por Duailibi (2020), há poucas pesquisas que abordam a gestão democrática no estado de Mato Grosso do Sul e na respectiva capital Campo Grande, principalmente se compararmos com o volume de produção nacional e de outros estados da federação. Os autores Fernandes (2010, 2012, 2018), Oliveira (2010), Souza (2018) e Rodriguez (2012) tratam dessa temática no estado de Mato Grosso do Sul e vêm refletindo sobre os desafios e as possibilidades para se efetivar a gestão democrática, mesmo com a implantação tardiamente ocorrida no município de Campo Grande/MS. Contudo, há carência de pesquisas empíricas que revelem o atual estágio de democratização das instituições escolares e a repercussão da gestão democrática após a eleição para diretores nas escolas da rede municipal de Campo Grande/MS.

No que se refere à gestão democrática nas escolas da rede municipal de ensino de Campo Grande/MS, destaca-se a pesquisa realizada recentemente por Duailibi (2020). A pesquisa, intitulada “Políticas de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande (1998-2019)”, analisou o processo de implantação da eleição de diretores escolares na rede municipal de ensino de Campo Grande/MS (2019-2020) com uma abordagem documental.

Parte-se do pressuposto de que a gestão democrática implica a transferência do poder decisório sobre a organização financeira e pedagógica da escola para a comunidade escolar, o que conforme a LDB 9394/96, art. 12, inciso II, dar-se-ia por meio do Conselho Escolar como instância colegiada e deliberativa de maior poder decisório. Nesse ínterim, a eleição de diretor

constitui-se em um dos mecanismos que pode contribuir para maior participação da comunidade escolar nas decisões. Assim, a pergunta norteadora desta pesquisa está em saber: no atual contexto da recente implantação da eleição de diretores escolares, qual é a característica da gestão escolar nas escolas municipais de Campo Grande? Como tem se materializado o princípio da gestão democrática nas unidades escolares?

A hipótese desta pesquisa é a de que a eleição tenha em parte colaborado para a intensificação das práticas democráticas nas escolas pesquisadas, uma vez que o exercício do voto tende a difundir informações sobre a escola para a comunidade do seu entorno. No entanto, muitas práticas tendem a persistir caso as instituições escolares não aprofundem os demais mecanismos e processos de gestão democrática.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo investigar a implementação do princípio de gestão democrática, no atual contexto da recente implantação da eleição de diretores escolares em duas escolas do Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS, a partir de 2019.

Almeja-se, através desta pesquisa, avançar no atual patamar de discussão existente na literatura científica e retratar o impacto das eleições de diretores na implementação dos mecanismos de gestão democrática, de transformações e/ou continuidades nas relações de poder e da cultura escolar, estabelecida internamente em cada instituição, assim como elucidar as práticas de participação que vêm sendo travadas na escola.

Além disso, a eleição direta de diretores escolares na rede municipal de Campo Grande/MS foi recentemente implantada e encontra-se em consolidação, o que propicia acompanhar os percursos do processo de sua constituição no município, de forma a ampliar o estudo sobre este tema. Vale ressaltar que a aplicação desta pesquisa permitirá que as unidades escolares investigadas possam, em alguma medida, usufruírem dos indicadores e resultados que apontem os limites e as possibilidades de melhoria de seu processo de gestão democrática.

Assim, essa pesquisa acena para uma nova possibilidade de investigação sobre o tema e, por se tratar de uma pesquisa aplicada e interventiva, há ações com vista a valorizar a participação com base nos desafios para a efetivação da gestão escolar no âmbito das escolas.

A Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1998), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) e o Plano Nacional de Educação, Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014) estabelecem em seus textos normativos o princípio de gestão democrática nas escolas públicas. A instauração da gestão democrática na escola pública põe em evidência a importância do trabalho coletivo e dos mecanismos de participação por meio, inclusive, da atuação dos conselhos escolares. É

possível que, por meio da atuação democrática dos conselhos, instância deliberativa e representativa do coletivo com o máximo de poder na tomada de decisões, haja alterações na configuração das relações de poder no interior da escola.

Considerando que a eleição não é o único mecanismo que pode contribuir para a efetivação da gestão democrática, percebe-se que o processo de escolha do diretor por meio do voto da comunidade escolar foi recentemente implantado no município de Campo Grande/MS. Desse modo, é necessário observar seus impactos diante dessas novas orientações sobre a configuração das relações de poder dentro da escola e os desafios postos para a implantação e efetivação da gestão democrática a partir de 2018.

Nesta pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e empírica como procedimento metodológico.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Lima e Miotto (2007, p. 39) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica tem sido um procedimento bastante utilizado nos trabalhos de caráter exploratório-descritivo, reafirma-se a importância de definir e de expor com clareza o método e os procedimentos metodológicos (tipo de pesquisa, universo delimitado, instrumento de coleta de dados) que envolverão a sua execução, detalhando as fontes, de modo a apresentar as lentes que guiarão todo o processo de investigação e de análise da proposta.

Primeiramente, foi feita a fundamentação teórica por meio da consulta às bases de dados e às bibliotecas digitais para o levantamento da literatura especializada sobre a temática gestão escolar e gestão democrática, contida em livros, teses, dissertações, relatórios científicos e artigos. A partir da literatura consultada, houve uma pré-análise do material consultado, analisou-se e documentou-se as discussões sobre gestão democrática e a produção acadêmica sobre o assunto relacionado ao município de Campo Grande/MS.

Essa etapa tem o objetivo de inserir a nova política de gestão da rede municipal de ensino de Campo Grande/MS no contexto da discussão em âmbito nacional sobre a gestão democrática, bem como discutir o conceito de gestão democrática atrelado ao processo histórico a partir da Constituição de 1988.

A pesquisa empírica teve início no segundo semestre do ano de 2021. A técnica da entrevista e dos questionários buscou coletar informações sobre a concepção dos membros da comunidade escolar sobre a prática da gestão democrática no ambiente escolar. Realizou-se a entrevista semiestruturada com os diretores escolares e com os membros do Conselho Escolar e questionários para os membros dos segmentos de alunos, pais e/ou responsáveis das escolas. Por meio da observação e da coleta de dados, pretendeu-se verificar se o processo de eleição para diretores escolares acarretou a implementação de mecanismos e processos de gestão

democrática no interior de duas instituições escolares municipais escolhidas no município de Campo Grande/MS. Assim, a pesquisa ocorreu em duas escolas municipais escolhidas e localizadas em regiões diferentes do mesmo município, mas com algumas características semelhantes, as duas escolas situam-se em bairros da periferia do município de Campo Grande e possuem número de alunos matriculados acima de 1.500 alunos. As escolas escolhidas estão inseridas na região Lagoa e Segredo do município de Campo Grande/MS, motivo da escolha da amostra.

Diante do número expressivo de alunos matriculados e da situação vivenciada pela pandemia de COVID-19, as escolas no município de Campo Grande/MS, os questionários com os pais e/ou responsáveis dos alunos e com os alunos matriculados nessas escolas foram realizadas remotamente por meio de formulários online, *Google Forms*. Foi possível com a utilização dos questionários levantar junto à comunidade escolar se houve modificações nas relações de poder no interior da escola e/ou o aumento da participação acerca das discussões nas tomadas de decisões coletivas após a eleição de diretores.

Com a análise dos dados obtidos, a pesquisa contou também com uma proposta de intervenção elaborada para desenvolver nas escolas que participaram da pesquisa, conforme o Anexo 1. Tendo em vista que é preciso oportunizar a discussão sobre a participação e a democratização das relações de poder dentro da escola, será realizado um ciclo de palestras para debates com a comunidade escolar sobre as questões que envolvem a gestão democrática no ambiente escolar. Essa ação ocorrerá durante a semana de formação pedagógica, no mês de fevereiro do ano letivo de 2023, estabelecida no calendário escolar das escolas municipais.

Os resultados foram apresentados em três capítulos, sendo o primeiro uma retomada histórica do princípio de democracia no Brasil, abordando a articulação entre democracia e educação e os movimentos que existiram no processo constituinte e a atuação do Fórum Nacional de Educação Pública. Será abordado, ainda neste capítulo, a regulamentação do princípio de gestão democrática nos anos de 1990, dentro do contexto neoliberal.

O segundo capítulo procurou analisar a constituição da gestão democrática no município de Campo Grande/MS, abordando as formas que existiam de gestão escolar no município entre os anos de 1988 e 2018. Também discute sobre o processo histórico das escolhas para diretores escolares, em Campo Grande, mesmo após a Constituição Federal de 1988. Será abordado, ainda, os mecanismos de participação, os percursos e os movimentos que contribuíram para a implantação da Lei n. 6.023/2018 no município.

O terceiro capítulo, intitulado “Concepções sobre a implantação da Lei n. 6.023/2018 no município de Campo Grande”, abordará a concepção dos membros da comunidade escolar

sobre a gestão democrática na escola após a implantação da eleição para direção escolar no município. Tem como objetivo apresentar os dados e os resultados da pesquisa, analisando a atuação da comunidade escolar em relação às tomadas de decisões, com o objetivo de evidenciar se houve mais participação e mudanças nas relações de poder a partir do ano de 2019, após a eleição dos diretores.

Por fim, faremos uma análise acerca da efetivação e dos desafios da gestão democrática no município de Campo Grande/MS, destacando algumas possibilidades e perspectivas para participação e democratização das relações no interior da escola.

1. PROCESSO HISTÓRICO EM TORNO DO PRINCÍPIO DA DEMOCRACIA NO BRASIL: OS MOVIMENTOS PELA REDEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS E INSTITUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Neste capítulo, abordaremos o conceito de democracia, desde as bases clássicas às perspectivas críticas contemporâneas, destacando as contradições entre os princípios democráticos liberais e aqueles comprometidos com a condição objetiva da classe trabalhadora. Tais conceitos foram abordados por autores com aporte teórico distintos, com intuito de, por um lado, apontar as diferentes concepções que compõem o significado do conceito de democracia, o que significa que não é universal, mas deve ser compreendido com base no contexto histórico e na perspectiva de classe inerente a ele. Por outro lado, temos a pretensão de nos situarmos em consonância com a perspectiva crítica, em especial, aquelas derivadas do referencial teórico pautado no materialismo histórico-dialético.

Trataremos do contexto de redemocratização da sociedade brasileira com repercussão na democratização da educação, haja vista a afirmação no texto constitucional do princípio da gestão democrática na escola pública após a ditadura militar na década de 1980. Nesse ínterim, destacaremos a importância dos movimentos, como o FNDEP - Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, ocorrido nesta década, que foram imprescindíveis para a mobilização política e social durante o processo constituinte que resultou na promulgação da Constituição Federal em 1988. Debateremos, ainda neste capítulo, a articulação entre gestão escolar e democracia e os mecanismos de participação nas décadas de 1980 e 1990.

Demonstraremos as reivindicações das lutas sociais no campo da educação que almejavam por um novo modelo de gestão voltado para os interesses do povo, uma gestão diferenciada nas escolas públicas, mais democrática enquanto princípio de ensino.

1.1. A construção histórica do conceito de democracia

A educação pode ser entendida como uma prática social, pois ela pode pressupor, a princípio, vivências em práticas sociais de cunho transformador que podem vir a colaborar com as transformações mais gerais nas relações sociais em um contexto revolucionário, como indicou Mészáros (2005). Entretanto, na sociedade capitalista, a educação e as instituições educativas tendem a se configurar como instância conservadora da estrutura social de dada sociedade.

Na sociedade capitalista em que vivemos, a educação reproduz os ideais capitalistas impostos pela classe dominante de formar, indivíduos para atuarem na configuração do

mercado de trabalho. A escola que temos hoje está inserida numa sociedade de ideologia neoliberal¹, hierárquica e autoritária, e a forma que ela se configura indica muito mais reprodução dessa sociedade do que a transformação social, preparando a força de trabalho para atender às organizações do capitalismo.

Limitar uma mudança educacional radical às margens corretivas interesseiras do capital significa abandonar de uma só vez, conscientemente ou não, o objetivo de uma transformação social qualitativa. Do mesmo modo, contudo, procurar margens de reforma sistêmica na própria estrutura do sistema do capital é uma contradição em termos (MÉSZÁROS, 2005, p. 27).

Assim, é preciso reconhecer que a democracia é um regime político, que deve ser exercido pela vontade do povo. Entendemos ainda que é uma possibilidade de participação dos indivíduos dentro da sociedade, em que decidirão sobre a organização e os modos de vida dentro dela. Ressaltamos também que a democracia não é apenas o exercício através do voto, confiando parte desse poder ao Estado, mas que deve ser compreendida como prática de efetiva participação de todos. Para Adrião e Camargo (2002, p. 70),

A democracia como princípio articula-se ao da igualdade ao proporcionar a todos os integrantes do processo participativo a condição de sujeitos expressa no seu reconhecimento como interlocutor válido. Como método, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de intervenção e de decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios.

Compreendendo, portanto, que a efetivação da gestão democrática, dentro do espaço escolar, vem contrapor uma visão mais gerencial, dominada por uma classe que visa aos interesses de expansão de seus empreendimentos e, conseqüentemente, ao aumento do lucro. É possível que a expansão das formas democráticas de organização da vida social e de suas instituições colaborem na construção, desde o microcosmos do sistema capitalista (MÉSZÁROS, 2002), de uma forma de sociabilidade pautada nas decisões coletivas pela classe trabalhadora, antagônica à lógica prevalecente na estrutura e nas relações sociais do modo de produção capitalista.

Wood (2011, p. 173) afirma que “na democracia capitalista moderna, a desigualdade e a exploração socioeconômica coexistem com a liberdade e a igualdade cívicas”. Dessa forma,

¹ A ideologia neoliberal contemporânea é, essencialmente um liberalismo econômico, que exalta o mercado, a concorrência e a liberdade de iniciativa empresarial, rejeitando de modo agressivo, porém genérico e vago, a intervenção do Estado na economia (BOITO JR, 1999, p. 23).

os indivíduos que não possuem propriedades são obrigados a vender sua força de trabalho, por um salário, dificultando a participação dos trabalhadores no processo decisório. Ainda para Wood (2011, p. 173):

A separação da condição cívica da situação de classes nas sociedades capitalistas tem, assim, dois lados: de um, o direito de cidadania não é determinado por posição socioeconômica - e, neste sentido, o capitalismo coexiste com a democracia formal -, de outro, a igualdade cívica não afeta diretamente a desigualdade de classe, e a democracia formal deixa fundamentalmente intacta a exploração de classe.

Percebe-se que o discurso pela democracia se não conjugado com a democratização do poder em várias instâncias da vida social e política por meio da tomada do poder pelo conjunto da classe trabalhadora, guarda uma dimensão bastante conservadora da ordem social e, inclusive, a democracia formal pode servir para amenizar a exploração própria das relações capitalistas ao não alterar a desigualdade social e a relação de exploração.

Se a democracia pode ser vista como possibilidade de participação dos indivíduos na sociedade, não caberia, portanto, apenas conceituar o que seria democracia, mas entender como ela se construiu historicamente dentro da sociedade. A democracia, para Aristóteles (2004), deve ser soberana, com poderes coletivos retratados em uma constituição e expressar a organização de um governo, no qual os indivíduos ajam conforme as leis. Em síntese, para Aristóteles (2004, p. 87), “[...] o povo é soberano”.

Assim, a soberania do povo é representada pela vontade geral, é um exercício que expressa a vontade e decisões de todos. Dessa forma, o interesse comum que reúne o povo para as decisões produz a igualdade na totalidade da vida social.

Diante dessa afirmação, o pensador Rousseau (2007, p. 36) apresenta em sua obra que “[...] não sendo a soberania mais que o exercício da vontade geral, não pode nunca alienar-se; e o soberano, que é um ser coletivo, só por si mesmo se pode representar. É dado transmitir o poder, não a vontade”.

Democracia, para Rousseau (2007, p. 65), é a forma de governo em que “o soberano pode confiar o governo a todo o povo, ou à maior parte dele, de modo que haja mais cidadãos magistrados que cidadãos simples particulares”.

Percebe-se que o pensamento de Rousseau, desde o século XVIII, já afirmava que a democracia e a desigualdade não são conciliáveis. A desigualdade era a preocupação desse pensador europeu, segundo o qual, os representantes eleitos para governar não são apenas representantes, são instrumentos para executar a vontade da maioria.

É importante destacar também que as ideias de Rousseau são importantes para a compreensão da sociedade moderna, como a “lei” expressa a soberania e determina a vontade da população. Para o autor, o homem nasceria livre, mas à medida que vive em sociedade é corrompido diante das suas necessidades sociais na busca de status. O autor almejava por uma sociedade ideal baseada na concepção da Revolução Francesa do final do século XVIII (ROUSSEAU, 2007).

Na abordagem do materialismo histórico-dialético, a discussão sobre a democratização do poder decisório está imbricada com a coletivização do modo de produção pelos trabalhadores livremente associados. Marx (2007) diz que a democracia é um enigma, ela se identifica com a realidade da vida do povo. Ela é definida por meio da experiência humana e não pela forma de governo ou regime político, como sua própria verdade.

Silveira (2016, p. 32) afirma em seus estudos que “[...] para Marx o Estado, emergindo das relações de produção não representa o bem comum; ao contrário. É a expressão política da estrutura de classe, ou seja, o Estado é um instrumento de dominação de classe na sociedade capitalista”. Dessa forma, em uma sociedade que possui o modelo capitalista de produção e, conseqüentemente, é caracterizado pelas desigualdades sociais, o Estado, que é representado pela burguesia, atua conforme os interesses da classe social burguesa. Assim, o Estado reforça cada vez mais a divisão de classes dentro da sociedade, na medida em que “[...] O Estado é uma máquina, mas ninguém pode manobrá-la a seu gosto: cada classe dominante tem de construir a máquina estatal de acordo com suas exigências” (MARX; ENGELS, 2006, p. 138-139).

A esse respeito afirma Aguillar (2018, p. 33) “[...] O modo de produção capitalista despiu os homens da real liberdade ao serem dominados pela lógica do capital”. Em uma sociedade dividida por classes, os sujeitos não têm as mesmas oportunidades e igualdade de direitos.

Domènech (2004) dedica-se à ideia de liberdade advinda do liberalismo clássico e esclarece que a ideia de liberdade individual no liberalismo, a origem do nascimento da cidadania liberal, retratava o lema Liberdade, Igualdade e Fraternidade, ressaltava que os homens como cidadãos plenos poderiam ter a condição de uma vida civil de homens livres e iguais, garantido seus direitos, não precisando de consentimento para viver socialmente.

No entanto, para Wood (2011, p. 23):

O capitalismo, em poucas palavras, tem a capacidade de fazer uma distribuição universal de bens políticos sem colocar em risco suas relações constitutivas, suas coerções e desigualdades. Isso tem implicações de grande alcance para a compreensão da democracia e das possibilidades de sua expansão.

Wood (2011) traz um retrato sobre a democracia ao longo da história. Na antiga democracia ateniense, a cidadania era exercida livre da exploração econômica, os indivíduos participavam em assembleias, em tribunais e nas ruas e limitavam a exploração política. Já na democracia capitalista, observa-se uma esfera econômica e política separada, correspondendo a uma democracia formal porque restrita ao voto, não abarcando as decisões sobre a organização política, econômica e social de uma dada sociedade, assim como não modifica a estrutura e a desigualdade de classe. Wood (2011, p. 184) afirma que a democracia passou a ser vista de forma passiva:

As relações de classe entre capital e trabalho podem sobreviver até mesmo à igualdade jurídica e ao sufrágio universal. Neste sentido, a igualdade política na democracia capitalista não somente coexiste com a desigualdade socioeconômica, mas a deixa fundamentalmente intacta.

Sufrágio universal retrata o direito dos cidadãos de votarem e serem votados, não restringindo o cidadão a esse direito pelas condições socioeconômicas, permitindo que as necessidades dos grupos existentes na sociedade sejam levadas em consideração, podendo não só escolher seus representantes, mas também se candidatar aos cargos eletivos. Atualmente, o sufrágio universal faz parte da democracia, que historicamente também já teve momentos de exclusão de grupos, estabelecidos pelos liberais. Indivíduos que precisaram através de lutas “[...] serem reconhecidos em sua plena dignidade humana, que devia ser subtraída às oscilações do mercado junto com o direito à vida, ao trabalho, à saúde, à instrução” (LOSURDO, 2004, p. 10).

Losurdo (2004, p. 10) conclui:

Trata-se de uma história não só longa, atormentada e marcada por revoluções, mas também de uma história que procede de modo tortuoso e em ziguezague, no sentido de que, às vezes, as vitórias exaltantes se seguem derrotas desastrosas: à experiência exaltante da emancipação, ou seja da conquista de direitos anteriormente não desfrutados, bem pode se seguir a amargura da des-emancipação, ou seja, da perda dos direitos tão arduamente conquistados.

Autores liberais sustentam que a democracia regulamenta a ação política dos indivíduos. No século XX, Schumpeter (1961), trata a democracia como acordo institucional para se chegar a decisões políticas: “[...] o método democrático é um sistema institucional, para a tomada de decisões políticas, no qual o indivíduo adquire o poder de decidir mediante uma luta competitiva pelos votos do eleitor” (SCHUMPETER, 1961, p. 321). Ou seja, o indivíduo eleito passa a ser aprovado pelo povo.

Dahl (2012) acrescenta que a participação do povo deve ser constante e não apenas no cenário das eleições, sendo constante o povo terá condições de atuar efetivamente nas decisões. A poliarquia, governo de muitos, que esse autor defende, está longe dos ideais democráticos observados atualmente.

De acordo com Dahl (2012, p. 346-347), a poliarquia pode ser entendida de várias maneiras:

Como um resultado histórico dos esforços pela democratização e liberalização das instituições políticas do Estado-nação; como um tipo peculiar de ordem ou regime político que, em muitos aspectos importantes, difere não apenas dos sistemas não democráticos de todos os tipos, como também das democracias anteriores, em pequena escala; como um sistema de controle político no qual os funcionários do mais alto escalão no governo do Estado são induzidos a modificar sua conduta a fim de vencer eleições quando em competição com outros candidatos, partidos e grupos; como um sistema de direitos políticos; ou como um conjunto de instituições necessárias ao processo democrático em grande escala.

Apesar das perspectivas diferentes de se interpretar a poliarquia, elas se completam no que se refere à ordem política. A organização dos partidos políticos agrupa os ideais de importância de um grupo.

Apontando para essa distinção e em outra vertente teórica que considera a cultura como elemento fundamental, Weber (2001, p. 93) afirma que “na vida das pessoas, a distinção entre os partidos se fazia, em parte, por motivos de ordem econômica, em parte, por motivos religiosos e, em parte, simplesmente em função de opiniões tradicionais recebidas das famílias”.

Ou seja, para Weber (1968), a maior parte da população seria incapaz de movimentar ações por vontade própria, levando em consideração suas necessidades.

Nesse sentido, Schumpeter (1961, p. 339) acrescenta que “a democracia significa apenas que o povo tem a oportunidade de aceitar ou recusar os homens que o governarão”. Diante dessa afirmação, percebe-se que as pessoas exercem a democracia como eleitores escolhendo, por um período, seu líder, aquele que acreditam ser mais adequado ou apropriado para o momento.

Schumpeter (1961) e Losurdo (2004), embasados em perspectivas teóricas divergentes, sendo o primeiro pautado nos princípios da doutrina liberal e o segundo no materialismo histórico-dialético, têm posições antagônicas acerca do sufrágio universal, pois, enquanto Losurdo (2004) demonstra a trajetória conflitiva, sinuosa, seletiva e avanços e retrocessos na instituição desse direito, Schumpeter (1961) valoriza a constituição do sufrágio universal como um direito universal e não discriminatório.

Com base no exposto por autores com diferentes perspectivas teóricas, como Schumpeter (1961) e Losurdo (2004), sobre a história tortuosa da constituição do sufrágio como

direito, concedido e limitado a algumas pessoas, enquanto Schumpeter (1961, p. 293) defende que “podemos dizer, naturalmente, que a sociedade democrática é aquela que não faz essa discriminação, pelo menos em assuntos que interessam aos negócios públicos, tais como o direito de voto”.

Losurdo (2004) chama a atenção para o fato de que no ano em que Schumpeter escreve, vale lembrar que além de estabelecer limite de idade para o indivíduo exercer seus direitos políticos, também existia a exclusão de outros indivíduos, como nos Estados Unidos, dos negros e orientais, e dos judeus na Alemanha. Assim, “[...] ressurgem aqui todos os temas da polêmica contra o sufrágio universal desenvolvidos pela tradição liberal [...]” (LOSURDO, 2004, p. 247).

Nesse aspecto, como uma democracia representativa, o indivíduo exercerá apenas o procedimento de votação, possibilitando o revezamento das elites no poder. Observa-se também que essa esfera política considera que o povo seja representado pelo líder escolhido. Sobre essa questão, Wood (2011, p. 194) acredita que: “na ‘democracia representativa’, o governo pelo povo continuou a ser o principal critério de democracia, ainda que o governo fosse filtrado pela representação controlada pela oligarquia, e o povo foi esvaziado de conteúdo social”.

Essa redefinição de democracia que passou a ser representada por uma pessoa escolhida pelo povo, também deixou de lado a luta da massa, por suas necessidades dentro da sociedade, o que prevaleceu foi apenas o voto da massa, em que o povo era convencido pelos ideais de um grupo. “Assim como as classes dominantes buscavam diversas maneiras de limitar na prática a democracia, elas também adotavam estratégias ideológicas que visavam estabelecer limites para a democracia na teoria” (WOOD, 2011, p. 195).

Bobbio (1986, p. 12) caracteriza a democracia como “um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”. Para este autor, o número de pessoas em grande quantidade que participa direta ou indiretamente na tomada de decisões promove o regime democrático.

Mas ao contrário do que Bobbio (1986) acredita, não é possível diante disso encontrar um grande número de pessoas, cuja mobilização e cuja luta por ideais, muitas vezes, são vistas na prática, pois sua participação não é facilitada e nem considerada. Vemos, no entanto, uma prática voltada para as questões ideológicas da classe dominante, que age pressionando o povo, afastando-o das decisões populares e submetendo-o à alienação, à passividade e à subordinação que, por consequência, enfraquece o papel da sociedade política.

Diferente da democracia direta, na qual o povo expressava sua opinião, reivindicava seus anseios e debatia sobre o que considerava relevante, como foi exposto por Dahl (2012) onde a participação do povo deve ser constante.

Losurdo (2004, p. 329) argumenta que:

Nos nossos dias, assiste-se a um paradoxo: os que agitam a palavra de ordem da “democracia direta”, naturalmente não a que intervém nas fábricas e nos postos de trabalho, mas a que prescinde da mediação dos partidos, são precisamente os adeptos do bonapartismo soft, segundo os quais quem designa o líder da nação (no âmbito do regime presidencial) ou o líder de um determinado colégio eleitoral (no âmbito do sistema uninominal) deve ser diretamente o povo atonizado, privado dos seus meios modestos de autónoma produção espiritual e política e entregue, inerte, ao poder totalitário dos mass-media monopolizados pela grande burguesia.

No entanto, se a educação pode ser vista como prática social, é na educação também que encontramos um espaço da sociedade onde as relações democráticas podem ser vivenciadas. A construção da democracia precisa ser vista como possibilidade de lutas sociais, com direcionamento revolucionário. Percebe-se, ainda, que esse processo de construção da democracia retrata confrontos e lutas por direitos e essas conquistas, muitas vezes, não foram alcançadas de forma passiva.

Para Tragtenberg (2008, p. 10), a democracia, como uma prática de autogestão instituída pelos trabalhadores livremente associados, deve romper com a estrutura hierárquica de poder, de modo que: “a democracia direta rompe o monopólio da informação, o sigilo deixa de ser a arma de poucos contra a maioria”. Daí a necessidade, atualmente, da luta de forma igualitária pelos direitos na sociedade que, com o pretexto de defender, o Estado oprime ainda mais o povo. E com a criação das novas relações sociais, como as organizações criadas pelos trabalhadores a fim de decidir o rumo das lutas, define-se uma nova divisão de trabalho e formas comunitárias de existência. Dessa forma, a associação igualitária dos trabalhadores torna-se importante para o caráter revolucionário, pois na prática será uma luta contra a burocratização e a manipulação da informação, que hoje são utilizadas para manobrar as organizações operárias (TRAGTENBERG, 2008).

Wood (2011, p. 196) ressalta que, no final do século XIX,

Num tempo de mobilização de massa, o conceito de democracia foi submetido a novas pressões ideológicas pelas classes dominantes, exigindo não somente a alienação do poder “democrático”, mas a separação clara entre a “democracia” e o “demos” – ou, no mínimo, o afastamento decidido do poder popular como principal critério de valor democrático.

Para a autora, o conceito de democracia “passou a ser identificado como liberalismo” (WOOD, 2011, p. 196). Uma ilusão em relação à participação ativa do poder popular e à aceitação passiva frente ao poder das classes dominantes. Assim, a classe dominante na sociedade impõe um regime político, social e econômico, com ideais sustentadas no individualismo, na valorização das leis, e não na liberdade ideológica e de expressão, prioriza a tolerância quanto aos pensamentos contrários e opositores e a livre concorrência de mercado.

Nesse aspecto, e acerca do sufrágio universal, que caracteriza a condição fundamental para um regime democrático, resultado de um princípio liberal, vale ressaltar também que a liberdade de opinião dos indivíduos precisa ser considerada dentro do sistema democrático e que os indivíduos não sejam pressionados ideologicamente pela classe dominante. Segundo Wood (2011, p. 196), “questões muito mais problemáticas são levadas pela contração da democracia em liberalismo”. Mesmo com o sufrágio universal aliado aos princípios democráticos, em um Estado moderno, mas ao mesmo tempo, limitado e centralizador, essa participação e o direito destinado aos indivíduos de votar não resultará em garantia dos seus direitos na totalidade, já que exclui os indivíduos como sujeitos sociais no processo de tomada de decisões.

Para reestabelecer essa participação política, de forma efetiva, e embasada na representação da vontade popular, é preciso considerar e fortalecer os movimentos. Por isso, movimentos autônomos são necessários neste cenário, pois promovem a constituição de associações como espaço de luta da classe operária contra a burguesia, ressaltando e reivindicando respeito ao trabalhador.

Para Tragtenberg (2008, p. 19),

A auto-organização operária no local de trabalho e a democratização das relações de trabalho constituem a base de qualquer democracia no plano da sociedade global, pois a existência do despotismo fabril com a democracia formal além dos muros da fábrica é uma profunda contradição.

Observa-se que essas relações sociais advêm das lutas da classe operária enquanto classe explorada pelo capitalista no processo expansionista do capital. Relações baseadas na democracia direta, através da participação em assembleias gerais de trabalhadores, desenvolvendo uma sociedade autônoma, significaria romper com a divisão do trabalho e a hierarquia inerente às formas de organização prevalentes nas instituições que vigoram na sociedade capitalista. Essa nova realidade social busca uma sociedade socialista, na medida em que o movimento social dentro do capitalismo tem o objetivo de destruir sua lógica, os

indivíduos buscam não ser explorados e modificar o modo de produção existente. É uma luta que precisa ser constante e fortalecida pelos trabalhadores.

Para Bruno (1990, p. 25-26):

Uma luta é revolucionária quando cria relações sociais que permitem a união dos trabalhadores. Quando viabiliza a associação de homens livres que é, ao mesmo tempo, forma: de luta e condição da transformação social. Quando os trabalhadores criam organizações onde podem decidir: em conjunto os rumos da luta, realizar uma nova divisão do trabalho e formas comunitárias de existência, estão criando o terreno sobre o qual o socialismo pode se desenvolver e se generalizar.

Essas relações sociais criadas por meio da autonomia operária, com a finalidade de lutar contra o sistema capitalista de produção, só prevalecerá com a união dos trabalhadores. Considerados como sujeitos de transformação social, criando novas formas econômicas, organizando-se e articulando lutas no cotidiano para modificar a realidade vivenciada. “Trata-se de instituir novas formas de trabalho, de reinventar a utilização do espaço e do tempo, de criar uma nova tecnologia que permita vir a ser o trabalho não mais uma condenação, mas fonte de criatividade” (BRUNO, 1990, p. 82).

Compreende-se, assim, que as transformações sociais só poderão ocorrer a partir de práticas democráticas, mediante a participação nas instituições que existem na sociedade, possibilitando transformar as relações sociais de luta em novas relações sociais de produção. Concebe-se, então, a democracia como possibilidade de participação dos indivíduos nos processos de decisões quanto ao modo e à organização da sociedade em que vivem.

1.2. O movimento de luta pela democratização do Brasil e da educação a partir da década de 1980

Antes de iniciar a discussão sobre o movimento de democratização no Brasil, podemos dizer que todas as lutas, na tentativa de sanar os problemas, esbarravam nas mobilizações dos trabalhadores a partir da década de 1980. A democracia é um processo, um movimento que “pode ser um processo de construção institucional que cada vez mais incorpora e cada vez mais organiza a competição política” (DAHL, 2005, p. 25).

Após o período da ditadura militar no Brasil (1964 -1985), a luta dos movimentos sociais pela democratização da sociedade defendeu a possibilidade de os indivíduos participarem dos processos decisórios no processo de elaboração da política pública e na forma de organização das instituições existentes na sociedade. A luta pela gestão democrática da

educação decorre desse processo. Entretanto, verifica-se que a efetivação da gestão democrática, no interior das escolas públicas, ainda é um desafio.

Reforça-se que o regime da ditadura militar no Brasil, vivenciado no período entre 1964 e 1985, sob o comando de governos militares, limitava a liberdade individual, política e de expressão pela censura da opinião pública.

No entanto, a partir da década de 1990, o que se observa é uma democracia alicerçada no neoliberalismo, com medidas políticas e econômicas reguladoras e marcadas pelas privatizações, reformas trabalhistas e desregulamentação do mercado de trabalho. Também se via na administração de órgãos públicos que as decisões eram realizadas pelos chefes de acordo com a hierarquia, e aos subordinados lhes cabia cumprir as ordens recebidas. Frente a essas situações, observa-se movimentos que desencadearam no campo da educação a defesa da gestão democrática das escolas públicas.

O princípio da gestão democrática da educação foi instituído na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e a educação fez parte das questões e das lutas sociais do período. Portanto, discutiremos, a seguir, como se deu a articulação entre educação e democracia e como se desenvolveu os processos que contribuiram para a instituição do princípio da gestão democrática da escola pública, na forma da lei, conforme consta no Art. 206, Inciso VI, da CF/88 (BRASIL, 1988).

A democratização da educação no Brasil era discutida pelos movimentos sociais em defesa da educação na sociedade, na década de 1980, com a necessidade de desenvolver processos educacionais, reivindicando a democratização da educação e da escola, vislumbrando as mudanças das práticas vivenciadas nos anos na ditadura militar no Brasil, instaurado no período de 1964-1985, em que as práticas democráticas não existiam (SAVIANI, 2013). Nessa mesma perspectiva, o termo gestão democrática surgia como possibilidade de ampliar a participação da sociedade nas decisões da escola. Havia necessidade de pensar em novas maneiras de gerir a escola que permitissem a participação de todos nas decisões.

Compreende-se que os movimentos sociais sempre buscaram colocar em pauta na sociedade a democratização da educação no Brasil. A luta pela participação das famílias dentro da escola, ampliando o acesso e organizando melhor as questões educacionais, foi sempre a defesa de muitos desses movimentos, como podemos mencionar o movimento dos Estudantes - ME, o Movimento de Educação Popular, o Movimento pelas creches, entre outros. Mesmo com alguns desses movimentos sendo enfraquecidos com a ditadura militar, na década de 1980, o processo de redemocratização foi retomado (SILVEIRA, 2016).

Nos anos de 1980, o Brasil passou então por uma grande crise financeira com o baixo crescimento econômico conjugado com a elevação da inflação e o aumento da crise da dívida externa. Assim, “o chamado ‘Milagre Econômico Brasileiro’ combinou alto crescimento do produto Interno Bruto (PIB), crescente processo inflacionário, estagnação salarial e proibição de organização político-partidário e sindical da classe trabalhadora” (FERNANDES, 2018, p. 59).

Nota-se que, naquela década, houve dois grandes momentos: a luta pelas eleições diretas e a elaboração e promulgação da Constituição Federal em 1988, grande marco da passagem do regime militar para o civil. Dourado (2019, p. 7) ressalta que:

Nessa direção, a distensão lenta e gradual de passagem do regime militar para o civil efetivou-se mediante a eleição indireta — via colégio eleitoral — de Tancredo Neves e José Sarney, respectivamente para presidente e vice-presidente da república, efetivando-se num cenário demarcado por alta inflação e problemas sociais diversos. Esse movimento, na contramão das lutas pelas Diretas Já, consubstanciou limites ao efetivo processo de democratização do Estado e de suas políticas. Com a morte de Neves, Sarney assume a presidência em 1985.

A luta por uma Constituinte era a reivindicação dos movimentos sociais de resistência ao autoritarismo. Várias entidades civis, sindicatos, associações trabalhistas e de moradores, além de grupos sociais se uniram nessa luta (VERSIANI, 2011). De acordo com Pinheiro (2015), em 1984, o movimento social pelas Diretas-Já levou às ruas de São Paulo 1,5 milhão de pessoas à luta pela emenda que visava restabelecer as eleições diretas para a Presidência da República, apresentada no Congresso, por Dante de Oliveira.

Colares (2003, p. 23) afirma que:

A emenda Dante de Oliveira foi derrotada no Congresso no dia 25 de abril, apesar de ter 298 votos favoráveis. Houve somente 65 votos contra e três abstenções. Devido à ausência de 112 deputados do PDS e um do MDB, a emenda deixou de ser aprovada por falta de quórum parlamentar. Seriam necessários mais 22 votos para a soma exigida.

Portanto, a Emenda das Diretas-Já não foi aprovada em 1984. Para Versiani (2011, p. 4):

A derrota das Diretas-Já acabou por ser também e, paradoxalmente, um exercício de aprendizagem e um evento impulsionador do movimento pela Constituinte Já. Naquele momento, a ideia de uma nova Assembleia Nacional Constituinte tornou-se um ponto-chave da repactuação social em torno da Aliança Democrática e da eleição de Tancredo Neves e de José Sarney para a Presidência e Vice-Presidência da República.

Em seu primeiro discurso, o presidente Tancredo Neves, eleito indiretamente, convoca todos da sociedade a debater sobre questões de interesse de cada grupo social, com a finalidade de estabelecer uma lei constitucional no país. “Naquele momento, já não importava apenas a convocação e instalação de uma Constituinte, mas, também, e fundamentalmente, garantir a participação da população nesse processo” (VERSIANI, 2011, p. 4).

Em 26 de janeiro de 1985, no Rio de Janeiro, o Movimento Nacional pela Participação Popular na Constituinte (MNPPC) estimulou a criação de outros núcleos de participação para a discussão para a nova Constituição. Esses núcleos tinham como objetivo fazer com que “a população pudesse discutir e propor à nova Constituição, os temas de seu interesse e de sua vida” (VERSIANI, 2011, p. 4).

Do ponto de vista político, contrapondo o Estado autoritário, os movimentos sociais buscavam a participação política, com o objetivo de lutar pela democratização do Estado no país, retomando o Estado Democrático de Direito, o qual, mais tarde, foi estabelecido na aprovação da Constituição Federal de 1988 (DOURADO, 2019). Assim, com a promulgação dessa lei materializou-se o fim da ditadura militar no Brasil.

O artigo primeiro da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) dispõe que a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito. Para Vieira (2001, p. 13),

Os principais direitos fundamentais compõem o chamado Estado de direito democrático. O Estado de direito aparece no liberalismo, todavia o Estado de direito democrático impõe algo mais: o princípio da soberania popular. Este princípio diz que o governo e o Estado necessitam de legitimidade vinda do povo.

Engana-se aquele que acredita que o Estado é democrático unicamente porque existe o voto. “O Estado de direito democrático exige o voto universal, o voto para todas as pessoas, mas o voto não passa de um de seus componentes para garantir a soberania popular. Outro componente básico é o controle social da administração pública” (VIEIRA, 2001, p. 14).

Para Dourado (2019, p. 7),

O cenário político brasileiro avança numa perspectiva de democratização e tem, no processo constituinte e na aprovação da Constituição Federal de 1988 (CF), processos de retomada do Estado Democrático de Direito, resultado de lutas históricas em prol da democracia e justiça social. A CF avança no alargamento formal da cidadania e dos direitos sociais, entre eles a educação.

Por conseguinte, para garantir a soberania popular, é preciso haver participação da sociedade, quanto mais participação nas decisões pelo coletivo, mais democrática a sociedade

será. “Quanto menos interesses coletivos, quanto menos coletivização existe nas decisões e, portanto, quanto mais particularização existe nas decisões, menos democrático ou nada democrático é o governo” (VIEIRA, 2001, p. 14).

Desse modo, com a perspectiva de um Estado democrático de direito social, o processo eleitoral foi se instalando na sociedade brasileira. No mês de novembro do ano de 1989, ocorreu a primeira eleição presidencial no país.

Entre os candidatos à presidência, dois projetos de sociedade se destacaram. De um lado, o projeto que propunha a redução das desigualdades sociais, que trazia a concepção de Estado democrático e de direito social, trazido no artigo primeiro da Constituição Federal de 1988, sendo proposta de governo do candidato Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT); e, do outro lado, o projeto do candidato Fernando Collor de Mello, do Partido da Reconstrução Nacional (PRN), que trazia promessas de “eliminar os marajás” em seu governo, pautando no seu plano de governo que seria o “Caçador de Marajás”. Diante dessa promessa, Fernando Collor de Mello foi eleito presidente do Brasil em 1989 (FERNANDES, 2018).

Afirma Dourado (2019, p. 7) que

Collor de Melo foi o primeiro presidente eleito após a ditadura militar. Afastado em 2 de outubro de 1992, após instauração de seu processo de impeachment, renunciou em 29 de dezembro do mesmo ano. Em seu lugar assume Itamar Franco, cujo governo criou o plano real, tendo como ministro da Fazenda FHC, que foi eleito presidente, assumindo em janeiro de 1995, tendo sido reeleito.

Observa-se que este contexto histórico vivenciado na década de 1980 mostra a transição do regime militar para um cenário político nacional mais participativo, envolvido por lutas e reivindicações dos movimentos sociais existentes neste período.

Em seus estudos, Pinheiro (2005, p. 84) ressalta que “no campo educacional os movimentos em defesa da educação pública reivindicavam o fim das concepções técnico-burocráticas da administração escolar e a especificidade do trabalho na escola”.

No entanto, percebe-se que muitos desses movimentos estavam preocupados e lutavam por uma escola que fosse organizada através de práticas democráticas possibilitando a vivência das relações pedagógicas e das tomadas de decisões no coletivo, diferente da estrutura autoritária que retratava o período político anterior no Brasil.

Pinheiro (2015, p. 94) afirma que “nesse contexto, os professores envolveram-se na participação política, entendendo que a atividade de docência transcendia o espaço de sala de aula e precisava ocupar o espaço de mobilização”.

Dessa forma, podemos reconhecer que, durante a década de 1980, houve várias constituições de associações, que mais tarde transformaram-se em sindicatos por meio da aglutinação dos professores dos níveis de ensino, tanto da educação básica quanto da educação superior e de diversas habilitações pedagógicas.

Os movimentos em defesa da educação pública, para Saviani (2013), no início dos anos 1980, foi marcado também pela constituição de associações educacionais, que uniram os professores de diversos níveis de ensino e diversas habilitações pedagógicas, juntamente com as que já existiam, como a Associação Nacional de Educação (ANDE), criada em 1979, a Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), em 1977, e o Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES), em 1978, que se reuniram para organizar as Conferências Brasileiras de Educação (CBEs), com a finalidade de escreverem propostas que pudessem integrar o capítulo sobre educação da Constituição Federal de 1988. Ainda para Saviani (2013, p. 404), “é forçoso reconhecer que a década de 1980 foi marcada por um vigoroso movimento organizativo-sindical envolvendo os professores dos três graus de ensino”.

As Conferências Brasileiras de Educação (CBEs) fortaleceram-se, aglutinando outras entidades, neste sentido, possibilitou a criação do Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública – FNDEP, em 1986. Para Tavares, Martins e Chicar (2019, p. 13):

Dentre as demandas recorrentes do FNDEP, apresentadas na Assembleia Nacional Constituinte, estavam: a defesa da educação como um direito de todo cidadão e dever do Estado oferecer o ensino gratuito e laico, este era o seu princípio nº 1; os percentuais das verbas públicas e seu destino foram outra preocupação; e a gestão democrática dos equipamentos escolares.

A Constituição Federal de 1988 recebeu bastante influência do FNDEP, que reservou uma seção específica para a educação, consolidando em seu texto legal a Seção I, do Capítulo III, da Educação, da Cultura e do Desporto. A influência do FNDEP fortaleceu o princípio de gestão democrática do ensino público, na forma da lei (BRASIL, 1988).

Assim, com a mobilização popular em prol da luta pela ampliação do direito à educação, dispôs, entre os princípios educacionais, a democratização do ensino, estabelecida na Constituição Federal de 1988 (FERNANDES, 2018). E, para a autora, “como uma primeira fragilidade do pacto que emergiu para a ampliação do direito à educação que se almejava no que tange à gestão democrática do ensino foi que tal princípio ficou restrito apenas ao setor público” (FERNANDES, 2018, p. 66).

Mas, observa-se que, mesmo com as pressões das mobilizações populares para a aprovação da gestão democrática do ensino público, princípio instituído no artigo 206, inciso

IV da Constituição Federal de 1988, os grupos que lutavam para que esse princípio se concretizasse nas escolas obtiveram parcialmente essa conquista, pois, nota-se a não aplicabilidade do princípio de gestão democrática do ensino público a todas as escolas brasileiras, deixando de lado as escolas privadas, direcionando-se apenas às escolas públicas. Também podemos ressaltar que a lei abriu caminhos para que cada unidade federativa brasileira interpretasse da sua forma, escolhendo mecanismos que colocassem em prática a gestão democrática no âmbito escolar conforme seus interesses. Talvez isso explique por que, ao longo do texto legal, o tema gestão democrática não foi apresentado mais vezes, permitindo que cada sistema pudesse definir e regulamentar sua organização escolar (PINHEIRO, 2015).

Pode-se concluir que a defesa do princípio de gestão democrática, no âmbito escolar, foi uma luta árdua dos movimentos em prol da democratização. Com base no acúmulo de discussões das associações e dos movimentos de educadores em defesa da escola pública, como indicamos, o projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação da Educação Nacional (LDBEN) 9394/1996 entrou na Câmara dos deputados em 1987 com encaminhamentos e propostas para mudanças necessárias referentes à educação, conforme indicou Saviani (1997) e Silva (1998). A partir da década de 1990, no contexto das reformas neoliberais na educação, a LDBEN traz, também em seu texto legal, o princípio de gestão democrática do ensino público. Entretanto, a lei foi genérica em torno da matéria ao não detalhar os mecanismos e processos pelos quais deveriam se materializar a gestão democrática nas instituições de ensino, como exemplo, suprimiu a eleição de diretores prevista no primeiro projeto de LDB enviado à Câmara dos deputados, conforme apontado por Saviani (1997).

A seguir, discutiremos os embates ocorridos no decorrer da década de 1990 em torno da gestão das unidades escolares; de um lado, advindos dos segmentos progressistas do movimento dos educadores em defesa da gestão democrática na educação e dos processos participativos na tomadas de decisões, como discutido nesse tópico; de outro, os conservadores em defesa dos princípios do neoliberalismo que impediam a efetivação da gestão democrática na escola por se fundamentar no modelo da prática de gestão empresarial.

1.3. A década de 1990 e as discussões sobre gestão democrática

Ao tratarmos dos movimentos ocorridos na década de 1990, não podemos deixar de nos referir ao período que os antecedeu, caracterizado pela redemocratização do país e pela promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a qual recebeu o nome de Constituição Cidadã pela influência da sociedade civil organizada, comprometida com a

democratização da sociedade e, conseqüentemente, com a afirmação e a ampliação de direitos sociais fundamentais nesta Carta, como os descritos nos artigos 5º, 6º, 14º e 17º da Constituição (BRASIL, 1988).

Um dos avanços importantes em relação à Constituição Federal é a inclusão de princípios de participação nos processos decisórios, no entanto, o maior desafio é sensibilizar e preparar a população para esta participação.

Após a primeira eleição direta para a presidência da república, no ano de 1989, ocorreu o impeachment do ex-presidente da república Fernando Collor de Melo, em 1992. Itamar Franco assume o governo, com a bandeira de combater a inflação na economia do país. Para tanto, iniciou uma reforma institucional e administrativa por meio do Plano Real iniciado em fevereiro de 1994. Esse governo deu continuidade às medidas destinadas à privatização, marcadas por um cenário neoliberal e iniciadas ainda no governo de Fernando Collor de Melo (BELLUZZO; ALMEIDA, 2002).

Na década de 1990, houve a atuação combativa de vários movimentos sociais às políticas neoliberais, muitos desses movimentos foram criados nas décadas anteriores. Para Scherer-Warren (2008, p. 13):

Esse também foi um período de crescimento e consolidação de vários movimentos sociais rurais, como o Movimento dos Sem-Terra (MST), o Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB), Movimento das Mulheres Agricultoras (MMA), Movimentos dos Pequenos Agricultores (MPA), dentre outros, e do aumento das articulações interorganizacionais desses atores entre si e com outros movimentos sociais urbanos, latino-americanos e globalizados.

Observa-se, ainda na década de 1990, que os movimentos sociais vinham se organizando para combater o neoliberalismo, lutando contra uma política na sociedade focada nos princípios do mercado. É importante lembrar que o Brasil, durante a década de 1990, caracterizou-se ainda pela introdução de um novo modelo de desenvolvimento, integrado à economia mundial. Para Antunes (2001, p. 64), “a economia brasileira do início dos anos 1990 estava num momento muito delicado, com alta inflação crônica, baixos índices de crescimento do produto, péssima distribuição de renda, uma enorme dívida externa a pagar, dada a frustrante saga dos anos 1980”.

Diante disso, os princípios neoliberais que enfatizavam a diminuição da participação estatal na economia e evidenciavam a lógica das privatizações predominaram no Brasil durante essa década. É necessário destacar também que o Estado deixava claro para a sociedade civil que, além de afetar as políticas que estavam em desenvolvimento, demonstrava com evidência que o capital privado teria condições de atuar nas questões econômicas do país.

De acordo com Conti, Riscal e Santos (2016, p. 100), “o Estado retira-se gradualmente da sua condição de garantidor de direitos, a qual passa para esfera do mercado”. Assim, a presença de um governo mínimo, tirando a responsabilidade do Estado de intervir nas questões econômicas, era mais evidente neste cenário.

Conforme Araújo (2011, p. 285):

o cenário globalizado, hegemônico pelos Estados Unidos e pelo capitalismo americano, contribuiu para que os princípios da doutrina neoliberal – anti-intervencionistas e privatizantes – predominassem no Brasil, como em outras paragens, afetando as políticas de desenvolvimento até então conhecidas e praticadas.

Peroni (2012, p.22) aponta que “a responsabilidade pela execução das políticas sociais deve ser repassada para a sociedade: para os neoliberais, através da privatização (mercado), e para a Terceira Via, pelo terceiro setor”. Nota-se que o terceiro setor também é chamado de público não estatal, usado como estratégia para superação das crises no mercado.

Vale ressaltar também que Antunes (2009) enfoca uma nova postura, uma nova prática como alternativa de manter os elementos básicos do neoliberalismo. Assim afirma Antunes (2009, p. 99),

Em conformidade no essencial com os valores do capitalismo da “era da modernidade”, o abrandamento discursivo e a ambiguidade do ideário da Terceira Via (sempre se definindo entre a social-democracia e o neoliberalismo) são condicionantes que o capitalismo assimilou e mesmo moldou, condição para continuar mantendo a sua pragmática, dado o esgotamento da sua variante neoliberal clássica no Reino Unido de quase vinte anos de vigência.

Nesse sentido, o neoliberalismo e a terceira via utilizam a gestão empresarial como estratégia para conduzir a gestão pública, afirmando que essa forma de gerir obtém resultados, propondo o Estado mínimo e privatizando a gestão pública, a fim de fortalecer a lógica de mercado dentro da administração pública (PERONI, 2012).

Diante desse contexto, vê-se que a sociedade civil, as instituições, as associações profissionais e outras não terão oportunidade de participar nas tomadas de decisões, cabendo a elas apenas a execução de ações preestabelecidas. Entretanto, a estratégia neoliberal utiliza-se da difusão da ideia de participação social para dissimular a transferência de responsabilidade na execução dos serviços sociais à população desprovida de direitos sociais (CONTI; RISCAL; SANTOS, 2016).

Na realidade, observa-se que o pensamento neoliberal opera em sentido totalmente contrário à participação social nas decisões sobre as políticas públicas sociais, uma vez que esvazia a ação do Estado no provimento de direitos sociais, preconiza a privatização dos

serviços públicos e lança os trabalhadores à própria sorte na busca por geração de renda, principalmente no mercado informal e com o ônus de prover por si mesmos os serviços sociais por meio da concepção de participação comunitária.

Nesse caso, não se trata de uma democracia que prioriza a tomada de decisões coletivas sobre os rumos das políticas públicas e das organizações sociais existentes, mas, ao contrário, na realidade, esvaziam a esfera decisória de poder ao mesmo tempo em que propalam a participação da população nas áreas sociais. Essa democracia possui, no entanto, algumas regras que estabelecem a organização política, sustentando a lógica da sociedade capitalista, diminuindo o sentido social e político que o conceito de democracia deveria trazer, ou seja, proporcionar a todos a participação no processo decisório. Dessa forma, a escola, dentro do sistema capitalista, continua sendo mecanismo de controle social, reproduzindo condições fundamentais para que o sistema com base na dominação permaneça.

Nessa seara, observa-se uma educação voltada à formação de sujeitos produtivos e destinada à aquisição de conhecimentos e competências, visando à formação para empregabilidade. A busca em obter a eficácia do ensino aparece relacionada, muitas vezes, com a qualidade, entretanto, ao pensarmos nessa qualidade do ensino, deparamo-nos com muitas interpretações sobre o que ela representa e, certamente, estão entrelaçadas com a produtividade. Para Oliveira e Araújo (2005, p. 7),

Em termos genéricos, o conceito de qualidade vem sendo bastante utilizado no processo produtivo. Temos discursos que evocam a qualidade total e a necessidade de melhoria da qualidade para aumentar a competitividade do produto brasileiro. Basta abrir qualquer jornal de negócios e o termo qualidade estará lá. Contudo, é preciso chamar a atenção para dois sentidos que o termo qualidade comporta no mundo dos negócios ou na administração em geral. O primeiro sentido é o de qualidade relacionada a um produto. [...] o outro sentido de qualidade, que é o relacionado ao melhor processo para se atingir o fim desejado.

Na perspectiva anunciada pelo neoliberalismo, a qualidade é atingir uma meta. Essa qualidade utiliza-se de mecanismos para medi-la, buscando indicadores que demonstrem o melhor resultado. Na educação, o conceito de qualidade também sempre esteve presente no processo educativo, entretanto, uma “[...] parte significativa do debate sobre qualidade na educação é importada do mundo dos negócios [...]” (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005, p. 7).

Sobre a qualidade na educação, Oliveira e Araújo (2005, p. 8) afirmam:

De um ponto de vista histórico, na educação brasileira, três significados distintos de qualidade foram construídos e circularam simbólica e concretamente na sociedade: um primeiro, condicionado pela oferta limitada de oportunidades de escolarização; um segundo, relacionado à ideia de fluxo, definido como número de alunos que

progridem ou não dentro de determinado sistema de ensino; e, finalmente, a ideia de qualidade associada à aferição de desempenho mediante testes em larga escala.

No processo produtivo, percebe-se que sempre haverá expectativa sobre a importância da qualidade e do desempenho, tendo por base questões ligadas à eficiência e à produtividade, ficando claro e reforçando que essa ideia empresarial vai contra e impossibilita a democratização da educação.

Ainda sobre a questão da qualidade da educação, Campos e Haddad (2006) acreditam que ela foi influenciada pela crise do Estado e pela adoção de políticas de ajuste econômico no final da década de 1980. Ao mesmo tempo que se demandava aumento de verbas para a educação, devido ao crescimento de alunos atendidos, houve uma incoerência no entendimento entre os objetivos de melhoria e a disponibilidade de dinheiro para alcançá-los.

Assim, diante de alguns problemas da educação apresentados, como questões de qualidade, foram, então, aplicadas algumas técnicas de gestão específicas de empresas privadas nas redes públicas de ensino. Campos e Haddad (2006, p. 104) destacam:

Com recursos insuficientes e necessidades crescentes, a qualidade passa a ser concebida principalmente do ponto de vista da eficiência dos sistemas educacionais. São implantados, então, sistemas nacionais de avaliação de desempenho, ao mesmo tempo em que se procura descentralizar a gestão das escolas ao nível dos municípios e das unidades escolares. A concepção empresarial de qualidade baseada nos novos paradigmas de gestão, o chamado “toyotismo”, serve de modelo para muitas das reformas introduzidas nesse período. Dessa maneira, procura-se, também na educação, delegar responsabilidades, ao mesmo tempo em que se adotam sistemas de avaliação centralizados que buscam controlar a “produtividade” da educação, medida pelo desempenho dos alunos em testes aplicados em diversas etapas de sua escolaridade.

A concepção de qualidade, na década de 1980, adquiriu ainda um outro significado, que era o de acesso e de permanência. Era preciso entrar na escola, a princípio ter o acesso e, posteriormente, permanecer nela. “Internacionalmente, o parâmetro para afirmar que um país oferecia melhor educação que outro era dado pelo tempo de permanência no sistema escolar e pelas taxas de conclusão” (GUSMÃO, 2013, p. 309). Oliveira e Araújo (2005) corroboram essa afirmação ao indicarem que as demandas da sociedade pelo acesso à escola e a todos os bens econômicos e sociais que as oportunidades oferecem, bem como a satisfação dessas demandas pelo poder público, caracterizaram a ampliação quantitativa da escolarização. A demanda pela ampliação de vagas era muito mais forte do que a reflexão sobre a forma que deveria assumir o processo educativo e as condições necessárias para a oferta de um ensino de qualidade.

Com a política neoliberal evidenciada na década de 1990, enfatizou-se a necessidade de formar um novo perfil trabalhador, por meio da escola, para atender às exigências do mercado

no processo de globalização neoliberal. Portanto, era preciso um sistema educacional tencionado para “formar um novo trabalhador e um novo homem que contribua para amenizar a crise internacional capitalista” (NEVES, 1999, s/p). Nesta perspectiva, os indivíduos eram preparados para atuarem no mercado, sendo mais competitivos e possuindo um grau de empregabilidade que garantiria às empresas a competição também no mercado internacional, através de uma educação padronizada para atender aos interesses capitalistas.

Nesta década de 1990, foram criadas avaliações classificatórias por desempenho, que faziam parte do processo associado à avaliação da qualidade do ensino. Segundo Azevedo (2017), essas orientações padronizadas no sistema de ensino traziam a criação de avaliações para alunos e também para professores, currículos para atender ao mercado de trabalho, formas padronizadas de gestão escolar, entrelaçadas à concepção gerencialista do capitalismo.

Percebemos que a qualidade de ensino apontada durante essas décadas era caracterizada pela forma mercantil e antidemocrática, promovendo cada vez mais a desigualdade educacional do que garantindo os direitos no que tange à educação.

Atualmente, observamos que a garantia de direitos nas questões que envolvem a educação, mesmo que respaldadas em leis, ainda promovem pouca discussão e implementação. Nota-se que gestão democrática e participativa nas escolas, apesar das leis promulgadas (CF/1988 e LDB/1996), não são plenamente acatadas. Além disso, é preciso que haja outras deliberações, estabelecendo os procedimentos para a efetivação desse princípio nos sistemas de ensino, caso contrário, dará espaço para um modelo de gestão escolar autoritário e gerencial, que se fundamenta na hierarquia de funções, no qual as decisões são centralizadas na figura do diretor e a prática pedagógica é envolvida por regras e procedimentos para se chegar a um resultado. Dessa forma, o princípio de gestão democrática escolar estabelecido em lei é interpretado de várias maneiras pelos sistemas de ensino. E o fato de eleger um gestor através do voto direto não possibilita que a gestão democrática se materialize no ambiente escolar. O exercício do voto no modelo democrático brasileiro é uma das formas possíveis do exercício de direitos, e a eleição para a gestão escolar é uma das formas de estabelecer a gestão democrática nas escolas. É um mecanismo de participação, mas por si só não garante a democratização.

Com relação às lutas dos trabalhadores da educação, ressaltamos a importância que elas tiveram para as reformas educacionais, defendendo a necessidade de uma gestão participativa, valorizando as ações do Conselho Escolar, ampliando a participação desses grupos nas decisões sobre a escola. Mas essas reformas, na década de 1990, foram entrelaçadas a um projeto de educação neoliberal, fortalecido por uma gestão que busca resultados para atender às exigências

do capital. Para Azevedo (2017), essas reformas foram submetidas a avaliações externas classificatórias, estabelecendo resultados baseados em padrões de qualidade para o ensino.

Já Oliveira (2015, p. 630) afirma que:

Assim, as reformas dos anos 1990 contribuíram para o esmaecimento da noção de direito e da concepção de público que nos anos de 1980 orientou o processo constituinte brasileiro. Esse esmaecimento contribuiu para instaurar uma nova relação entre sociedade civil e Estado bastante ambígua e temerária, considerando o quadro de desigualdade econômica, geográfica e social do país.

Dessa forma, compreende-se um Estado que se omite em relação aos interesses da população e que demonstra mais interesse e se faz mais presente na economia da classe dominante. Vemos um Estado que produz desigualdades sociais, que mesmo promovendo políticas públicas, muitas não possuem na realidade objetivos para melhorias sociais. As políticas neoliberais promovem uma democracia fragmentada, na qual a competição e a recondução das elites no poder é cada vez maior.

Portanto, é preciso pensar em uma escola pública com prática de gestão voltada à ampliação do espaço democrático, com interesse pela transformação social, evidenciando os interesses da classe trabalhadora, exercendo a democracia de forma mais participativa, ampliando não apenas a participação diante das decisões políticas e sociais, mas garantindo também os direitos fundamentais da sociedade.

2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

Este capítulo objetiva apresentar os mecanismos de participação e os desafios da participação da população na gestão das escolas públicas. Antes de tratarmos de gestão escolar democrática, faz-se necessário compreender a diferença que existe entre ela e a administração escolar. Apresentaremos, a seguir, uma discussão sobre essa diferença e a relação entre gestão escolar e os mecanismos de participação.

Sabe-se que a sociedade apresenta várias instituições que realizam ações de forma determinada, diante dessas tarefas, da organização do espaço, do tempo e das pessoas envolvidas nessas instituições, todas essas funções apresentadas, é preciso mecanismos ou formas de administrar. Qualquer empresa ou instituição precisa ser administrada e tem um responsável para isso, geralmente uma pessoa que exercerá o papel de diretor.

Paro (2006, p. 18) traz um conceito geral sobre o ato de administrar, ao afirmar que “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Utilizar os recursos, de acordo com a razão, “significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim visado, por outro lado, que seu emprego se dê de forma econômica” (PARO, 2006, p. 19). Ou seja, a partir dessa adequação são selecionados recursos humanos e materiais que, ao prestar alguma atividade, desenvolverão os fins visados. Nesse sentido, administrar é característica da atividade humana, pois estabelece objetivos a serem cumpridos.

Em uma sociedade capitalista, a organização do trabalho se dá pela exploração por parte dos capitalistas sobre os trabalhadores, não enxergamos nenhuma proposta mais participativa vinda desses trabalhadores, que são submetidos à exploração nesse modo de produção. Assim como os gestores das empresas precisam exercer, de forma autoritária, a lógica imposta pelo capitalismo, os trabalhadores acabam vendendo, na prática, sua força de trabalho exaustivamente.

Com o receio do desemprego, muitos trabalhadores se submetem ao que a administração das empresas estabelece, garantindo a produtividade que elas precisam, visando apenas aos objetivos empresariais e à forma gerencial de administrar, não possibilitando a participação dos trabalhadores e excluindo-os socialmente.

Para Bruno (2013, p. 17), “não há possibilidade da exploração econômica se realizar enquanto modo de produção, sem o recurso à coerção”. Dentro do capitalismo, a organização do trabalho tem uma forma de poder sobre os trabalhadores.

E, mesmo existindo o Estado de bem-estar social² em alguns países, há muitas ações repressivas sobre os trabalhadores. Bruno (2013, p. 16) afirma que:

Mesmo assim, enquanto durou e onde existiu, este mesmo Estado não deixou de praticar as ações mais brutais contra um proletariado que traduzia suas insatisfações e revolta em ações práticas, onde firmava sua autonomia política e social relativamente ao sistema capitalista.

Sabe-se que no final da década de 1970, uma nova crise foi instalada no cenário da economia mundial, que foi também marcada pela interrupção produtiva, mercadorias e estoque em excesso e grande número de desemprego estrutural (ALVES, 1996). Diante disso, as ideias neoliberais que criticavam a organização que colocava o Estado como agente organizador da economia e do social começaram a ter mais espaço. Afirmando que a culpa da crise era devida às ações dos sindicatos e do movimento operário que reivindicavam direitos e melhores condições de trabalho e faziam com que a base capitalista tivesse mais gastos com o social.

Esse ideário de que o Estado deveria romper com os sindicatos e restringir responsabilidades frente aos gastos sociais. Um Estado mínimo que possibilitasse a privatização dos meios de produção e de empresas estatais, que estabilizassem preços e contas nacionais, entre outras situações econômicas, ou seja, que também ao se omitir dos interesses da classe trabalhadora se tornaria mais forte, mais presente e a serviço da economia da elite dominante (MARTUSCELLI, 2018).

O pensamento neoliberal retrata uma democracia disfarçada, reduzindo-a a estratégias de competição das elites para se manter no poder. Estratégias que só valorizam os interesses da classe dominante, utilizando-se mecanismos de controle e deixando de lado os interesses e a participação nas decisões políticas e sociais por parte da classe trabalhadora, evidenciando cada vez mais a exploração e a desigualdade social.

Em sua obra *O privilégio da servidão*, Antunes (2020, p. 33-34) afirma que:

Em um universo em que a economia está sob comando e hegemonia do capital financeiro, as empresas buscam garantir seus altos lucros exigindo e transferindo aos trabalhadores e trabalhadoras a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos, como os relativos à força de trabalho, além de exigir a flexibilização crescente dos contratos de trabalho.

² Também conhecido como *Welfare State* ou Estado keynesiano, quando o Estado intervém na economia e no campo social. Aponta “[...] a idéia da solidariedade social – de um solidarismo protetor que transfere parte da responsabilidade individual para a esfera social. O direito social e a solidariedade seriam assim, os princípios reguladores da visa social” (NOGUEIRA, 2001, p. 95).

Esses contratos de trabalho que, muitas vezes, são por tempo determinado reforçam a exploração do trabalhador, que cada vez mais perde seus direitos, além de possuir também menos condições de saúde, menos tempo para sua vida particular. Essa é uma estratégia empresarial que terceiriza a força de trabalho em troca do crescimento do lucro da empresa (ANTUNES, 2020).

Nessa mesma perspectiva, sabe-se que as escolas brasileiras vêm se utilizando há décadas de uma administração escolar com atividades adotadas pelos princípios empresariais: eficiência, eficácia e produtividade (ALVES; BIGARELLA, 2015). As ações caracterizadas pelo ato de planejar, dirigir, coordenar, inspecionar e controlar são sempre decididas por poucos sujeitos dentro dessas organizações escolares. “A dimensão gerencial permite ao Estado um controle mais efetivo das múltiplas atividades que se realizam na escola [...]” (PARO, 2006, p. 135).

A administração escolar nos evidencia um caráter conservador, fazendo com que o diretor venha a assumir o papel de agente em nome do Estado, representando-o e reforçando seus interesses. Da forma que o diretor age dentro desse cenário empresarial que retrata em sua administração, ele apresenta ideologicamente situações à população, de que o Estado também zela pelos interesses da população (PARO, 2006).

Paro (2006, p.135) afirma acerca desse modelo conservador de administração escolar:

[...] nos mostra é que, enquanto, no nível teórico, o tal conservadorismo se revela no suposto básico de aplicação (na escola) dos métodos e técnicas que são específicos da empresa capitalista, no nível da prática, a dimensão conservadora se manifesta não apenas nos mecanismos gerenciais aí presentes, mas sobretudo na grande ineficiência na obtenção de seus objetivos especificamente educacionais.

Em contraposição ao modelo descrito anteriormente, apontamos que a gestão democrática promove a participação dos segmentos que compõem a escola e a comunidade nas tomadas de decisões. Dourado (2006, p. 56) afirma que:

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola – conselhos escolares e conselho de classe – o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições.

No caso da participação dentro do espaço escolar, nota-se que é preciso que a participação seja viabilizada, tornando os mecanismos de participação cada vez mais efetivos.

No entanto, se isso não acontecer, haverá menos participação no processo e mais difícil será de promover a gestão democrática.

Gadotti e Romão (2012, p.113) enfatizam que “a gestão democrática não é um processo simples de curtíssimo prazo, mas também não é um processo tão complexo ou irrealizável, de prazo interminável. Significa dizer que ela se constituirá numa ação, numa prática a ser construída na escola”.

Percebemos a necessidade desses mecanismos de participação nas escolas serem exercidos, assim como participações com compromisso social e organizacional, dentro do contexto escolar. Gadotti e Romão (2012, p. 113), sobre a participação, afirmam ainda:

Ela acontecerá se associada à elaboração do projeto político-pedagógico da escola, à implantação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciem a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público.

Dessa forma, a participação deve assumir uma dimensão política, aumentando a sua capacidade de participação dentro de um processo interativo e dinâmico, no qual as pessoas atuam identificando, discutindo e decidindo em conjunto a melhor forma de desenvolver ações na escola que concretizem os objetivos almejados. Sabendo que a educação atende a vários grupos sociais, a prática política deveria ser mediadora para a busca de objetivos educacionais que atendessem a igualdade de direitos.

Segundo Dourado (2006, p. 56), “a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizadores de decisão e a vivência da gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola num processo pedagógico”.

Assim, a participação de todos os setores, em especial os que utilizam a escola, necessitaria de pessoas que viabilizassem e incentivassem ações voltadas para processos de participação, que realmente as tomadas de decisões tivessem importância para esses grupos sociais. Seria necessário, então, não apenas um processo eletivo para escolha de dirigentes de unidades escolares, mas também a atuação de conselhos e de outros segmentos escolares, com consciência crítica de participação, que em prática conseguissem atender aos interesses sociais e às especificidades do grupo escolar.

Convém ressaltar a importância do Conselho Escolar nas escolas para a democratização da educação e da escola, a sua constituição e atuação, respaldada na LDB- 9.394/96, no artigo 14, inciso II e também no PNE 13.005/14, na meta 19, estratégia 19.5, retrata o Conselho Escolar como instrumento de participação, com funções deliberativas, consultivas e

mobilizadoras, contribuindo para as ações junto aos dirigentes escolares, assegurando a gestão democrática nas escolas públicas. Eles são constituídos por representantes dos seguintes segmentos: pais, alunos, professores, funcionários e diretores de escola. As atribuições do Conselho Escolar são: auxiliar na manutenção da escola, discutir o projeto pedagógico da escola e acompanhar e contribuir para as ações dos dirigentes escolares, assegurando a qualidade do ensino (BRASIL, 1996). O Regimento Escolar das escolas municipais de Campo Grande/MS, no art. 202, estabelece que “O conselho escolar tem por objetivo promover a participação e a conjugação de esforços entre a comunidade escolar e os demais segmentos da sociedade para a manutenção da qualidade do ensino oferecido” (SEMED, 2020).

É necessário, portanto, pensar numa gestão escolar que promova processos de participação da comunidade escolar, tanto nas decisões quanto na execução de ações voltadas para a melhoria da qualidade do ensino (DOURADO, 2006).

Desse modo, precisa-se viabilizar não apenas a participação da comunidade escolar na eleição para diretor escolar, mas também nos conselhos e reuniões, na participação da elaboração do projeto político-pedagógico, sendo que esse documento precisa ser definido coletivamente e deliberar sobre diretrizes e prioridades no âmbito escolar. Para Veiga (2013, p.13), o projeto político-pedagógico “é uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente”.

Em relação aos princípios da gestão democrática, a LDB, 9.394/96 define:

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

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, s/p).

E no art. 12 consta que: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996, s/p).

Para Veiga (2013, p. 31), “uma estrutura administrativa da escola, adequada à realização de objetivos educacionais, de acordo com os interesses da população, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão”.

“Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação” (PARO, 2016, p. 22). Paro (2016) explica ainda que a participação da comunidade é um grande desafio

e quem for capaz de promovê-la precisará compreender a sua importância e não desistir diante dos desafios e dificuldades. Nas palavras de Peroni (2016, p. 8), “em uma sociedade democrática, as instituições públicas devem atuar em um processo de coletivização das decisões, com espaços de participação que devem ser cada vez mais alargados”.

Diante disso, observa-se que essa participação nas decisões deve ser legitimada e possibilitar ao mesmo tempo uma reflexão crítica sobre a condição imposta, ainda que se faça necessário uma postura de mudanças frente às situações dentro do processo educacional. Decidir e depois executar proporciona também um melhor conhecimento das estratégias da escola, seus objetivos e metas, lutando pela qualidade de ensino para os que mais precisam da escola pública.

Portanto, essa luta deve ser de todos que atuam na escola, dos profissionais da educação, dos alunos e pais, motivados pelas mudanças da prática, buscando por novos processos de organização e gestão da escola pública, fundamentados em discussões coletivas e tomadas de decisões.

“É nesse contexto que ganha maior importância a participação da comunidade na escola, no sentido de partilha do poder por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente interessados na qualidade de ensino” (PARO, 2016, p. 23).

De fato, as relações sociais que envolvem a escola estão repletas de autoritarismo, que envolvem secretaria de educação, direção, professores e alunos, se todos não buscarem juntos essas mudanças, dificilmente permitirá que a comunidade escolar participe e esteja presente nas discussões e tomadas de decisões.

Paro (2018, p.19) considera também “[...] que uma sociedade democrática só se desenvolve e se fortalece politicamente de modo a solucionar seus problemas se contar com a ação consciente e conjunta de seus cidadãos [...]”. A participação da comunidade na escola pública, portanto, dependerá de alguém que promova a participação como prática cotidiana, que possibilite condições para que o autoritarismo, que tanto dificulta no interior da escola, seja enfrentado, permitindo as manifestações coletivas e a transformação na prática, embasadas em discussões e mecanismos de participação (PARO, 2018).

Bruno (2015) ressalta que há necessidade de descentralização administrativa, no interior das escolas, promovendo mais autonomia nas ações e nas dimensões que um gestor precisa ter, até mesmo na dimensão financeira, partindo do princípio que com a participação torna maior as responsabilidades de todos os envolvidos no processo.

Nessa perspectiva, apontamos que o diretor tem papel importante na promoção da participação da comunidade, envolvendo todos nas ações e decisões coletivas, utilizando

processos democráticos no interior da escola. Dessa forma, enfatizamos que a eleição para diretores se torna um grande mecanismo no processo de democratização da gestão.

2.1. Constituição da gestão democrática no estado de MS e em sua capital Campo Grande

Abordaremos, a seguir, breve histórico dos principais acontecimentos que contribuíram para a constituição da gestão democrática no estado de Mato Grosso do Sul e também os processos históricos, políticos e legislativos, que contribuíram para implantação da Lei n. 6.023/2018 no município de Campo Grande/MS.

2.1.1. Percursos políticos e legislação no estado de MS sobre gestão escolar entre os anos de 1988 a 2019

Sabe-se que a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) trouxe uma inovação quanto à inclusão da gestão democrática entre os princípios fundamentais do ensino. No entanto, outro ponto que merece destaque é a gestão escolar de caráter gerencialista vivenciada nas escolas públicas brasileiras. Uma educação baseada no regime de poder neoliberal, dentro da lógica mercantil, atendendo às exigências e sendo útil ao mercado. “Servir ao capital tem sido, sob este aspecto, o grande erro da escola básica, cujas funções têm sido subsumidas pela preocupação de como levar os alunos a um trabalho futuro” (PARO, 1999, p. 112).

Mesmo a CF/88 trazendo novos mecanismos de participação social, a LDB - 9394/96 estabeleceu em lei a criação dos Conselhos Escolares, exigindo sujeitos capazes de tomar decisões dentro de um processo em que a cooperação e a participação sejam determinantes no processo decisório. Uma gestão democrática efetivada é possível num processo educativo aberto para o exercício da democracia. A gestão escolar precisa se preocupar em oportunizar essa participação nas tomadas de decisões no ambiente escolar.

Sobre o processo eletivo de diretores escolares, no estado de Mato Grosso do Sul, sabe-se que iniciou na década de 1990. A Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS) segundo Bigarella e Alves (2015, p. 104):

Iniciou o processo eletivo de diretores de escola, mas sem um processo de democratização da educação. Contraditoriamente, foi uma política autoritária, decidida no âmbito do Poder Executivo, apenas para atender a Constituição Federal de 1988, que havia sido recém-aprovada e que instituiria a gestão democrática do ensino público como um dos princípios educacionais.

Assim, no início da década de 1990, o governo Pedro Pedrossian (PTB, 1991-1994), diante das reivindicações dos profissionais da educação que lutavam para a efetivação da eleição de diretores, expressou uma proposta para a educação do estado de Mato Grosso do Sul, mas o programa que foi implantado para orientar as eleições na escola, tanto para diretores quanto para o colegiado escolar, foi denominado de “Democratização das escolas”, visto que as ações propostas eram para atender ao artigo 206, da Constituição Federal de 1988 (BIGARELLA; ALVES, 2015).

A eleição para diretor escolar e colegiado nas escolas estaduais em Mato Grosso do Sul (MS) foi instituída por meio do Decreto n. 5.868 em 16 de abril de 1991 (MATO GROSSO DO SUL, 1991), regulamentando a primeira eleição para cargo de diretor escolar e colegiado escolar. A Resolução/SE n. 682, em 29 de abril do mesmo ano, definiu mais alguns critérios para o exercício da função de diretor escolar.

Para Bigarella e Alves (2015, p. 105):

Muito embora tenha apresentado um decreto que indicava um processo de gestão democrática, a decisão foi tomada de cima para baixo, de maneira autoritária, descaracterizando a gestão democrática que é por excelência a distribuição e compartilhamento de poder.

Ainda no ano de 1991, constatamos no estado de Mato Grosso do Sul que “em 22.06.91, aconteceu a primeira eleição para diretor com voto secreto. Em 03.07.91, foram eleitos os membros do colegiado escolar cujo voto poderia ser secreto ou por aclamação em assembleia. Caberia à escola decidir qual a melhor forma” (FERNANDES, 1997, p. 70).

Em 1993, por meio do Decreto n. 7.227 de 26 de maio de 1993 (MATO GROSSO DO SUL, 1993), regulamentou-se a segunda eleição na rede estadual, fixando critérios através de resolução, para a disputa pelo cargo na rede estadual.

A forma de provimento para o cargo de diretor escolar, nas escolas estaduais de MS, segundo Bartholomei (2003, p. 42):

Não era regida por força de Lei, e sim, por Decreto e Resoluções. Em segundo lugar, observa-se que a regulamentação da forma de provimento do cargo foi por eleição direta pela comunidade escolar, e que os candidatos deveriam preencher os requisitos exigidos, antes do pleito eleitoral, assim como a apresentar uma proposta de trabalho.

Para o autor Vitor Paro (1996, p. 99-100):

Um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença na capacidade da eleição de neutralizar as práticas

tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, em detrimento de posturas universalistas reforçadoras da moderna cidadania.

Após a realização da eleição, as dificuldades apareceram: não tinham recursos financeiros disponíveis na escola, os gestores precisavam lidar com resoluções que delimitavam e impossibilitavam em alguns momentos suas atividades destinadas à função, não efetivando de fato a gestão democrática, pois tinham que atender às determinações da Secretaria de Educação através de resoluções destinadas ao cargo. Mesmo que o estado de MS tenha instituído a eleição para diretores em 1991, não garantiu que a capital do estado acatasse de imediato a eleição para diretores nas escolas municipais, portanto, prefeitos que assumiram a pasta do executivo da capital, a partir desse ano, optaram por uma gestão mais centralizadora, patriarcal, gerencial e vinculada às decisões do órgão central (BIGARELLA; ALVES, 2015).

No período de 1995 a 1998, no estado de Mato Grosso do Sul, o governador Wilson Barbosa Martins (PMDB, 1995-1998) instituiu como política educacional, em seu governo, o programa “A cidadania começa na escola – princípios norteadores”, no qual a gestão da educação básica passou por alterações significativas, tanto pela ação do governo estadual, quanto pela do governo federal (FERNANDES, 2008).

De acordo com Bigarella e Alves (2015, p.106), o governador Wilson Barbosa Martins (PMDB, 1995-1998):

Anunciou a gestão democrática como ponto básico das ações educacionais, com um entendimento reconfigurado, como fortalecimento de parcerias entre Estado e a iniciativa privada. Para tanto, foram elaborados alguns projetos, tais como: gestão democrática e a campanha Adote uma Escola. Com essa iniciativa, o governo pretendia elevar a qualidade de ensino.

As referidas parcerias entre o público e o privado consolidaram várias formas de privatização do público, evidenciando o processo em que o setor privado define o que acontecerá no setor público. Essas instituições privadas assumem a função do Estado redefinindo objetivos da política educacional, mas com a lógica de mercado.

O governo de Wilson Barbosa Martins (1995-1998) exigiu dos diretores escolares uma gestão que contribuísse com o governo, em relação à redução dos gastos na área da educação. Assim “redirecionando a gestão democrática para três linhas: eficiência e eficácia na aplicação dos recursos”, exigindo que os diretores administrassem a escola com poucos recursos, caracterizando ainda mais a escola com procedimentos e estratégias gerenciais, “fazer mais com menos” (BIGARELLA; ALVES, 2015, p. 106).

Também neste período, segundo Bigarella e Alves (2015, p. 106):

O governo revogou o Decreto n.º 7.227/1993 e tornou misto o processo para a eleição dos diretores de escolas. Criou o Decreto n.º 8.273/1995 (MATO GROSSO DO SUL, 1995), que implantou a prova escrita e o quórum eleitoral para 50% dos votos válidos, além do curso de capacitação para diretores, para ensiná-los a gerenciar a escola com crise. Por sua vez, os colegiados escolares tornaram-se órgão de caráter deliberativo, consultivo e avaliativo, para atuarem nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar.

Nota-se que, naquele período, os diretores das escolas estaduais de MS precisavam, para atuarem na função, realizar provas e cursos de capacitação com o objetivo de instruí-los para o gerenciamento das escolas. Deveriam utilizar, nas escolas, estratégias focadas em produtividade, otimização de recursos, premiações e ações para alcance de metas (BIGARELLA; ALVES, 2015).

O colegiado escolar deve ser um mecanismo de participação, além de contribuir com os assuntos referentes às questões escolares, também é um órgão indispensável dentro desse processo, contribuindo para o gerenciamento das ações pedagógicas, administrativas e financeira em que o diretor necessita atuar. Mas é diante desse cenário que percebemos que a gestão de caráter gerencial evidencia a participação dos sujeitos apenas como colaboradores, já que suas opiniões nem sempre são acatadas.

Neste governo, Fernandes (2008, p. 526) afirma que a gestão da educação básica sentiu um impacto grande, quando:

Em 1998, colocou-se para o estado, em regime de adesão com o Ministério da Educação, o programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), programa financiado bilateralmente pelo governo federal e o Banco Mundial. Dentre os programas que compõem o programa Fundescola, destaca-se para a gestão da escola o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), cuja lógica pauta-se na gestão gerencial da educação que pode ser entendida como uma ação de modernização educacional que busca estabelecer uma nova cultura organizacional firmada sobre princípios de gestão estratégica e do controle da qualidade total, orientada pela e para a racionalização, a eficiência e a eficácia.

Ao mesmo tempo que os programas e os projetos pedagógicos das escolas precisam ser pautados numa concepção de gestão que considere a participação nas tomadas de decisões, deparamo-nos, neste período, com programas sem essa característica, como exemplo, o PDE, que se baseia numa concepção gerencial. Apesar desses programas sinalizarem que houve avanço de políticas democráticas no âmbito educacional, o que se observa, no entanto, são ações com ênfase gerencial, tecnicista e produtivista, reforçando ainda mais a desigualdade na educação brasileira (DOURADO, 2007).

Ainda na década de 1990, de modo geral no país, a gestão escolar teve uma prática contrária à prática democrática. “[...] sua marca principal é a de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Buscando, assim, não compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2001, p. 8).

Percebe-se, dessa forma, que a gestão compartilhada traz uma concepção contraditória da gestão democrática, no sentido de divulgar a necessidade da participação, porém, não assegurando a sua efetivação, ao contrário, promove uma divisão de quem decide e de quem executa as ações.

Após o ano de 1999, o estado de Mato Grosso do Sul foi governado por José Orcírio Miranda dos Santos, do Partido dos Trabalhadores (PT), eleito para o mandato 1999-2003, sendo reeleito para os próximos quatro anos em 2003-2006.

No primeiro mandato de José Orcírio Miranda dos Santos, o Zeca do PT, foi proposto o projeto político educacional “Escola Guaicuru: vivendo uma nova lição”, que tinha por finalidade democratizar o acesso, a qualidade e a gestão (BIGARELLA; ALVES, 2015).

Em 23 de junho de 2001, realizou-se o 1º Congresso Estadual Constituinte Escolar, movimento para efetivação da gestão democrática no estado de Mato Grosso do Sul. Neste congresso, discutiu-se sobre as diretrizes políticas que passariam a constar no Plano Estadual de Educação (PEE/MS). Foi a partir desse movimento, que contou com a participação dos professores e da sociedade civil, que houve a aprovação do Decreto n. 10.521, de 23 de outubro 2001, retornando as eleições para o cargo de diretores nas escolas estaduais.

Durante o segundo governo de José Orcírio Miranda dos Santos, foi criado o programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, iniciando projetos educacionais com ações gerenciais na área educacional e, no ano de 2006, promulgou-se a Lei n. 3.244 de 07 de julho 2006 (MATO GROSSO DO SUL, 2006), dispondo sobre a escolha dos diretores, diretores adjuntos e do colegiado escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (BIGARELLA; ALVES, 2015). As autoras Bigarella e Alves (2015) acrescentam que a Lei n. 2.787, de 24 de dezembro de 2003, sobre o Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e a Lei n. 2.791, de 30 de dezembro de 2003, aprovaram o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE/MS) e foram eventos importantes nesse governo.

Nota-se que as diretrizes do processo de eleição para diretores escolares na rede estadual de ensino do Mato Grosso do Sul foram estabelecidas e regulamentadas por vários decretos do governo estadual, durante todo esse período relatado anteriormente. “Cada governo estadual, durante o exercício de seus mandatos, elaborou seus planos plurianuais de governo, definiu

diretrizes, planejou estrategicamente ações que se realizaram ou não, entre elas, para a educação” (BARTHOLOMEI, 2003, p. 40).

Nesse aspecto, cabe aqui ressaltar que somente no ano de 2006, a Lei n. 3.244/2006 (MATO GROSSO DO SUL, 2006) passou a regulamentar a eleição de diretores, diretores adjuntos e colegiados escolares da rede estadual de ensino e instituiu a forma de provimento do cargo de diretor escolar, por meio da eleição direta. Contudo, esta legislação sofreu várias modificações desde a data de sua publicação (FETEMS/ CAMPO GRANDE-MS, 2015).

Entre os anos de 2007 a 2015, André Puccinelli do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) assume o governo do estado de Mato Grosso do Sul, sendo reeleito para cumprir o segundo mandato no período de 2011 a 2014. Durante todo seu mandato, priorizou uma política educacional mais gerencial e centralizadora, e o princípio de gestão democrática foi perdendo o sentido dentro das escolas estaduais.

Para Alves *et al.* (2014, p. 111), essa política educacional durante esse período “tem objetivado profissionalizar a gestão por meio de ferramentas de controle. Para tanto, trabalha na aplicação de técnicas e princípios que norteariam a administração gerencial, com finalidade de promover uma gestão mais eficaz”.

Observa-se que, no ano posterior à promulgação da Lei n. 3.244/2006 (MATO GROSSO DO SUL, 2006), foi sancionada a lei n. 3.479, de 20 de dezembro de 2007 (MATO GROSSO DO SUL, 2007), pelo governador André Puccinelli, dispondo sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino.

Essa lei trouxe nova redação do dispositivo da lei anterior, apresentando, em seus artigos 1º e 3º, os mecanismos da forma de provimento do cargo de dirigentes escolares na rede estadual de ensino, nos quais podemos destacar a requisitos nos incisos: I - Curso de capacitação em Gestão Escolar; II - Avaliação de competências básicas de dirigentes escolares; III - Eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

Constatamos que, diante das tentativas realizadas pelos governos anteriores, através de decretos e leis para atender ao princípio de gestão democrática, percebe-se que esse governo também não se privou de ditar as regras de forma autoritária ao provimento do cargo de diretor, fazendo com que o profissional da educação passe por etapas para concorrer à eleição. Ou seja, não era apenas um processo eleitoral cujos candidatos emergiam da comunidade escolar, era preciso também passar por etapas.

Sendo assim, essas etapas para o provimento ao cargo de diretores nas escolas estaduais, durante a gestão do governador André Puccinelli, eram: passar pelo processo seletivo na unidade escolar, realizar o curso de gestão, realizar a avaliação, ser incluído no banco de dados

e a última etapa seria concorrer à eleição, à direção na unidade escolar. E, dessa forma, perdurou, durante a gestão, mecanismos para o provimento do cargo de diretores escolares. Mecanismos que também são assegurados na estratégia 8, da meta 19, do Plano Nacional de Educação/2014. A autora Oliveira (2018, p. 9) alerta que:

No primeiro mandato do Governo André Puccinelli (2007-2010), a Lei nº 3479/2007 alterou a forma de provimento do cargo de diretores escolares, de eleição com voto direto secreto para seleção, seguida de eleição, na medida em que, somente após cumprir as duas etapas, os aprovados poderão participar da eleição.

A atenção volta-se novamente às questões que regem a gestão democrática no estado. Em 2015, assume o atual governador eleito em Mato Grosso do Sul, Reinaldo Azambuja (PSDB), durante seu governo, no mês de setembro do ano de 2019, a Secretaria de Estado e Educação do Mato Grosso do Sul (SED/MS) apresentou uma minuta com a finalidade de regulamentar as eleições para diretores escolares ainda neste ano.

O documento apresentado sugeria que os diretores escolares não seriam mais eleitos por voto direto pela comunidade (ACP, 2019). O Sindicato Campo-grandense dos Profissionais da Educação Pública se posicionou contra o documento apresentado pela SED:

O processo eleitoral classificaria os candidatos em uma lista tríplice, e a SED escolheria entre os três mais votados. Essa situação nunca aconteceu na REE, e, na prática, retira completamente a escolha das mãos da comunidade escolar, uma vez que não respeita o voto de alunos, professores, funcionários, pais e mães (ACP, 2019, s/p).

Em defesa da manutenção da eleição direta na Rede Estadual de Ensino, debates foram realizados com a finalidade de impedir que a postura autoritária da Secretaria de Estado e Educação do Mato Grosso do Sul acabasse com a prática de gestão democrática nas escolas estaduais. Os profissionais da educação, durante os debates e através de movimentos destinados a não permitir que esse documento validasse, consideraram um retrocesso ao processo histórico de gestão democrática no estado de MS (ACP, 2019).

Mesmo assim, diante desse contexto, o governador do estado, Reinaldo Azambuja, aprova a Lei n. 5.466 em 18 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, sobre o processo de seleção dos dirigentes e dos membros do colegiado na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul que trata, em seu artigo 16, das etapas para o processo de escolha dos dirigentes escolares, ressaltando Avaliação de Competências Básicas de Dirigentes Escolares e eleição direta pela comunidade escolar. Essa Lei que está vigorando nos dias atuais. Vale informar que o atual governador de MS, Reinaldo Azambuja, permanece até o ano de 2022, finalizando seu mandato.

Conforme sinalizado por Oliveira (2021, p. 236),

A modalidade de seleção que combina a aplicação de avaliação de competências básicas, mediante prova escrita aos candidatos a diretores escolares, seguida de eleição, na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, contrapõe-se à escolha por meio de eleição direta, conforme se verifica na Lei do Sistema Estadual de Ensino, como um dos mecanismos de gestão democrática, e, ainda, a constituição de um “Banco” de candidatos aprovados na avaliação.

Apontamos ainda que a eleição para diretores escolares é uma forma de participação e um mecanismo de manifestação da comunidade escolar, cabendo ao diretor eleito envolver a comunidade nas ações que permitam decisões coletivas, favorecendo a efetivação da gestão escolar democrática.

Iniciaremos o próximo tópico caracterizando o município em estudo e em seguida apontando elementos que elucidam os processos que contribuíram para implantação da Lei n. 6.023/2018 no município de Campo Grande/MS.

2.1.2. Eleição de diretores no município de Campo Grande/MS: Processos históricos, políticos e legislativos que contribuíram para a implantação da Lei n. 6.023/2018

Campo Grande fica no planalto da Serra de Maracaju, bem no centro do estado de Mato Grosso do Sul. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010), Campo Grande tem 786.797 mil habitantes, registrado no último censo em 2010. Hoje, a população é estimada em 916.001 pessoas no município. Sua área territorial é de 8.082,978 km².

Fundada em 1934, a “Liga Sul Matogrossense” foi um movimento que lutou pela divisão do estado de Mato Grosso. Os estudos iniciaram no ano de 1975, reunindo também mais de 13 mil assinaturas a favor da divisão. Somente dois anos mais tarde, no governo de Ernesto Geisel, o estado de Mato Grosso foi dividido, passando o município de Campo Grande, escolhido para ser a capital do novo estado, Mato Grosso do Sul (*Campo Grande News*, 2012). Esse fato ocorreu em 11 de outubro de 1977, com a sanção da Lei Complementar n. 31.

Segundo Machado (2008), a primeira escola foi aberta no ano de 1895, localizava-se na rua 26 de agosto e o professor José Rodrigues Benfica foi nomeado o primeiro professor naquela época.

Atualmente, pertence ao sistema municipal de ensino, no município de Campo Grande/MS, 204 escolas municipais com ensino fundamental e educação infantil, sendo 90 escolas municipais urbanas e 08 escolas municipais na área rural e distritos, 106 escolas municipais apenas com educação infantil (EMEI). Vale informar também que em Campo

Grande há 81 escolas estaduais em funcionamento atendendo ao ensino fundamental e também ao ensino médio.

Essas escolas municipais estão localizadas em sete microrregiões que dividem o município de Campo Grande/MS, são elas: Anhanduizinho, Bandeira, Centro, Imbirussu, Lagoa, Prosa e Segredo (CAMPO GRANDE, 2020). As escolas que participaram desta pesquisa situam-se na região Lagoa e Segredo.

A rede pública municipal de ensino é responsável pelas seguintes etapas da educação básica: educação infantil e ensino fundamental. No entanto, também há uma escola municipal situada na zona rural que oferta o ensino médio.

A Lei n. 4.507, de 17 de agosto de 2007, que dispõe sobre o Sistema de Ensino no Município de Campo Grande/MS e dá outras providências (CAMPO GRANDE, 2007), traz, no art. 2º, a composição do Sistema Municipal de Ensino, destacando:

I - Órgão Central:

a - Secretaria Municipal de Educação;

II - Órgão Colegiado:

a - Conselho Municipal de Educação;

b - Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério;

III - as instituições de ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público Municipal;

IV - as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada;

V - outros órgãos e serviços municipais da área educacional de caráter administrativo e de apoio técnico.

Com a finalidade de normatizar e acompanhar as ações educativas, vale ressaltar que “o Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS foi criado pela Lei n. 3.404/1997, revogada pela Lei n. 4.507/2007, que estabelece, em sua composição, a criação do Conselho Municipal de Educação/CME” (NOGUEIRA, PASSOS; PEREIRA, 2018).

Sobre o Conselho Municipal de Educação (CME), para as autoras Nogueira, Passos e Pereira (2018), o CME tem “[...] a finalidade normativa, deliberativa, consultiva, fiscalizadora e de assessoramento em assuntos intrínsecos ao processo de desenvolvimento da educação [...]”. O CME atua nas instituições de ensino público e privado, é um órgão importante que compõe o Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS.

Cabe então ao Sistema de Ensino, conforme a LDB 9.394/1996 (BRASIL, 1996), definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica. Vale lembrar que, oito anos após a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi aprovada e sancionada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a qual replica o princípio constitucional da gestão democrática nas escolas públicas,

estabelecendo em seu art. 3º, inc. VIII, que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Neste sentido, as práticas pedagógicas com concepções mais democráticas devem ser promovidas na escola. A escola é uma instituição que precisa ser administrada e nela deve haver distribuição de responsabilidades conforme a participação de cada segmento na tomada de decisão, portanto, são mecanismos que efetivam o processo democrático na escola.

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito de sua aprendizagem. Para isso, precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 18).

Com a aprovação da Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014, que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), novamente vem tratar da gestão democrática como princípio do ensino, mas flexibiliza os sistemas de ensino, os mecanismos de ocupação ao cargo de diretor quando traz critérios para o exercício da função. O referido plano propõe na meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 313).

No entanto, o que se observa, em muitos casos, são parcerias entre municípios e institutos privados que realizaram a formação para gestores, promovendo avaliação e seleção para o cargo, sem consulta pública à comunidade, como foi a situação vivenciada no município de Campo Grande/MS, nos anos de 1990.

Durante os anos de 1988-1990, no município de Campo Grande/MS, a gestão escolar foi baseada em princípios de gerenciamento de processos e de setores dentro das instituições. Percebe-se que o modelo de gestão escolar e de prática educacional, neste município, é permeado por uma administração centralizadora, as decisões e o planejamento são praticamente centralizados na direção escolar, “[...] distanciando-se da perspectiva democrático-participativa [...], que materializam a gestão democrática” (OLIVEIRA; BOLSON; DANTAS, 2010, p. 355).

Em decorrência disso, a gestão escolar, embasada no mecanismo de eleição direta para diretores escolares, no município de Campo Grande/MS, demorou trinta anos após a promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) para que ela se tornasse lei no município. A escolha do diretor escolar era feita até 2018 pelo chefe do executivo ou por

indicação política. Hoje, com a Lei n. 6.023, de 15 de junho de 2018, o município de Campo Grande/MS dispõe sobre a eleição direta para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e diretores dos CEINFs - Centros de Educação Infantil (CAMPO GRANDE, 2018).

Vale ressaltar que as eleições não se realizaram nos CEINFs em 2018. O argumento utilizado foi que a Lei n. 6.023/2018 estabelece que, para ocorrer a eleição para diretores em uma dessas unidades, ela precisava ter implantado o Conselho Escolar, seus candidatos deveriam ser efetivos e com pelo menos cinco anos lotados na unidade que desejassem concorrer ao pleito. E naquele ano, essa não era a realidade das unidades dos CEINFs (OLIVEIRA; CONDE, 2020).

Observa-se que mesmo a LDB n. 9394/96 (BRASIL, 1996) ressaltando o princípio de gestão democrática nas escolas brasileiras, em seu texto, delega aos sistemas de ensino a sua implantação. Por isso, muitos sistemas de ensino conduziram a lei de várias maneiras, e outros nem conseguiram colocá-la em prática, devido a interesses políticos.

No município de Campo Grande/MS, não foi diferente, mesmo com a LDB n. 9394/96 estando em vigor, continuou nomeando diretores para as escolas municipais através de resoluções que traziam critérios estabelecidos pelo Poder Executivo da capital até o ano de 2018. Sabe-se que, desde a década de 1990, as unidades escolares estaduais de Mato Grosso do Sul vinham escolhendo seus dirigentes por meio da participação da comunidade escolar, ou seja, pelos profissionais da educação, pais e alunos.

Vale ressaltar, ainda, que mesmo diante do princípio de gestão democrática, estabelecido na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e na LDB n. 9394/96 (BRASIL, 1996), o município de Campo Grande/MS continuava apresentando uma gestão escolar pautada numa concepção empresarial, caracterizada pela centralização do poder decisório, portanto, hierárquica, e distinta do que preconiza as referidas leis supracitadas.

Entre os anos de 1997 e 2004, com mandados consecutivos, André Puccinelli, como prefeito de Campo Grande/MS, utilizou-se de resoluções que normatizassem a escolha dos diretores escolares na rede municipal de ensino. Essas normativas foram colocadas em prática, principalmente no segundo mandato. Vale informar que essa experiência em Campo Grande foi posteriormente replicada no estado de MS, quando foi eleito e reeleito para governador entre os anos de 2007 e 2015. Para as autoras Alves, Alves e Fernandes (2014, p. 111):

O modelo de gestão da rede municipal de ensino se sustentou na parceria entre a Prefeitura de Campo Grande e o Instituto Ayrton Senna (IAS), que implantou o Programa Escola Campeã (PEC), no período de 2001 a 2004, e tomou como imperativo as diretrizes da administração educacional proposta pela Fundação Luíz Eduardo Magalhães (FLEM), sediada no estado da Bahia.

O Instituto Ayrton Senna (IAS) é uma organização, criada em 1994, pela família de Ayrton Senna, piloto de Fórmula 1. O IAS atua sem fins lucrativos e tem “o objetivo de dar a crianças e jovens brasileiros oportunidades de desenvolver seus potenciais por meio da educação de qualidade” (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2021).

Sobre o material desenvolvido pela Fundação Luiz Eduardo Magalhães, que norteou a implantação da parceria do município com o Instituto Ayrton Senna (IAS), acrescenta Duailibi (2020, p. 65) que:

No material havia a pretensão explícita de subsidiar as ações do diretor para que ele exercesse com competência a gestão pedagógica, administrativa, financeira e comunitária das escolas públicas. Num primeiro momento, conceituava-se o que é uma escola eficaz, depois se estabelecia parâmetros entre escolas eficazes e não eficazes, com orientações a respeito de pontos críticos que devem ser atacados, o que, segundo os seus idealizadores, daria condições aos diretores para enfrentarem os problemas do cotidiano escolar.

O Instituto Ayrton Senna “é uma organização não governamental sem fins lucrativos, que integra o terceiro setor” (FERNANDES; OLIVEIRA, 2010). O IAS apresenta vários programas que contribuem para a resolução e a superação dos problemas educacionais, como exemplo, já mencionamos o material utilizado pela prefeitura municipal de Campo Grande/MS, que foi o Programa Escola Campeã. Contudo, esse material reforça uma visão gerencialista de administração escolar, demonstrando que a eficácia dos gestores está ligada ao sucesso da escola. O gestor precisa, no entanto, assumir responsabilidades e ter liderança para determinar os processos escolares. “[...] de tudo o que se pode fazer para tornar-se uma escola eficaz, o mais decisivo, de impacto mais imediato e mais determinante é escolher bem o seu diretor” (FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, 2000, p. 19).

A política educacional, ainda no mandato de André Puccinelli, no período de 2001 a 2004, no município de Campo Grande/MS, era direcionada pelo programa “Educação para o Sucesso”, trazia estratégias para gerir a escola, com perspectiva de uma educação voltada para a qualidade total (ALVES; ALVES; FERNANDES, 2014).

Compreende-se, entretanto, que esse modelo de gestão educacional preconiza os objetivos do neoliberalismo, exigindo uma gestão gerencial, direcionada para a produtividade, a busca de resultado e indicadores de desempenho e a preparação do indivíduo para o trabalho. Conclui-se que o mercado tem interesse na educação por assegurar uma mão de obra qualificada. E as avaliações realizadas na escola, previstas na LDB n. 9394/96 (BRASIL

,1996), são utilizadas como instrumento para classificar se o indivíduo está apto ou não, sem levar em conta o crescimento de seu aprendizado.

No município de Campo Grande/MS, como prefeito, firmou parceria com Instituto Ayrton Senna (IAS), que tinha por finalidade a implantação do Programa Escola Campeã (PEC) nas escolas municipais (OLIVEIRA; BOLSON; DANTAS, 2010). O IAS é uma organização não governamental (ONG): “É uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de dar a crianças e jovens brasileiros oportunidades de desenvolver seus potenciais por meio da educação de qualidade” (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2021).

Diante disso, afirma Oliveira, Bolson e Dantas (2010, p. 330-331) que:

O governo municipal de Campo Grande, entre outros, adere à parceria com o IAS para o desenvolvimento do programa Escola Campeã, na segunda gestão do prefeito André Puccinelli, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), mediante assinatura do termo de parceria em 24 de janeiro de 2001, acompanhado de três termos aditivos para o período de 2001 a 2004.

Realiza-se, então, conforme o termo de parceria aderido, alteração em algumas legislações, destacando o Decreto n. 8.508, de 7 de agosto de 2002, que dispõe sobre o processo do cargo em comissão de direção de escola (CAMPO GRANDE, 2002) e a Resolução SEMED n. 50, de 7 de agosto de 2002, instituindo o processo seletivo para dirigentes das escolas municipais (CAMPO GRANDE, 2002). O processo seletivo, descrito na resolução n. 50/ 2002, objetiva a melhoria da gestão nas unidades escolares. Estabelecendo ainda três etapas: I - Seleção interna de servidores; II - Curso de Capacitação em Gestão escolar; III - Certificação Ocupacional, provas com caráter eliminatório.

Sobre a Certificação Ocupacional, afirmam que “Para sua realização a Prefeitura Municipal contratou a Fundação Luís Eduardo Magalhaes (FLEM), parceira do Instituto Airton Senna” (OLIVEIRA; BOLSON; DANTAS, 2010, p. 332). Analisa-se, neste estudo, que o processo seletivo, validado pela Certificação Ocupacional, estava voltado para conteúdo da gestão empresarial, focado em procedimentos burocrático de planejamento e controle das atividades desenvolvidas nas escolas. Tal como demonstra Paro (2015, p. 54) ao dizer que:

[...] na ausência do conhecimento técnico-científico sobre o fato educativo, não titubeiam em fazer uso, fartamente, dos princípios, métodos e técnicas dominantes no mundo dos negócios, ignorando por completo a especificidade do trabalho escolar e a necessidade de levar em conta sua singularidade na tentativa de fazê-lo efetivo.

Após a certificação, o nome do candidato ficava armazenado em um banco de dados que, conforme a necessidade do poder executivo, poderia indicar um dos nomes constantes

nesse banco. Vale esclarecer que, mesmo antes da certificação iniciada com a parceria, a indicação também era designada pelo prefeito. A parceria não alterou a prática da indicação política, apenas introduziu novos critérios de seleção desses profissionais.

No mandato do prefeito eleito posteriormente, Nelson Trad Filho (PMDB), entre 2005 e 2008, não houve renovação de parceria com o IAS, mas incluiu uma nova etapa, além das etapas já existentes no governo anterior. A nova prática instituída foi o acompanhamento sistemático do desempenho dos diretores indicados. Esses, por sua vez, tiveram que assinar um termo de compromisso mediante as regras do órgão central (OLIVEIRA; BOLSON; DANTAS, 2010).

O acompanhamento dos gestores escolares era realizado por um técnico da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), que monitorava e avaliava requisitos gerenciais destinados ao diretor escolar, podendo conforme os resultados ser afastado do cargo. Ainda sobre o acompanhamento sistemático e os requisitos sobre os quais os diretores eram avaliados, Oliveira e Conde (2020) sustentam que eram requisitos pautados na concepção gerencial, indicadores de resultados pautados em critérios de mérito e desempenho. O PNE, Lei n. 13.005/2014 (BRASIL, 2014), propõe isso na estratégia 19.8 e, mesmo que haja consulta pública, os diretores eleitos respondem a questões de meritocracia para se manter no cargo.

Apesar da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da LDB, Lei n. 9394/96 (BRASIL, 1996), que estabelecem a gestão escolar democrática nas escolas brasileiras, o município de Campo Grande ainda apresentava um modelo de gestão pautado na eficiência e na eficácia, sob a ordem neoliberal.

No segundo mandato do prefeito Nelson Trad Filho (2009-2012), mediante o Decreto Municipal n. 10.900, de 13 de julho de 2009 (CAMPO GRANDE, 2009), foi instituído nas escolas municipais os Conselhos Escolares (CE), em seu artigo 3º, retrata que “O Conselho Escolar tem por objetivo promover a participação e a conjugação de esforços entre a comunidade escolar e demais segmentos da sociedade, e a qualidade de aprendizagem oferecida” (CAMPO GRANDE, 2009).

A despeito da instituição dos Conselhos Escolares, órgão essencial para a gestão democrática, as escolas ainda eram geridas culturalmente por um modelo autoritário, caracterizado pelo clientelismo e pelo patrimonialismo político. Embora se tratando de um colegiado importante para a participação das tomadas de decisões dentro da escola, o Conselho Escolar, apenas instituído nas escolas, não assegura o processo participativo. Se não há promoção para sua participação, ele passa a existir apenas formalmente.

De fato, para Oliveira, Bolson e Dantas (2010, p. 335):

Neste cenário, a configuração que a gestão educacional assume no município revela correspondência com os conteúdos da gestão gerencial, distanciando-se da perspectiva democrático-participativa que prima pela gestão colegiada, pela autonomia, pelo diálogo e decisão coletiva (pais, alunos e professores), entre outros pilares que materializam a gestão democrática.

Com a presença de um modelo de gestão focado em questões gerenciais e pautado no clientelismo, em que diretores escolares eram escolhidos por critérios político-partidários, evidenciando em suas ações características monocráticas e autoritárias, era preciso iniciar um estudo para construir a política de gestão escolar para o município de Campo Grande/MS.

Em Campo Grande, a “gestão democrática vem sendo debatida entre a ACP e a Semed, desde 2012” (ACP, 2018). Com o estabelecido no Plano Nacional de Educação de 2014, na meta 19, e “com a implantação do PME (Plano Municipal de Educação), em 2015, sua meta 19 fortaleceu ainda mais a luta da categoria, pela efetivação da gestão democrática na REME” (ACP, 2018).

Sabe-se que essas discussões e estudos realizados contribuíram para a elaboração do Projeto de Lei que instituiu mais tarde a eleição para diretores na rede municipal de ensino. Constatou-se também que houve discussões e estudos realizados por uma comissão designada através da Resolução “PE” SEMED n. 569, de 25 de junho de 2014 (CAMPO GRANDE, 2014).

Em 2015, outras discussões e debates aconteceram e, a partir dessas discussões, foi aprovado o Plano Municipal de Educação (PME) de Campo Grande/MS, por meio da Lei n. 5.565, em 23 de junho de 2015 (CAMPO GRANDE, 2015). O artigo 2º do Plano Municipal de Educação (PME) traz em seu inciso VI a “[...] Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” e indica que cabe ao município aprovar uma lei específica para implantar a gestão democrática com a participação da comunidade escolar a partir de dois anos de vigência do PME-MS (CAMPO GRANDE, 2015).

Vale ressaltar que, em Campo Grande, o princípio de gestão democrática nas escolas da Rede Municipal de Ensino (REME) vinha sendo almejado, demonstrando esse desejo por meio de discussões, pelos profissionais da educação dentro de cada unidade escolar e nos encontros e reuniões na ACP - Sindicato Campo-Grandense dos Profissionais da Educação Pública. Em audiências e reuniões de forma mais contundente, a ACP empenhava-se em demonstrar ao responsável pela Secretaria de Educação e ao prefeito do município de Campo Grande em cada mandato, os interesses dos profissionais da educação e a importância do cumprimento das leis, Constituição Federal /1988, LDB n. 9394/96 e PNE/ 2014, que tratam da implantação da gestão escolar democrática (ACP, 2017).

Com o novo prefeito, Alcides Bernal, do Partido Progressista, eleito para o mandato de 2013-2016, surgem novas expectativas para esse estudo. Mas no ano de 2014, vivenciava-se uma turbulência de mudanças e contratempos no contexto político da cidade, ocasionando a cassação do prefeito Alcides Bernal em março do mesmo ano. Com a cassação, assumiu, em 13 de março de 2014, seu vice, Gilmar Olarte.

No mês de março do ano de 2014, com a nova equipe instalada na Secretaria Municipal de Educação (SEMED), em Campo Grande, nomeada pelo prefeito Gilmar Olarte, constatou-se a necessidade de organizar o processo de designação para a função de diretor escolar e, nesse sentido, foi elaborada e publicada no DIOGRANDE (Diário Oficial de Campo Grande-MS) a Resolução SEMED n. 155, de 5 de maio de 2014 (CAMPO GRANDE, 2014), estabelecendo os procedimentos para a designação à função de diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e Centros de Educação Infantil (CEINFs). Cabia à Secretaria Municipal de Educação selecionar e encaminhar o profissional para ocupar o cargo de diretor ou diretor adjunto de alguma unidade escolar. Esse diretor designado, como previsto no art. 6º da Resolução SEMED 155 de 5 de maio de 2014 (CAMPO GRANDE, 2014), era orientado e acompanhado por técnicos da SEMED. Observa-se que esta resolução traz como critério para ser diretor escolar ter exercido a função de diretor adjunto.

Apontamos que a partir da década de 1990, diante de resoluções e decretos, instituído a cada governo no município de Campo Grande/MS, estabelecendo processos seletivos e designações para diretores escolares exercerem a função, desencadeou a necessidade de um estudo aprofundado para elaborar uma lei que normatizasse o processo democrático de escolha de diretores e diretores adjuntos para as unidades escolares e diretores dos centros de educação infantil da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS.

No entanto, a partir do ano de 2014, as discussões para estudos sobre gestão escolar democrática eram pautas a partir dessa nova equipe que havia sido destinada para a SEMED - Secretaria Municipal de Educação.

No final do primeiro semestre do ano de 2014, as discussões foram iniciadas de forma mais sistematizada. Com a publicação da Resolução “PE” SEMED n. 569, de 25 de junho de 2014, na qual ficou designada a Comissão de estudo, elaboração e sistematização da Política de Gestão Escolar Democrática da REME (CAMPO GRANDE, 2014) e pela Resolução SEMED n. 158, de 25 de junho de 2014 (CAMPO GRANDE, 2014), que se estabeleceu o calendário de reuniões da referida comissão, visando à implantação do processo de eleição para o cargo de diretor escolar.

Os membros convidados para a composição dessa comissão foram profissionais da educação que representavam a SEMED e o CONDAEM (Conselho de Diretores e Diretores Adjuntos das Escolas Municipais e Diretores de CEINFs); a ACP (Sindicato Campo-Grandense dos Profissionais da Educação Pública), a UEMS (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul), a UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul), a Associação Campo-Grandense de Supervisores Escolares da rede municipal de ensino e o Conselho Municipal de Educação, como podemos constatar na Resolução “PE” SEMED n. 569/2014 (CAMPO GRANDE, 2014).

Considera-se que essa comissão de estudo designada foi um avanço significativo no processo de gestão escolar democrática no município. Durante os estudos realizados mediante o cronograma publicado na Resolução SEMED n. 158, de 25 de junho de 2014, mencionada anteriormente, percebe-se que havia discussões sobre os mecanismos formais da construção da gestão democrática, seus princípios de participação, a autonomia financeira, conselhos escolares, projeto político pedagógico (PPP), eleição de diretores, grêmios estudantis e associação de pais e mestres (CAMPO GRANDE, 2014).

Ao considerar a importância do cumprimento da legislação sobre gestão democrática, vale ressaltar que as escolas de Campo Grande já vinham elaborando, nos anos anteriores, seus Projetos Políticos Pedagógicos, previsto também em lei, artigo 12, inciso I, da LDB n. 9394/96, como princípio de participação.

Após os estudos da comissão, a minuta do projeto da lei para a implantação da nova política de gestão escolar para as escolas municipais, foi elaborada, discutida e aprovada pelos membros da comissão de estudo, elaboração e sistematização da Política de Gestão Escolar Democrática da REME e pela Secretária de Educação em exercício no ano de 2014, Angela Maria de Brito, encaminhando ao prefeito para as devidas apreciações e providências.

Com a espera da aprovação do documento encaminhado ao prefeito Gilmar Olarte, iniciou-se também os estudos para a elaboração do Plano Municipal de Educação do município de Campo Grande/MS. Assim, em consonância com o Plano Estadual de Educação (PEE 2015-2025) e com o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), foi aprovada a Lei n. 5.565, de 23 de junho de 2015, (PME 2015-2025), o Plano Municipal de Educação (CAMPO GRANDE, 2015).

Em 25 de agosto de 2015, o prefeito afastado Alcides Bernal foi reconduzido ao cargo por decisão judicial. Com essas trocas e afastamento de prefeitos e de secretários de educação, não houve tempo hábil para que o projeto de lei que instituiu a Gestão Democrática da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS, por meio de eleição direta, fosse votado e aprovado pelos órgãos competentes e, até o fim do mandato desse prefeito, tudo ficou estagnado.

Como demonstra Fernandes e Oliveira (2010, p. 12):

Por tudo isso Campo Grande por meio de suas administrações desde 1988, quando a Constituição Federal instituiu como princípio do ensino público a gestão democrática, a concretização de tal princípio vem sendo negada a sua população como possibilidade de maior participação nas decisões e, portanto, com práticas democráticas substantivas.

Durante a campanha eleitoral à prefeitura de Campo Grande/MS, os candidatos anunciavam em suas propostas que implantariam a gestão democrática nas escolas municipais. Pretendia-se, enfim, atender ao Plano Municipal de Educação do Município – PME/MS (CAMPO GRANDE, 2015).

Em 2017, assume a pasta do executivo da capital do Mato Grosso do Sul, Marcos Trad, eleito pelo Partido Social Democrático. Durante o primeiro ano de seu mandato, mesmo anunciando em campanha eleitoral que logo implantaria a gestão escolar democrática, por meio de eleição no município, nota-se que isso não ocorreu de imediato. Levou-se ainda um tempo para que o processo de elaboração fosse estruturado. Foi direcionando de forma natural, sem se preocupar com aspectos relacionados ao tempo de implantação. Segundo Fernandes e Souza (2018, p. 4):

A construção do consenso social para a implantação da gestão democrática da educação na rede municipal de ensino de Campo Grande, envolveu atores políticos do Poder Executivo e também atores coletivos que representam organicamente os professores, como é o caso da ACP.

Observa-se que o chefe do executivo, para cumprir com sua promessa de campanha, desencadeou o processo lentamente. Uma comissão foi organizada para iniciar os estudos somente no ano de 2017. A Comissão contou com:

A participação de representantes da sociedade política (aparelho governamental), quatro representantes da Secretária Municipal de Educação e da sociedade civil, três representantes do CONDAEM e três representantes da ACP, assim como de três representantes da Câmara Municipal, para elaboração da proposta (OLIVEIRA; CONDE, 2020, p. 13).

Assim, com a publicação da Resolução n. 1.208, de 15 de dezembro de 2017 (CAMPO GRANDE, 2017), designava-se a nova comissão para a implantação do sistema de eleição de diretores e diretores adjuntos das unidades da Rede Municipal de Ensino. As discussões deram continuidade ao Projeto de Lei elaborado pela comissão anterior (CAMPO GRANDE, 2017). “O trabalho da comissão foi iniciado tendo como documento referência a Minuta do Projeto de

Lei elaborada em 2014, além daqueles que instituem o Sistema Municipal de Educação” (ACP, 2017).

Com isso, deu-se início novamente aos debates e estudos, “na segunda reunião ocorrida em 21 de setembro, diversos debates aconteceram, visando assegurar a integralidade do que prevê a Meta 19 do PNE/PME” (ACP, 2017). Essa nova comissão designada tinha como objetivo “elaborar normas que orientem o processo de implantação e implementação da gestão democrática, com a participação da comunidade escolar, a partir de dois anos da vigência deste PME” (CAMPO GRANDE, 2015, p. 45).

No ano seguinte, no dia 21 de março, foi realizada uma Audiência Pública, na Câmara Municipal de Campo Grande, para discutir com as categorias o Projeto de Lei que instituíria a gestão democrática sobre eleição direta para diretores das unidades escolares. Houve vários posicionamentos a favor e foi lembrado por diversos representantes que há muito tempo os profissionais da educação do município esperavam por este momento, considerado pelos envolvidos um momento histórico e de grande avanço para a educação de Campo Grande (MS NOTÍCIAS, 2018).

Várias questões foram colocadas em evidência na audiência, uma delas foi a não realização das eleições para os CEINFs. Alegou-se “que a mencionada Lei prevê que as unidades de ensino participantes do pleito eleitoral devem ter Conselhos Escolares em sua gestão [...]” (OLIVEIRA; CONDE, 2020, p. 12). Previa também a condição de ter servidores efetivos lotados na unidade escolar há pelo menos cinco anos, o que não era a realidade de todos os CEINFs municipais. Para Oliveira e Conde (2020, p. 13):

Infere-se que essa pode ter sido uma estratégia do Poder Executivo para a aprovação da Lei, após questionamento dos representantes da ACP para inclusão dos CEINFs, que não foi problematizada por esses representantes, por ocasião de sua aprovação e, portanto, expressa as condições objetivas em que se efetivam o processo, marcado pelas disputas de concepções de educação e de gestão da sociedade política (aparelho governamental) e da sociedade civil.

Diante desse fato, mesmo a lei estabelecendo a eleição para a escolha de diretores escolares, rompendo com a indicação política para esta função, nos CEINFs municipais da capital de MS, a indicação para exercício da função, permaneceria, não só pelas justificativas já apresentadas anteriormente, mas também para atender ao interesse do chefe do executivo em dar continuidade à prática do clientelismo político, as indicações ainda aconteceriam. Fato que contrapõe o que a lei estabelece referente à concepção de gestão democrática.

Embora, naquele momento, somente as escolas municipais passariam pelo processo democrático através da eleição, salientamos que com a aprovação de uma lei implantando o

processo de eleição direta para o cargo de diretores escolares, a sociedade alcançaria seu objetivo diante dessa luta, ressaltando o fim das indicações para a função de diretor de escola, feita por poder político, eliminando também o clientelismo político e, conseqüentemente, contrapondo a gestão autoritária existente até o momento. “As práticas tradicionais de centralização do poder na gestão escolar são antigas e, por isso mesmo, pouco decidem sobre a escola que deveria ser o espaço público por excelência” (FERNANDES; RODRIGUEZ, 2012, p. 493). Contudo, com os esclarecimentos e questões expostas na plenária, o movimento ganhou força para a implantação da lei.

Em 2018, foi aprovada, em Campo Grande/MS, a Lei n. 6.023, de 15 de junho de 2018, instituindo a Gestão Democrática e dispondo sobre a eleição direta para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e dos CEINFs (CAMPO GRANDE, 2018). O que demonstra que o anseio dos profissionais da educação pela gestão escolar democrática vem de um longo período, mas só foi considerada nos últimos anos pelas plataformas dos governos, sobretudo pelos candidatos à prefeitura da capital, como promessa ou moeda de troca pelo voto.

Ainda em 2018, foi publicado o Edital n.19/ 2018 no DIOGRANDE, n. 5.337 de 31 de agosto (CAMPO GRANDE, 2018), que estabelece as diretrizes eleitorais para a organização, realização e apuração das eleições, e escolhas dos diretores e diretores adjuntos das escolas do município de Campo Grande, definindo inclusive a data de 29 de novembro para a realização do pleito nas escolas da REME – Rede Municipal de Ensino.

A posse dos diretores escolares aconteceu em 18 de dezembro de 2018, foram eleitos para um mandato de quatro anos. A nomeação dos novos gestores eleitos aconteceu em 02 de janeiro de 2019 (CGNOTÍCIAS, 2018). Considera-se um marco na educação do município de Campo Grande e o cumprimento também de uma das metas do Plano Municipal de Educação, uma reivindicação da sociedade, que almeja caminhos para a democratização do ensino e da escola pública.

Para Oliveira e Conde (2020, p. 14):

A Lei de Gestão Democrática provoca uma ruptura na indicação política, ao definir a eleição como critério para escolha de diretores e diretores adjuntos na REME, reivindicação histórica dos educadores, e traduz o esforço político dos representantes da sociedade civil, principalmente da ACP, abrindo espaço para a construção de um sistema educacional e de escolas mais autônomos, com sujeitos abertos ao diálogo, capazes de se contrapor à lógica gerencial da educação que vem se afirmando.

Dessa forma, o município de Campo Grande/MS vivencia esse novo caminhar após a implantação da lei que garantiu a realização das eleições para o provimento do cargo de

diretores. Faz-se necessário, após esse processo histórico, pontuar como está a materialização da gestão escolar democrática nas escolas e se há alguma transformação das relações sociais, diante do tempo que já se passou após a lei implantada. Como pode-se perceber, as escolas municipais optaram, em várias gestões governamentais, pela parceria público-privada, tal como apregoado pela doutrina do neoliberal. A implicação da adoção do modelo de parcerias com o setor do mercado educacional trouxe para a gestão da educação as técnicas de gerenciamento e de mercado, enxergando os pais e alunos como consumidores do serviço escolar e não como usuários de um bem público que lhes é de direito. Assim, Veiga (2013, p.49) afirma que: “É a educação pela lógica do direito e não pela lógica do mercado” e, por isso, faz-se necessário uma gestão escolar embasada em concepção democrática e participativa, primando por ações coletivas que venham enfrentar essa lógica neoliberal. No próximo capítulo, iremos discutir se o processo de eleição para diretores escolares acarretou a implementação de mecanismos e processos de gestão democrática no interior das instituições escolares.

3. CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA LEI N. 6.023/2018 NO MUNICÍPIO DE CAMPO GRANDE/MS

Pretende-se, neste capítulo, analisar, mesmo que de forma amostral, a implicação da eleição para diretores em duas escolas públicas do Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS, a partir de 2019, para a materialização do princípio da gestão democrática. Retratando os procedimentos percorridos na pesquisa empírica, bem como a percepção dos entrevistados sobre os questionamentos propostos neste estudo.

3.1. O percurso metodológico da pesquisa

Por meio da técnica da entrevista e dos questionários buscou-se coletar informações sobre a concepção dos membros da comunidade escolar sobre a prática da gestão democrática no ambiente escolar. Esta pesquisa teve a intenção de investigar a implementação do princípio de gestão democrática no atual contexto da recente implantação da eleição de diretores escolares. Nosso objetivo é identificar se houve repercussão das eleições diretas para gestores escolares, a partir de 2019, na implantação de mecanismos e processos de gestão democrática em duas escolas municipais de Campo Grande/MS.

Assim, a pesquisa ocorreu em duas escolas municipais escolhidas e localizadas em regiões diferentes do mesmo município, uma delas, a Escola A, situada na região Lagoa e a outra, Escola B, localizada na região Segredo do município de Campo Grande/MS. A escolha dessas escolas justifica-se por estarem localizadas em bairros periféricos da cidade, distantes uma da outra, por serem de regiões distintas e também por possuir um número expressivo de membros que compõem a comunidade escolar.

Vale ressaltar que norteou a escolha dessas duas instituições o fato de em uma delas, os gestores eleitos, no pleito de 2018, em Campo Grande, terem sido reconduzidos à função por meio dos votos da comunidade escolar. A escolha da outra escola deu-se em razão dos gestores eleitos não exercerem a função de diretor e diretor adjunto na escola anteriormente ao pleito em que foram eleitos, apenas ocupavam o cargo docente na escola. Desse modo, a pesquisa contempla dois contextos diferentes, o que possibilita apreender possíveis nuances no exercício da gestão escolar decorrente do processo eleitoral.

Para a coleta de dados empíricos, foi aplicado questionário pelo formulário *Google Forms*, devido ao número elevado de participantes dos segmentos aluno e pais/responsáveis. O questionário foi direcionado aos discentes maiores de 10 anos, totalizando 600 alunos e aos pais das duas escolas escolhidas, totalizando 500 pais ou responsáveis. Foi utilizada também a

entrevista semiestruturada com os quatro diretores escolares e com dois membros do Conselho Escolar (CE), que quiseram participar da pesquisa respondendo ao roteiro de entrevista. Durante a entrevista, buscou-se investigar a concepção dos membros da comunidade escolar sobre a prática da gestão escolar democrática.

As entrevistas ocorreram no modo remoto devido à necessidade de isolamento físico em decorrência da pandemia desencadeada pelo novo coronavírus, decretada em 30 de janeiro de 2020 pela Organização Mundial de Saúde. Diante do número expressivo de alunos matriculados e da situação vivenciada pela pandemia, as escolas do município de Campo Grande/MS iniciaram o ano letivo de 2021 com o ensino em formato remoto e, por essa razão, os questionários com os pais e/ou responsáveis dos alunos e com os alunos matriculados nessas escolas foram realizadas remotamente por meio de formulário *Google Forms*. A direção das duas escolas apresentou o Formulário da pesquisa de forma virtual, disponibilizando o *link* para que todos pudessem ter acesso aos grupos de *WhatsApp* de pais e alunos, criados por cada unidade escolar.

Objetivou-se, com a utilização dos questionários, levantar junto à comunidade escolar se houve modificações nas relações de poder no interior da escola e/ou o aumento da participação acerca das discussões nas tomadas de decisões coletivas após a eleição de diretores.

A pesquisa empírica foi iniciada em 2021, após a autorização da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande/MS (SEMED), da direção escolar das escolas escolhidas e da aprovação do Comitê de Ética da Plataforma Brasil, com o número do processo 50935321 70000 8030 (ANEXO 4).

Os participantes que voluntariamente concordaram em contribuir com a pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE), permitido pelos responsáveis dos alunos de 10 a 17 anos que participaram da pesquisa, o qual lhes garantia o sigilo de sua participação e os aspectos exigidos pelo comitê de ética (ANEXOS 2 e 3).

A tabela, a seguir, traz o quantitativo dos matriculados nas duas unidades escolares na faixa etária de 10 a 17 anos e o número de pais/responsáveis participantes da pesquisa, conforme dados levantados a partir do questionário enviado aos 600 alunos e 500 pais ou responsáveis.

Tabela 1 - Número de alunos e pais ou responsáveis participantes da pesquisa

Participantes da pesquisa	N. de participantes da pesquisa	Escola A	Escola B
----------------------------------	--	-----------------	-----------------

Alunos	71	26,8%	73,8%
Pais ou responsáveis	77	51,9%	48,1%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No final do ano de 2021 e no primeiro bimestre do ano de 2022, realizou-se as entrevistas semiestruturadas com diretores, diretores adjuntos e com membros do Conselho Escolar das duas escolas escolhidas, verificando como foi o processo de estudo, discussão e eleição para diretores escolares no município de Campo Grande/MS e se houve aumento da participação acerca das discussões nas tomadas de decisões coletivas após a eleição de diretores. As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e analisadas, e a identidade dos entrevistados preservada.

Solicitou-se a cada diretor/a o nome e o contato dos membros do Conselho Escolar. Por meio de ligação telefônica foi feito o contato com os oito membros, com o intuito de explicar como seria realizada a entrevista. Após o contato com a pesquisadora, alguns não quiseram mais realizar as entrevistas. Assim, com a autorização de apenas dois membros, marcando o dia e a hora, o encontro aconteceu nas escolas, com aqueles que concordaram em participar, após uma conversa informal e explicativa sobre a entrevista, iniciava a gravação da interlocução. Ao término da gravação, era feito o agradecimento ao participante e informado que os resultados seriam disponibilizados para toda comunidade escolar, com o objetivo de realizar um projeto de intervenção junto à unidade pesquisada.

Entre os meses de novembro de 2021 a julho de 2022, a pesquisa empírica foi desenvolvida com 02 diretores escolares (D), 02 diretores adjuntos (A), 02 membros do Conselho Escolar (CE) um da escola A e outro da escola B, aqui discriminados, respectivamente, por Participante D1, Participante A1, Participante D2, Participante A2, Participante CE1 e Participante CE2. O roteiro de entrevista foi organizado para que os entrevistados pudessem responder a questões acerca dos mecanismos e processos de gestão democrática na escola, aumento da participação nas principais decisões sobre gestão escolar e modificação nas relações de poder no interior da escola após a eleição de diretores.

Os seis depoimentos transcritos dos participantes (P) estão dispostos na tabela abaixo, numerados de 1 a 6. As letras A e B se referem à escola de lotação do entrevistado (a). O critério escolhido para compor a tabela abaixo foi cronológico crescente da realização das entrevistas. A análise das entrevistas será feita por agrupamento das respostas sobre os temas organizados no roteiro para a entrevista.

Tabela 2 – Identificação dos Participantes

IDENTIFICAÇÃO	ESCOLA	PARTICIPANTE
Diretor (a) escolar	A	D1
Diretor (a) - adjunto (a)	A	A1
Diretor (a) escolar	B	D2
Diretor (a) - adjunto (a)	B	A2
Membro do Conselho Escolar	A	CE1
Membro do Conselho Escolar	B	CE2

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.2. Caracterização dos entrevistados

A primeira parte da pesquisa buscou coletar dados que caracterizassem os participantes da entrevista semiestruturada. A Tabela 3 expressa as seguintes características:

Tabela 3 – Caracterização dos entrevistados da equipe gestora na entrevista semiestruturada

Questão	Item	Nº
Sexo	Feminino	5
	Masculino	1
Idade	De 30 a 39 anos	3
	De 40 a 49 anos	3
	De 50 a 59 anos	-
	De 55 anos ou mais	-
Escolaridade	Ensino superior (outros)	3
	Ensino superior (pedagogia)	3
	Especialização	4

Mestrado	2
Doutorado	-
Anos de trabalho na educação	
De 4 a 8	1
De 9 a 14	2
De 15 a 20	3
Mais de 21	-
Anos na direção escolar/ conselho escolar	
Menos de 3	2
De 4 a 8	2
De 9 a 14	1
De 15 a 21	1
Mais de 21	-

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa (2022).

Ao analisar essa primeira parte do questionário realizado com a equipe gestora das escolas, chamamos a atenção para alguns fatores, o primeiro se refere ao gênero, dos entrevistados, apenas uma pessoa (16,6%) era do sexo masculino. Observa-se que há um número maior de profissionais do sexo feminino (83,3%) atuando na educação básica. Este dado sobre o número superior de profissionais do sexo feminino, em relação aos profissionais do sexo masculino, também é apontado no Censo Escolar da Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul referente ao ano de 2021 (BRASIL, 2022). Quanto à idade, apontamos que os entrevistados possuem entre 30 e 49 anos. Em relação à escolaridade, todos possuem nível superior, sendo que quatro entrevistados (66,7%) passaram por curso de especialização e dois entrevistados (33,3%) possuem mestrado em educação.

No que se refere à quantidade de tempo de atuação na educação, os dados apresentados são: um entrevistado (16,67%) tem de quatro a oito anos; dois entrevistados (33,3%) têm de nove a quatorze anos; e três (50%) atuam de quinze a vinte anos na educação. Todos os entrevistados são profissionais efetivos da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS.

Perguntou-se também sobre o tempo de atuação na função de diretor ou de membro do Conselho Escolar. Do quantitativo dos entrevistados, dois deles (02 membros de Conselho Escolar), ou seja, 33,3% estão há menos de três anos na função atual; 02 (33,3%) respondentes

afirmaram que estão na função de quatro a oito anos; um (16,67%) de nove a quatorze anos e um (16,67%) está entre quinze a vinte anos. O objetivo dessa pergunta foi perceber se os entrevistados eleitos para as funções de diretores escolares ou membros do Conselho Escolar já ocupavam ou não a função anteriormente. Nesse caso, os dois entrevistados do CE e dois diretores entrevistados não foram reconduzidos à função, ou seja, são profissionais eleitos, pertencentes ao grupo escolar em que são lotados e que nunca exerceram a função como diretor escolar ou membro do Conselho Escolar antes da eleição para diretores em 2018.

Paro (2003, p. 87) afirma que “é preciso considerar o papel da experiência docente como pré-requisito para o exercício da direção de uma escola”. Ou seja, é preciso pertencer à escola, conhecer suas especificidades, reconhecer que as experiências vivenciadas na prática docente auxiliam na formação e atuação como gestor escolar. Assim, parece ficar evidente que o diretor eleito por sua comunidade, escolhido por ela, seja ele um professor, um coordenador pedagógico, um supervisor escolar, seja um orientador educacional, é preciso que ele possua conhecimentos necessários para gerir a escola, já que congrega a experiência como docente que possibilita conhecer o processo de trabalho e a organização escolar com os condicionantes políticos e econômicos, o sistema de ensino e a comunidade, assim como traz saberes advindos da realidade vivenciada cotidianamente na unidade de ensino.

Seguem-se, na parte seguinte do roteiro, questões referentes ao processo de eleição para diretores escolares e a introdução (ou não) de mecanismos e processos de gestão democrática na escola. Quando perguntado aos entrevistados se houve mudança nas práticas de gestão da escola após a implantação da eleição de diretores, a maioria (83,3%) respondeu que o mandato iniciou em 2019 e, logo em seguida, os profissionais tiveram que gerir a escola num contexto nunca antes vivenciado, pois, a partir do mês de março do ano de 2020, as aulas tiveram que ser suspensas devido à pandemia de COVID-19. Além disso, a experiência que tiveram em um ano de mandato, relatam todos os entrevistados (100%), era de que o clima escolar teve uma melhora significativa e que em algumas ações pedagógicas perceberam o envolvimento da comunidade, principalmente dos professores, mas que também, apesar da eleição para diretores, ainda não tiveram autonomia para algumas situações que pudessem decidir apenas com a comunidade local, como algumas questões sobre a execução do repasse financeiro, que geralmente já vem direcionado para um fim.

A entrevistada A1 (2022) afirmou que:

Tivemos mais envolvimento de alguns segmentos dentro da escola, principalmente dos professores, tivemos mais discussões, eles nos procuram mais, alguns alunos e pais também, ainda pouco, mas procuram. Sobre a autonomia, ainda não temos muito, pois somos ligados ao órgão central que nos norteia com resoluções e decretos e, em

muitas situações, as determinações ainda vêm do órgão central, não permitindo que a comunidade escolar decida sobre determinados assuntos. (Informação verbal)³

Ao perguntar sobre quais assuntos não possuem autonomia e quais deles já vêm estabelecidos pelo órgão central, as respostas (83,3%) trouxeram os seguintes elementos: calendário escolar, o currículo, pois existe um referencial curricular da rede, consolidado com a BNCC (Base Nacional Comum Curricular), a merenda escolar⁴, o regimento escolar⁵, a convocação de recursos humanos⁶, o uniforme escolar, os materiais escolares que são doados aos alunos.

Durante a pesquisa, apareceram falas de diretores e membros do Conselho Escolar como a seguinte: “somos ainda ligados a um órgão que centraliza muitas decisões e que orienta as escolas através de comunicações internas e resoluções”.

Observa-se que a gestão escolar, mesmo após a eleição, tem pouca autonomia nos processos decisórios junto a sua equipe, como foi relatado acima. Mostra uma insatisfação por parte dos entrevistados (83,3%) em não conseguir decidir no coletivo alguns assuntos do cotidiano. Verificou-se, ainda, a centralização sobre algumas decisões pelo órgão central.

Diante dos dados obtidos, podemos destacar o pensamento de Paro (2016, p. 50) a respeito disso: “no âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado”.

Quanto ao calendário escolar, a maioria dos entrevistados (83,3%), respondeu que a minuta do documento é enviada para as escolas, para discussão somente dos dias das festas culturais, dias das avaliações, reuniões com a APM e Conselho Escolar, outras especificidades, como emenda de feriados, dias letivos e não letivos, datas de formação para professores, início e término de bimestre já vêm estabelecidos pelo órgão central. Apenas uma entrevistada

³ A1 em entrevista concedida a pesquisadora em 03/12/2021.

⁴ SUALI - Superintendência de Alimentação Escolar de Campo Grande/MS, supervisiona a elaboração das diretrizes e normas para a execução do Programa Municipal de Alimentação Escolar, elabora o cardápio da merenda escolar às escolas municipais de Campo Grande/MS, de acordo com RESOLUÇÃO/CD/FNDE N ° 67, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2009, que altera o valor per capita para oferta da alimentação escolar do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE.

⁵ Elaborado pela equipe da Gerencia de Monitoramento da Superintendência de Gestão e Normas – SUGENOR/SEMED. “É o documento básico que contém as determinações legais e as linhas norteadoras da organização formal da escola e deve explicitar o modelo de gestão e o projeto político-pedagógico nas relações sociais dele decorrentes” (VEIGA, 2013, p. 75).

⁶ Encaminhado às escolas pela Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEPE/SEMED, professores convocados e funcionários administrativos por meio de processo de seleção de recursos humanos.

(16,67%), a A2⁷, afirmou que concorda que o calendário escolar seja igual para todas as escolas, alegando “uma melhor organização na rede municipal”. O que precisa ser levado em conta é que mesmo as reuniões da APM e do Conselho Escolar, estabelecidas no calendário bimestralmente, faz-se necessário serem estabelecidas e realizadas também pelo CE e APM, conforme as demandas da escola.

Sobre o currículo, todos os entrevistados (100%) apontaram que existe um Referencial Curricular da rede municipal, elencando os conteúdos, mas que esses conteúdos não são todos obrigatórios, é apenas um referencial. A entrevistada D2⁸ em entrevista concedida em falou sobre a situação em que os alunos se encontram pós pandemia, afirmando que será necessária “uma discussão com a equipe pedagógica para decidir sobre quais conteúdo do referencial precisarão ser retomados do ano escolar anterior, para que os alunos não fiquem sem o pré-requisitos necessários”.

Foi relatado por cinco participantes (83,3%) que os livros didáticos⁹ são escolhidos pelos professores nas suas respectivas unidades escolares. Os professores dos diversos componentes curriculares são consultados, em um primeiro momento, para a indicação do livro respeitando as obras e os autores propostos e relacionados pelo Ministério de Educação (MEC), em seguida, é enviado ao órgão central os nomes dos livros escolhidos por cada unidade. Com base nas obras escolhidas, o órgão central realiza um levantamento das obras que tiveram mais preferências entre os docentes lotados nas escolas municipais, priorizando uma única obra de cada componente curricular para atender toda à rede.

Percebe-se que no momento em que a indicação do livro pelos professores chega ao órgão central, há a unificação do material didático para todas as escolas, o que significa que muitas escolas adotam o material não selecionado por ela. Assim, observa-se que, embora haja participação dos docentes na indicação do livro, a decisão pelo material a ser adotado compete ao órgão central que o unifica para toda a rede de ensino. Essa prática compromete a autonomia docente sobre a escolha do material pedagógico a ser utilizado por ele no processo de ensino.

Sobre autonomia, Gadotti e Romão (2012, p. 48) destacam que:

Na história das ideias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, da ruptura com esquemas centralizadores e, recentemente, da transformação social. Pode-se dizer que a autonomia faz parte da própria natureza da educação.

⁷ A2 em entrevista concedida a pesquisadora em 03/02/2022.

⁸ D2 em entrevista concedida a pesquisadora em 03/02/2022

⁹ Respeitando o que estabelece o PNLD - Programa Nacional do Livro e do Material Didático, programa do Ministério da Educação (MEC). “O Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD) compreende um conjunto de ações voltadas para a distribuição de obras didáticas, pedagógicas e literárias, entre outros materiais de apoio à prática educativa (BRASIL, 2012) ”.

No entanto, muitos desses professores correm o risco de trabalhar com um recurso didático não escolhido por ele. “Descentralização e autonomia caminham juntas” (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 52). Nesse sentido, os entrevistados mencionam que a autonomia é relativa, uma vez que a liberdade de escolha é limitada ao serem compelidos a utilizarem o recurso didático definido pelo órgão central.

Sobre os materiais escolares e o uniforme escolar que são entregues aos alunos no 1º bimestre, todos os participantes (100%) informaram que esses são decididos e escolhidos pelo órgão central. De acordo com a A2¹⁰, “eles não buscam informações sobre esses pontos com as escolas e nem contemplam as sugestões enviadas ao órgão central sobre a quantidade e qualidade de produtos e material para compor o kit escolar”. Informou que, recebem poucos cadernos para uma faixa etária e muitos para outra que nem precisa. Diante dessa realidade, observa-se que não há preocupação alguma em promover a participação nas decisões sobre a compra desses produtos, já que todos os entrevistados afirmaram que não participam desse processo de escolha.

Outro item que os entrevistados (100%) apontaram não ter autonomia refere-se à merenda escolar, em conformidade ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, a Prefeitura Municipal de Campo Grande/MS, define tanto os gêneros alimentícios, que são comprados pela prefeitura, quanto a escolha do cardápio. Toda a orientação sobre a merenda é feita por uma nutricionista responsável lotada na superintendência de alimentação escolar – SUALI, do município. Ainda que a política da merenda escolar seja deliberada pelo executivo em nível municipal, caberia uma consulta pública junto à comunidade para avaliar a qualidade, ouvir as possibilidades, pensar em implementações de outros gêneros alimentícios no cardápio.

É preciso entender que uma escola democrática se constrói com a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, através de debates e diálogos que possibilitem o fortalecimento de decisão. Conforme apresentado no segundo capítulo deste trabalho, na década de 1980, as discussões e lutas para democratizar a escola pública eram pautadas em alguns princípios, como: universalização do acesso à escola pública; financiamento do estado para a escola pública; autonomia da escola e de gestão, entre outros. E que na década seguinte, mesmo garantido esse princípio no artigo 15, na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n. 9394/96 (BRASIL, 1996), o sistema de ensino não vem assegurando, de forma plena, às

¹⁰ A2 em entrevista concedida a pesquisadora em 03/02/2022

unidades escolares públicas de educação básica a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, conforme garantido neste artigo.

Vale ressaltar que diante dos dados obtidos nas entrevistas, os participantes foram unânimes (100%) em afirmarem que ainda não possuem autonomia total sobre o processo educativo da escola e que o órgão central ainda exerce o poder centralizador em relação a alguns fatores que regem o trabalho e as ações dentro da escola, e há a indicação de que a centralização do poder decisório no órgão central de gestão do sistema de ensino precisa diminuir e estimular a participação de todos. Assim, compreende-se que “a luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade” (VEIGA, 2013, p. 15).

Nesse sentido, o relato do participante CE1 (2022) é elucidativo sobre a centralização das decisões pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e a pouca participação do Conselho Escolar nas deliberações sobre a organização e o funcionamento da escola.

[...] na verdade, só haverá mudança se o gestor eleito permitir e entender que as ações de participação precisam acontecer, que precisa ter mais envolvimento e participação, conceder poder aos Conselhos Escolares, nas tomadas de decisões. Não é fácil tomar decisões, já que algumas delas vem definidas pela SEMED, mas precisamos movimentar para essa mudança. (Informação verbal)¹¹

Os gestores escolares (66,7%), conforme entrevistados nesta pesquisa, deixam claro que em várias situações ficam refém das orientações e determinações recebidas pelo órgão central, a Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande (SEMED). Também é necessário ressaltar que os gestores eleitos possuem conhecimento de que é preciso consentir a participação da comunidade, conforme os interesses da população, nos processos decisórios. No entanto, “[...] deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão” (VEIGA, 2013, p. 31).

No conjunto das questões acerca da participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas principais decisões sobre gestão escolar, pode-se observar que as duas escolas analisadas possuem o Conselho Escolar (CE) e a Associação de Pais e Mestres (APM), mas nenhuma possuía grêmio estudantil ou outro grupo que representasse os alunos. Conforme dados obtidos nas entrevistas, os alunos têm sua representatividade apenas no Conselho Escolar, não buscam participação efetiva sobre os assuntos educativos e 66,4% dos entrevistados da equipe gestora afirmaram que quando há procura são por motivos de

¹¹ CE1 em entrevista concedida à pesquisadora em 02/05/2022.

organização do ambiente escolar e pequenas situações do cotidiano, sem muito compromisso com o processo de ensino.

Conforme as respostas obtidas dos diretores e dos membros do CE, quatro entrevistados (66,7 %) relataram que os alunos não interferem nas decisões da gestão escolar. Todos os entrevistados (100%) informaram que em suas escolas o grêmio estudantil não foi instituído e não existe nenhum projeto envolvendo os líderes de sala. Também informaram que não possui mecanismos sistemático e efetivo para ouvir os alunos.

Dessa forma, a participação dos alunos ocorre por meio de encontros informais no pátio da escola, dado informado por cinco entrevistados (83,33%), demonstrando que esses encontros não possuem forma definida, não reconhecendo sua importância, apenas conversas sem nenhuma formalidade. Outra forma de participação dos alunos, relatada também por dois respondentes (33,33%), é por meio de conversas, reclamações ou sugestões com o professor em sala de aula, que são encaminhadas posteriormente à direção da escola. Essas questões, geralmente, são pessoais e individuais e não são pautas coletivas dos discentes sobre proposições para a escola. Uma das observações sobre a questão da não participação dos alunos que chamou mais a atenção foi quando o entrevistado CE1 (2022) disse que:

[...] o envolvimento dos alunos ainda é pouco, os pais também quase não participam, acho que até desconhecem que existe um conselho que os representa, ou ainda, desconhecem como participar, como atuar, então acabam ficando longe das discussões relacionadas aos problemas da escola. Não só problema né, mas também não sugerem melhorias para ela, penso que precisamos reverter essa situação (Informação verbal)¹²

Os resultados sobre a participação dos pais ou responsáveis indicam que 66,7% dos entrevistados responderam que os pais não têm muita participação. Um entrevistado (16,7%) respondeu que os pais participam somente quando são chamados e têm sua representatividade no CE, e um (16,7%) afirmou que os pais que compõem o CE não são atuantes. Conforme entrevista com o participante A2 (2022):

[...] a participação da comunidade no que se refere à organização e ao funcionamento da escola por parte dos professores e funcionários é boa, eles sempre estão por perto, nos procuram para conversar, dar sugestões, achar soluções juntos, os alunos também nos procuram, mas bem menos, quanto aos pais ainda são poucos que têm essas atitudes, essa preocupação, muitos ainda não participam e não comparecem na escola. (Informação verbal)¹³

¹² CE1 em entrevista concedida à pesquisadora em 02/05/2022.

¹³ A2 em entrevista concedida à pesquisadora em 03/02/2022.

De fato, esta realidade ainda carrega uma herança do autoritarismo na escola, de uma escola extremamente voltada para as questões gerenciais e pouco preocupada com a participação da comunidade. Ao considerar essas questões, há uma grande “necessidade de sua superação em favor de mecanismos institucionais que permitam e estimulem a participação autônoma de pais, alunos, professores e demais funcionários nas tomadas de decisão na escola” (PARO, 2016, p. 32).

O fortalecimento do CE, por meio de formação dos conselheiros, que pode se dar na própria escola, promove em grande parte o aumento da participação.

Para que a participação se amplie, é necessário, de um lado, maior abertura democrática dos gestores do sistema, reconhecendo que os conselhos deliberativos constituem uma condição necessária para a eficiência e eficácia da escola, e, de outro, é imprescindível o reconhecimento, pelos usuários do sistema, que somente através de sua participação é possível a universalização do ensino básico de qualidade (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 160).

Quando indagados sobre a importância da participação do CE nas decisões sobre o processo educativo, 100% dos respondentes da equipe gestora das escolas pesquisadas reconhecem que o CE e a APM são importantes órgãos para a gestão escolar e precisam atuar com a equipe escolar, já que possuem representatividade de todos os segmentos nesses órgãos. “As principais formas de participação são a direta, expressa na assembleia geral, e a representativa, por meio da eleição de pessoas para comporem os conselhos e as coordenações dos setores ou dos núcleos de base” (DAL RI, 2004, p. 99).

Ao mesmo tempo, é preciso que o conselho estenda a toda comunidade a responsabilidade da participação, e que os alunos e pais também atuem com maior organização e efetividade para que o processo democrático nas tomadas de decisões ocorra de forma plena.

Considerando que, a princípio, o CE é um órgão colegiado com poder deliberativo que atua dentro da escola nas tomadas de decisões (OLIVEIRA; CONDE, 2020), é possível criar por meio do conselho, “um espaço público no interior da escola, onde diferentes agentes possam assumir posições divergentes e que, no final, todos os interlocutores reconheçam sua posição de igualdade” (CONTI; RISCAL; SANTOS, 2016, p. 97).

Formado por representantes de pais, alunos, professores, por profissionais da educação e pelo diretor da escola, o CE traz em si o potencial de ser um instrumento de democratização da educação dependendo da forma como ele se configura na unidade escolar e se sua autonomia

decisória é respeitada em relação ao sistema de ensino. Estabelece a LDB, Lei n. 9394/96, em seu art.14, elementos de participação 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).

Portanto, o CE tem o objetivo de contribuir para que haja mais participação na gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola. Estendendo a todos da comunidade, as discussões para as tomadas de decisões no espaço escolar. “Tal condição seria um passo importante na direção da redução das relações autoritárias, dos preconceitos de gênero, sociais ou étnicos” (CONTI; RISCAL; SANTOS, 2016, p. 97).

A implantação do CE nas unidades de ensino da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande concretizou-se por meio do Decreto n. 10.900, de 13 de julho de 2009, publicado no Diário Oficial de Campo Grande, n. 2.827 de 14 de julho de 2009. Tardiamente, já que podemos considerar que o princípio de gestão democrática já estava estabelecido na CF/1988 e na LDB/1996.

Como o CE está associado à ideia de participação da comunidade na gestão escolar, a implantação desse colegiado nas escolas municipais constitui-se como um mecanismo para viabilizar a participação e o compromisso da gestão democrática. Entretanto, na concepção dos entrevistados (D1, A1, D2 e CE2), há pouca atuação dos representantes discentes e pais/responsáveis devido ao pouco interesse manifesto. Esse foi um dado apresentado na pesquisa, a falta de interesse dos membros eleitos, ou a falta de conhecimento sobre as práticas democráticas, prejudicando as ações do Conselho Escolar.

Conforme dados obtidos, os entrevistados (100%) afirmaram que a participação e atuação dos membros do CE nas duas escolas são insuficientes. Afirmaram também que há uma rotatividade dos membros nas reuniões. Nem todos participam de forma sistemática. Nem todos os membros conhecem como podem atuar e contribuir para a gestão da educação escolar.

A CE2 (2022) afirma este resultado:

[...] tento fazer o melhor possível quando estou nas reuniões do Conselho Escolar, mas ainda vejo que são poucos membros que atuam e que comparecem. Os alunos membros do Conselho quase não se manifestam nas reuniões ou antes delas. As reuniões são feitas uma por bimestre, determinadas em calendário escolar, penso que temos que utilizar uma estratégia para trazer todos e para que eles participem mais das

decisões da escola. Acho que devido ao nosso tempo que é corrido, o horário de trabalho dos demais membros, acabamos nem percebendo isso (Informação verbal)¹⁴.

Um dos assuntos discutidos nas reuniões do Conselho Escolar refere-se aos recursos públicos financeiros que a escola recebe. Nesse caso, quem executa o recurso financeiro é a APM e o gestor, mas antes é preciso passar pelo CE para decidir em que aplicar com base nas necessidades da unidade escolar. Nesta perspectiva, após um consenso de todos, é realizado um plano de trabalho para execução. A atuação do CE tem papel político fundamental dentro do espaço escolar, “tanto no seu planejamento como na tomada de decisões, no que diz respeito à definição de onde, quando e como utilizar os recursos públicos” (CONTI; RISCAL; SANTOS, 2016, p. 95).

Ao se observar as atas de reuniões do CE e da APM, a pesquisa documental apresentou registros das discussões sobre o que a escola almejava, sobre as decisões para serem executadas e alguns projetos que pretendem realizar no futuro, elencando as prioridades de cada setor da escola. Havia registro das falas dos membros presentes, argumentando sobre a aquisição de produtos ou de benfeitorias para a melhoria da escola, sempre dentro do orçamento recebido. Após discussões e relatos de experiências, percebe-se que chegavam a um consenso sobre a melhor proposta coletiva para a escola.

Assim, sobre o processo de construção coletiva, destaca Dourado (2006, p. 79):

Um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Entretanto, cabe considerar que, em algumas situações, os recursos vêm predestinados para tais fins e o CE não tem poder para deliberar sobre sua aplicação, como é o caso da aquisição de materiais de custeio e funcionamento da escola, materiais destinado à compra de capital para escola ou, ainda, de pequenos reparos. Dessa forma, a autonomia financeira do CE refere-se aos recursos públicos recebidos pela escola advindos do governo federal, pelo PDDE-Programa Dinheiro Direto na Escola, que é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC n. 15, de 16 de setembro de 2021, e pelo governo municipal, através do Regime de Adiantamento, que

¹⁴ CE2 em entrevista concedida à pesquisadora em 10/06/2022.

se refere à liberação de uma soma de recursos não direcionada para uma única despesa, mas para a realização de várias despesas que são definidas pelo regulamento próprio de cada órgão.

Nesse caso, a decisão sobre onde investir o recurso não se restringe a uma decisão do diretor e, sim, a princípio, remete ao consenso do grupo representante do CE. Nas escolas investigadas, essa é a forma pela qual se configura a participação do coletivo nas tomadas de decisões.

Com base nas entrevistas realizadas com os diretores das duas unidades escolares, pode-se inferir que há uma separação do trabalho considerado pedagógico daquele considerado administrativo. Os diretores, ao se referirem a sua atuação e participação nas decisões, destacavam o caráter administrativo de sua atuação e do diretor adjunto como atuante mais na dimensão pedagógica.

Podemos destacar o seguinte fragmento de A2(2022):

Procuramos estar sempre juntas, mas como sou do pedagógico, procuro estar mais à frente do Projeto Político Pedagógico, dos projetos escolares, das questões sobre metodologias, planejamento, recursos para as aulas, algumas compras, atividades e outras coisas. Sobre as questões mais administrativas e financeiras, a diretora toma frente. Mas de alguma forma, nós duas sempre estamos juntas discutindo o que é melhor para escola (Informação verbal)¹⁵.

Diante da dicotomia entre diretor e diretor adjunto, que durante os depoimentos foi exemplificada e apresentada por meio das falas dos participantes, percebe-se, através de pesquisa documental do Regimento Escolar (SEMED, 2020), que nas escolas municipais as duas funções têm competências distintas, como podemos observar:

Art. 153. Ao diretor escolar compete a supervisão e a coordenação das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras da unidade escolar, em consonância com as normas estabelecidas neste regimento e a proposta pedagógica;
Art. 155. Ao diretor adjunto compete liderar as atividades pedagógicas em articulação com o supervisor escolar e/ou coordenador pedagógico, tendo em vista a eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

No entanto, precisamos entender que as competências estabelecidas neste documento aos diretores, apesar de receberem nomenclatura diferente para sua função, as ações pedagógicas não se afastam das administrativas. Eles se completam e à medida que o diretor assume uma postura de educador, não há motivo para separar as ações administrativas do processo educacional. “É, portanto, o pedagógico que dá razão de ser ao administrativo,

¹⁵ A2 em entrevista concedida à pesquisadora em 03/02/2022

fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (PARO, 2015, p. 25). À vista disso, a ação administrativa não tem sentido se estiver separada da ação pedagógica, ambas precisam estar articuladas com a prática escolar. Todas as ações do administrativo são componentes do pedagógico, elas não podem estar isoladas. O administrativo com o pedagógico manterá as ações de organização escolar, materializando-se no projeto político-pedagógico (SILVA JUNIOR, 1984).

Tabela 4 – Resultado da pesquisa realizada com os alunos e pais/responsáveis para as questões sobre a participação da comunidade escolar/segmentos e sua representatividade

Questão	Item	N. alunos	% Alunos	N. Pais	% Pais
Você participou da última eleição para diretor da sua escola?	Sim, apenas por meio do voto no dia das eleições	58	81,7	15	19,5
		02	2,8	09	11,7
	Sim, participei de reuniões para conhecer dos candidatos	01	1,4	28	36,4
	Não, pois não fomos convidados	08	11,3	23	29,9
	Não, mas fomos convidados	02	2,8	02	2,5
	Sim, participei amplament e				
Há representação de seu segmento na escola?	Não há representaçã o	44	62,0	25	32,5

		-	-	34	44,2
	Sim, APM				
		20	28,2	13	16,9
	Sim, Conselho Escolar	01	1,4	-	-
	Sim, Grêmio escolar				
		06	8,5	04	5,10
	Sim, líderes de sala	-	-	01	1,3
	Sim, por membros escolhidos pela escola				
		-	-	-	-
	Sim, por grupos formados por conta própria				
Grau de importância da atuação dos representantes, de seu segmento nas reivindicações e decisões sobre os assuntos da unidade escolar?	Muito Importante	23	32,4	54	70,1
	Importante	29	40,8	22	28,6
	Média importância	09	12,7	-	-
	Nada importante	07	9,9	01	1,3
	Não há participação (não	43	60,6	16	20,8

	somos chamados)				
Há participação de seu segmento na escola?	Sim, nas reuniões de entrega de notas	-	-	35	45,5
	O diretor convida para participar da APM e CE	10	14,1	12	15,6
	Em assembleia temos voz de decisão	05	7,0	08	10,3
	Votamos em pessoas do nosso segmento para nos representar	13	18,3	06	7,8
Você participa das tomadas de decisões na escola?	Não. Não somos consultados para decidir sobre assuntos relacionados a escola	50	70,4	40	51,9
	Sim. Somos consultados para sugerir melhorias e ações pedagógicas	21	29,6	37	48,1

Participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)?	Não conheço e nunca fui chamado para elaboração	60	84,5	50	64,9
		09	12,7	21	27,3
	Não participei, mas conheço o PPP	01	1,4	04	5,10
	Sim, participei das reuniões com meu segmento	01	1,4	02	1,3
	Participei das reuniões com toda a comunidade e escolar				

Fonte: A autora, com base em dados da pesquisa (2021).

Avaliando a Tabela 4, observa-se que 81,7% dos alunos participaram da eleição para diretores somente por meio do voto; 36,4% dos pais participaram de reuniões para conhecer os candidatos antes da eleição; 19,5% dos pais participaram somente por meio do voto; e 29,9% dos pais responderam que não foram convidados a participarem da eleição.

Quanto à representação de seu segmento na escola, os dados obtidos foram: 62% dos alunos responderam que não há representação deles na escola; e 28,2% responderam que a representação é através do CE. Sobre representatividade, 32,5% dos pais responderam que na escola não há representação de seu segmento; 44,2% afirmaram que a representação é através da APM; e somente 16,9, responderam que sua representatividade é por meio do CE.

Sobre a participação nas tomadas de decisões na escola, 70,4% dos alunos e 51,9% dos pais responderam que não participam e nem são consultados para decidir sobre assuntos relacionados a escola. Outra pergunta realizada no questionário foi se participaram da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), 84,5% dos alunos e 64,9% dos pais não conhecem e nunca foram chamados para elaboração do PPP.

Diante dos resultados apresentados anteriormente, é possível a análise de que a participação da comunidade escolar, no que diz respeito ao segmento alunos, pais ou responsáveis, é ínfima. Se tais dados forem comparados com os dados extraídos da entrevista com os membros das equipes gestoras, os quais relataram a falta de interesse da comunidade em participar e se fazer presente nas reuniões, pode-se considerar a falta de divulgação de informações sobre o processo pedagógico e organizativo da escola, bem como a construção de canais de aproximação com a comunidade e de promoção da participação desta na escola. “Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2016, p. 35). Assim, antes de mais nada é preciso promover o acesso à participação, permitir que a comunidade adentre a escola e participe efetivamente das instâncias colegiadas existentes nessa instituição. Esses colegiados/CEs precisam ser mecanismos de democratização da escola. Não pode ser apenas um conselho formal, que só decidem questões sem tanta importância, é preciso ser dependente da vontade política do diretor, precisa ser constituído por representantes dos segmentos eleitos pela comunidade escolar de cada setor, superando a direção monocrática da escola pública (PARO, 2016).

Nessa perspectiva, compete ao gestor escolar ter uma prática de ouvir as pessoas e os segmentos que são os maiores favorecidos e interessados neste processo. Trata-se da gestão de um serviço público de interesse da comunidade, e para gerir esse serviço, é preciso ouvir a comunidade, convocando-a para tomar as decisões, tendo em vista a melhoria do processo educativo.

Tabela 5 - Centralização das tomadas de decisões e atuação do Conselho Escolar

Questão	Item	N. alunos	% Alunos	N. Pais	% Pais
Quem decide sobre as ações da escola?	Diretor	42	59,2	34	44,2
	Todos o coletivo	19	26,8	31	40,3
	APM	-	-	04	5,10
	Conselho Escolar	08	11,2	03	3,9
	Pais e alunos	-	-	01	1,3
	Professores	01	1,4	01	1,3
	Não sei	01	1,4	03	3,9

Sua escola tem Conselho Escolar?	Sim, somos informados das ocorrências da reunião	24	33,8	22	28,6
	Sim, informam os assuntos e nos consultam	06	8,5	14	18,2
	Sim, mas se reúne poucas vezes	10	4,1	15	19,5
	Sim, mas não somos informados das reuniões	18	25,4	09	11,7
	Não tem	13	18,3	17	22,1
Como funciona o Conselho Escolar na sua escola?	Não sei	46	64,8	50	64,9
	Conforme calendário e os assuntos são socializados	22	31,0	18	23,4
	Conforme calendário e os assuntos não são socializados	03	4,2	09	11,7
	Não sei	58	81,7	50	64,9
Como é formado e escolhidos os membros do Conselho Escolar?	Diretor da escola	05	7,0	02	2,5
	Diretor professores e funcionários	01	1,4	04	5,10
	Diretor, alunos e pais	02	2,8	02	2,5

Pelos representantes de cada grupo	05	7,0	19	24,7
---------------------------------------	----	-----	----	------

Fonte: A autora, com base em dados da pesquisa (2021).

Quanto ao questionário realizado com os alunos e pais, sobre a centralização das tomadas de decisões e atuação do CE, os dados da tabela anterior indicam que 33,8% dos alunos e 28,6% dos pais responderam que sabiam que sua escola possuía CE e que são informados do que é tratado na reunião. Que 25,4% dos alunos e 11,7% dos pais sabem que o CE existe, mas não são informados das reuniões. Apontou também os seguintes dados, 18,3% dos alunos e 22,1% dos pais não sabem sobre a existência do CE em sua escola;

Sobre como o CE funciona, 64,8% dos alunos e 64,9% dos pais responderam que não sabem, 81,7% dos alunos e 64,9 dos pais entrevistados também não sabem como é formado e escolhidos os membros do CE, 7% dos alunos responderam que o CE é formado pelo diretor e 59,2% dos alunos responderam que o diretor quem decide sobre as ações da escola e 24,7% dos pais responderam que o CE é formado pelos representantes de cada grupo, mas 44,2% dos pais e 59, dos alunos responderam que o diretor quem decide sobre as ações da escola.

Considerando que a eleição é um mecanismo importante do princípio da gestão democrática, Paro (2016, p. 123-124) enfatiza

[...] embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas [...] se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um diretor que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho.

Os dados apresentados anteriormente refletem a concepção dos pais/responsáveis e discentes sobre a tomada de decisão e composição do órgão colegiado CE, o que oferece certa compreensão sobre o nível de aproximação e atuação desses segmentos na organização escolar. Com base nos dados apresentados, nota-se que os pais/responsáveis e discentes sabem sobre a existência do CE, mas desconhecem como ele funciona e como é formado, o que indica que as informações sobre a organização escolar não são amplamente divulgadas a todos.

Outro ponto a ser considerado é que as modificações nas relações de poder no interior da escola, após a eleição de diretores, em consonância com o que indica Paro (2016, p. 57), ainda “estabelece relações verticais, de mando e submissão”, uma vez que 59,2 % dos alunos e 44,2% dos pais/responsáveis entrevistados responderam ser o diretor escolar quem decide sobre

as decisões da escola. Dados apontados se referem ainda “à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico” (VEIGA, 2013, p. 31).

É demonstrado que o CE, que deveria incentivar a participação da comunidade escolar em geral promovendo a democratização das relações no interior da escola, vem assumindo um papel totalmente ao contrário do que estabelece sua função, “[...] parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista e burocratizado” (PARO, 2016, p. 57), não revelando a verdadeira condição que deveria propiciar.

Tabela 6 – Concepção da comunidade escolar sobre Gestão Democrática

Questão	Item	N. Alunos	% Alunos	N. Pais	% Pais
Gestão escolar preocupada com a participação de todos da comunidade escolar, nas tomadas das decisões.	Muito importante	38	53,5	51	66,2
	Importante	17	23,9	12	15,6
	Pouco importante	8	11,3	09	11,7
	Nada importante	8	11,3	05	6,5
Informações, prestações de contas dos recursos financeiros e os documentos que norteiam a escola devem estar sempre à disposição da comunidade escolar.	Muito importante	29	40,8	47	61,0
	Importante	21	29,6	18	23,40
	Pouco importante	13	18,3	7	9,1
	Nada importante	8	11,3	5	6,5
	Muito importante	44	62,0	50	64,9

Reunião com os representantes dos segmentos para reivindicar ou sugerir ações de melhoria para a escola.	Importante	18	25,4	19	24,7
	Pouco importante	8	11,3	6	7,8
	Nada importante	1	1,4	2	2,5
Participação do seu segmento para as decisões das ações na escola. Diretor/a escolar deve ouvir e participar das ações com os alunos.	Muito importante	47	66,2	47	61,0
	Importante	13	18,3	16	20,8
	Pouco importante	8	11,3	11	14,3
	Nada importante	3	4,2	3	3,9

Fonte: A autora, com base em dados da pesquisa (2021).

Os resultados apresentados na Tabela 6 indicam que a maioria dos alunos (53,5%) e dos pais/responsáveis (66,2%) responderam que é muito importante a gestão escolar preocupar-se com a participação de todos da comunidade escolar nas tomadas das decisões e 11,3% dos alunos e 6,5% dos pais não acham importante essa preocupação. Os dados obtidos indicaram que 40,8% dos alunos e 66,2% dos pais/responsáveis disseram que é muito importante o repasse pela gestão das informações sobre a escola, prestações de contas dos recursos financeiros, dos projetos escolares e que os documentos que norteiam a escola devem estar sempre à disposição da comunidade escolar. Apenas 11,3% dos alunos e 6,5% dos pais não acham importante.

Sobre a promoção de reuniões com os representantes dos segmentos para reivindicar ou sugerir ações de melhoria para a escola, 62,0% dos alunos e 64,9% dos pais responderam o grau máximo de importância e 1,4% dos alunos e 2,5% dos pais responderam que essas reuniões não são tão importantes, que 62,2% e 61% dos alunos e pais/responsáveis, respectivamente, assinalaram a importância da participação do seu segmento nas decisões das ações na escola e

que é importante o diretor ouvir e participar das ações com os alunos. E 4,2 % e 3,9 % acham que não é importante.

Percebe-se diante dos dados apresentados que é preciso considerar a existência de relações de poder no interior da escola ainda com caráter autoritário e centralizador na escola pública. Nota-se ainda não apenas um desinteresse, por um quantitativo de pessoas como foi apontado na pesquisa, sobre as questões da escola, mas também é preciso levar em conta a falta de informação e o acesso a essas informações por eles.

A gestão escolar precisa preocupar-se com uma organização escolar que promova a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, conforme apontado na pesquisa a participação ainda é pouca e precisa ser estimulada e permitida. Deste modo, Paro (2016, p. 123) acredita que:

Uma estrutura administrativa da escola adequada à realização de objetivos educacionais de acordo com os interesses das camadas trabalhadoras deve também prever mecanismos que facilitem e estimulem a participação de pais e membros da comunidade em geral nas decisões aí tomadas.

A análise das entrevistas com os membros das equipes gestoras das duas escolas, referente à concepção de gestão escolar democrática, apresentou os seguintes depoimentos: “Acho que uma escola democrática é aquela que envolve sua comunidade nas tomadas de decisões, que está envolvida e preocupada no coletivo, que oportuniza a participação de todos (A1, 2021)”. Durante a entrevista concedida em 03/02/2022, o respondente relata como é a escola na prática e acredita “que uma escola democrática é aquela que escuta sua comunidade e que toma decisões junto ao grupo. Que tem a prática do diálogo e avalia juntos, as ideias, sugestões, expondo o que pode ser executado e o que é viável para a escola (D2, 2022)”. Outro entrevistado disse que “A gestão democrática não é só eleição na escola, não faz sentido uma gestão democrática em uma escola que não pensa e nem age no coletivo (CE2, 2022)”.

Ainda sobre as práticas participativas, Paro enfatiza (2016, p. 57) que:

Diante de tudo isso, e tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Todos os entrevistados foram unânimes em dizer que a gestão escolar democrática precisa propor a participação da comunidade em todas as decisões da escola. “A gestão democrática não é processo simples de curtíssimo prazo, mas também não é processo tão complexo ou irrealizável, de prazo interminável” (GADOTTI; ROMÃO, 2016, p. 113).

Percebe-se que os entrevistados têm conhecimento das atitudes e ações que promovem a prática da gestão democrática, contudo, sua efetivação ainda é um grande desafio no interior das escolas, já que que o gestor precisa promover a participação plena de sua comunidade escolar.

A gestão democrática “[...] se constituirá numa ação, numa prática a ser construída na escola” (GADOTTI; ROMÃO, 2016, p. 113), por meio da construção de canais de participação que envolva a divulgação das informações, a mobilização da comunidade, a atuação efetiva do conselho e o incentivo a reuniões com os membros dos segmentos que representam para que possam trazer a demanda destes, porque, nesse órgão, não são sujeitos individuais, mas representantes de um segmento.

É necessária a divulgação e discussão do Projeto Político Pedagógico, incentivando também os alunos a participarem de sua elaboração. Como ainda a criação de grêmio estudantil ou de outro mecanismo que considere o coletivo desse segmento. “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la” (PARO, 2016, p. 33).

Nota-se, a propósito, que a postura da participação pelos membros da comunidade escolar ainda é insatisfatória, embora outras investigações devam ser realizadas para que se tenha uma visão mais específica do motivo dessa falta de participação, é preciso ainda que o gestor viabilize a participação de todos na escola. Nesse caso, é preciso um gestor que exercite as relações democráticas no interior da escola e, que além de ser escolhido pela comunidade escolar através do voto, seja um gestor que promova no ambiente educacional espaços para o diálogo para que toda a comunidade possa participar das discussões e se responsabilizar pelas tomadas de decisões junto ao grupo.

CONCLUSÃO

O principal objetivo desta dissertação foi o de analisar o atual patamar da democratização da gestão escolar em duas escolas públicas do Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS, em especial, a partir de 2019 com a implantação da eleição para diretores escolares. Os resultados da pesquisa empírica também evidenciaram a hipótese apresentada, de que a eleição tenha em parte colaborado para a intensificação das práticas democráticas nas escolas pesquisadas, uma vez que o exercício do voto tende a difundir informações sobre a escola para a comunidade do seu entorno. Entretanto, muitas práticas tendem a persistir caso as instituições escolares não aprofundem os demais mecanismos e processos de gestão democrática. Entre esses mecanismos, estão a participação, o fortalecimento dos conselhos escolares e a participação da comunidade na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Os dados empíricos coletados por meio de questionários aplicados aos pais/responsáveis e discentes e as entrevistas semiestruturadas com os gestores e membros do Conselho Escolar, cotejados com o levantamento bibliográfico e a análise documental, permitiram compreender a perspectiva da comunidade escolar sobre o atual estágio de implementação da gestão democrática nas escolas investigadas.

A pesquisa bibliográfica possibilitou aprofundar o conceito de democracia em diferentes correntes ideológicas defendidas, assim como situar o conceito de democracia defendida nesta pesquisa, o qual apregoa a participação direta dos membros da comunidade escolar nos processos de decisão sobre a organização escolar como um todo, inclusive alterando as relações de poder dentro da escola.

A aplicação do questionário no *Google* Formulário facilitou a coleta dos dados dos alunos/as e pais ou responsáveis no período pandêmico.

A análise realizada evidenciou que a participação de alguns dos segmentos que compõem a escola é quase inexistente, sendo eles os pais e os discentes. Ainda há uma tendência, por parte dos gestores, a conceberem os pais/responsáveis e alunos como desinteressados em participar das ações e decisões da escola. Ao mesmo tempo que, no discurso proferido por eles, desvalorizam a contribuição desses dois segmentos pela considerada falta de interesse, os dados também apontam que os gestores não promovem ações que vislumbrem ampliar a participação desses segmentos da comunidade, como a divulgação de informações sobre o Projeto Político Pedagógico, mecanismos de estímulo à formação do grêmio estudantil ou outra organização dentro da escola que promova a representatividade e a participação dos alunos, e que fortaleçam os mecanismos já existentes, como o Conselho Escolar, com intuito

de que a participação se torne efetiva na escola. Sobre essa ausência de estímulo à participação, tanto os pais quanto os alunos informaram que não são chamados a participarem das reuniões de tomadas de decisões e também que não participaram da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, não contribuíram para a elaboração e muitos também informaram que desconhecem esse documento.

Os resultados demonstrados nesta pesquisa indicam a necessidade de formação com todos os membros da escola sobre os mecanismos de participação existentes na escola, como e quando ela deve ocorrer dentro da unidade escolar.

Acrescente-se a esta análise a pouca autonomia que as unidades escolares manifestam acerca do poder de decisão, visto que muitos dos temas centrais que dizem respeito às decisões de rumo sobre a escola são definidas de maneira centralizadora pela Secretaria de Educação do Município de Campo Grande/MS (SEMED). As decisões que deveriam ser tomadas na escola, após a participação de todos, antecedidas por discussões em reuniões e, em seguida, deliberações nas instâncias colegiadas, ainda são poucas. Desse modo, podemos dizer que poucos assuntos são decididos no âmbito escolar, sendo que muitos deles ainda são referentes apenas à organização da rotina escolar e ao funcionamento das aulas. Assim, pode-se constatar que a participação da comunidade escolar é quase inexistente, limitando-se geralmente apenas ao cumprimento das leis previstas e orientações recebidas do órgão central. Essa análise revelada pela pesquisa demonstra outro problema, qual seja: a falta de autonomia das escolas e do diretor das unidades investigadas.

Muitas das ações da gestão escolar estão direcionadas às questões mais técnicas e ao cumprimento de leis e diretrizes, como foi apontado na pesquisa, afastando a participação da comunidade escolar no que se refere às discussões que envolvem as decisões sobre a direção do processo educacional e no que diz respeito à organização pedagógica e à organização administrativa como dimensões indissociáveis.

Com base nos dados analisados, pode-se inferir, por meio desta pesquisa, que, caso não haja alteração na forma como está atualmente constituída as relações de poder nas unidades escolares, há a probabilidade de construção da autonomia não acontecer no âmbito escolar, privando a escola de promover um espaço de discussão democrática e reproduzindo a hierarquia que vigora nas instituições existentes na sociedade capitalista.

Cabe, ainda, apontar que tal estrutura hierarquizada, marcada pela subordinação das unidades escolares à Secretaria Municipal de Educação, dificulta, por um lado, a compreensão do diretor escolar sobre o significado do que seja a gestão democrática na escola e, por outro,

limita sua atuação em direção à promoção de práticas participativas de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e de decisões colegiadas.

Tendo em vista que as decisões fundamentais sobre as unidades escolares são tomadas de modo centralizado pela SEMED, resta ao diretor um papel resignado de cumpridor de diretrizes e com pouco poder de proposição dada à estrutura administrativa e política do órgão central mencionado.

Vale ressaltar que o diretor escolar acaba sendo rotulado como um diretor autoritário e centralizador no exercício de sua função de chefia ao executar o que a SEMED determina e não se posicionar em favor dos interesses da classe social que utiliza e faz parte da escola.

Entretanto, diante desse cenário, o diretor escolar não pode assumir toda a responsabilidade pela falta de participação e autonomia dentro das escolas, mas também não poderá ser considerando uma vítima do sistema, nesse caso, é preciso esclarecer seu papel perante a comunidade que o elegeu e compreender que apesar dos diferentes interesses e das concepções ideológicas a construção da democracia é possível e não decorre, de forma imediata, do arcabouço legal instituído, mas se trata de uma construção permanente por todos os membros escolares imbuídos de poder de decisão.

Mesmo instituída legalmente (CAMPO GRANDE, 2018) e realizada a eleição direta para diretor escolar em 2018, pela primeira vez no município de Campo Grande/MS, ela por si só não garante que a gestão democrática nas escolas municipais se efetive. É preciso ampliar os mecanismos de participação e de democracia, promovendo participação constante de todos em reuniões, encontros, assembleias para aprofundar a discussão e, em seguida, a deliberação no órgão colegiado, como o Conselho de Escola (CE), este já instituído no interior das duas unidades escolares.

Nesse sentido, é preciso fortalecer tanto o CE como a APM (Associação de Pais e Mestres), pois, de naturezas diferentes, ambos são compostos pela representação de todos os segmentos da comunidade escolar e são instâncias deliberativas, assim como instituir o Grêmio Estudantil nas escolas municipais.

Além disso, cabe aos professores e gestores da unidade escolar promoverem a participação da comunidade escolar na elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), definindo ações no coletivo. Essa forma de administrar as unidades escolares só pode ser viabilizada por meio de uma gestão pautada no diálogo, que busque atender aos anseios da comunidade tendo em vista a democratização das relações de poder no âmbito das unidades escolares. Reverter a cultura que por muitos anos permeou a escolha dos diretores escolares será o grande desafio da gestão democrática local.

A análise crítica realizada nesta pesquisa constituiu-se como um ponto de partida para a realização de um projeto de intervenção (ANEXO 1), junto à comunidade escolar das duas escolas pesquisadas, com intuito de discutir a concepção de gestão democrática nas escolas, os mecanismos e os processos de participação existentes, assim como a forma de tomada de decisão vigente nessas instituições.

A pesquisa realizada não cessa a discussão sobre a gestão democrática escolar, mas pode contribuir para a discussão dos mecanismos de participação e das relações de poder existentes dentro da escola. Nesse caso, a escola pública é um grande e importante cenário para se construir e efetivar as práticas democráticas, que resultará num processo mais legítimo de participação popular.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In: ADRIÃO, Theresa; OLIVEIRA, Romualdo Portela de (org.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. São Paulo: Xamã, 2002. p. 63-71.*
- AGUILLAR, Cláudia Maria Bernava. **Elementos de contraposição à cidadania burguesa nas práticas pedagógicas do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)**. 2018. 161 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018.
- ALVES, Andréia Vicência Vitor; ALVES, Andrêssa Gomes de Rezende; FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola. A gestão da educação no contexto da política educacional do estado de Mato Grosso do Sul. **Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 4, p. 104-117, set./dez. 2014.
- ALVES, Andreia Vicência Vitor. **As formulações para a Gestão da educação básica no estado de Mato Grosso do Sul em interseção com as ações da União (1988-2014)**. 2015. 285 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.
- ALVES, Nilda Guimarães. Formação do jovem professor para a educação básica. **Caderno CEDES**, São Paulo, v. 17, p. 5-20, 1996.
- ANTUNES, Daví José Nardy. O Brasil dos anos 90: um balanço. **Leituras de Economia Política**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 63-89, dez. 2001.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ARAGÃO, Murillo de. A ação dos grupos de pressão nos processos constitucionais recentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 6/7, p. 149-165, 1996.
- ARANDA, Maria Alice de Miranda. **A constituinte escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (1999-2001)**: Uma proposta de Gestão Democrática. 2004. 184 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2004.
- ARAÚJO, Gilda Cardoso. Estado, política educacional e direito à educação no Brasil: “O problema maior é estudar”. **Educar Revista**, Curitiba, n. 39, p. 279-292, jan./abr. 2011.
- ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2004.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Implicações da Nova Lógica de Ação do Estado para a Educação Municipal. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 49-71, set. 2002.

BARTHOLOMEI, Maria Elisa Ennes. **Provimento do cargo de diretores escolares, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (2007- 2010)**. 2013. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2013.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga; ALMEIDA, Júlio Gomes. **Depois da queda: a economia brasileira da crise da dívida aos impasses do Real**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

BIGARELLA, Nadia; ALVES, Andressa Gomes de Rezende. O papel do diretor gerente: gerencialismo, treinamento e certificação na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. **Dialogia**, São Paulo, n. 22, p. 103-113, jul./dez. 2015.

BITTAR, Marisa; BITTAR, Mariluce. História da educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. **Acta Scientiarum Education**, Maringá, v. 34, n. 2, p. 163-164, jul./dez. 2012.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em: 08 junho 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em: 08 junho 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da Educação Escolar**. DOURADO, Luiz Fernandes. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução 42/2012** - Dispõe sobre o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) para a educação básica, 2012.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação. Brasília: Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em: 19 nov. 2022.

BRUNO, Lucia Barreto. **O que é autonomia operária**. 3. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1990.

BRUNO, Lucia Barreto. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. *In*: OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CALDAS, Carmem Lígia. **Plano de Ações Articuladas na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS: O processo de Implantação dos Conselhos Escolares (2007-2010)**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, 2013.

CAMPO GRANDE-MS. **100 anos de construção**. Campo Grande: Matriz Editora, 1999.

CAMPO GRANDE-MS. **Decreto n. 8.508, de 7 de agosto de 2002**. Dispõe sobre o provimento de cargo de Direção Escolar e das outras providências *In*: Legislação Educacional de Campo Grande. Gestão 1997/2003, Campo Grande: Secretaria Municipal de Educação, vol. II, ago. 2003.

CAMPO GRANDE-MS. **Lei nº 6.023, de 15 de junho de 2018**. Institui a Gestão Democrática e dispõe sobre a eleição direta para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e diretores dos centros de educação infantil da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande – MS. Diário Oficial de Campo Grande (DIOGRANDE), Campo Grande, 2018.

CAMPO GRANDE-MS. Secretaria Municipal de Educação. **Resolução n. 50, de 7 de agosto de 2002**. Institui o processo seletivo para dirigentes de escolas municipais e das outras providências. *In*: Legislação Educacional de Campo Grande. Gestão 1997/ 2003, Campo Grande: Secretaria Municipal de Educação, vol. II, ago. 2003.

CAMPO GRANDE-MS. **Decreto n. 10.900, de 13 de julho de 2009**. Dispõe sobre a implantação dos Conselhos escolares nas Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande e dá outras providências. Campo Grande, 2009.

CAMPO GRANDE-MS. **Lei n. 5.565, de 23 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação de Campo Grande e dá outras providências. Diário Oficial de Campo Grande (Diogrande), Campo Grande, 2015.

CAMPO GRANDE-MS. Secretaria Municipal de Educação. **Edital n.19/ 2018/ SEMED**, publicado no DIOGRANDE n. 5.337, em 31 de agosto 2018. Campo Grande/MS, 2018.

CAMPO GRANDE-MS. Secretaria Municipal de Educação. **Resolução “PE” n. 569 de 25 de junho de 2014**. Institui a Comissão de estudos, elaboração e sistematização da Política de Gestão Democrática na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande- MS. Campo Grande, 2014.

CAMPO GRANDE-MS. Secretaria Municipal de Educação. **Resolução SEMED n. 155, de 5 de maio de 2014**. Estabelece procedimentos sobre a seleção, habilitação e competências dos profissionais para exercerem a função de diretor escolar e diretor adjunto nas unidades escolares e diretores de Centros de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS. Campo Grande, 2014.

CAMPO GRANDE-MS. Em reunião, ACP cobra respostas da SEMED para questões da educação. ACP - Sindicato Campo-Grandense dos Profissionais da Educação Pública. ACP. Campo Grande, 2017. Disponível em: <http://www.acpms.com.br/em-reuniao-acp-cobra-respostas-da-semed-para-questoes-da-educacao/> Acesso em: 26 ago. 2021.

CAMPO GRANDE. ACP tem primeira reunião com o legislativo para implantação da gestão democrática na REME. ACP. Campo Grande, 2019. Disponível em: <http://www.acpms.com.br/acp-tem-primeira-reuniao-com-legislativo-para-implantacao-da-gestao-democratica-na-reme/> Acesso em: 01 set. 2021.

CAMPO GRANDE-MS. GESTÃO Democrática na REME. ACP - Sindicato Campo-Grandense dos Profissionais da Educação Pública. **ACP**. Campo Grande, 28 set. 2017. Disponível em: <http://www.acpms.com.br/gestao-democratica-na-reme/> Acesso em: 14 abr. 2021.

CAMPO GRANDE. AGÊNCIA MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE E PLANEJAMENTO URBANO – PLANURB. **Perfil Socioeconômico de Campo Grande-Mato Grosso do Sul**. 28. ed. rev. Campo Grande, 2021. Disponível em: <http://www.campogrande.ms.gov.br/planurb/> Acesso em: 01 out. 2021.

CAMPO GRANDE-MS. **LEI n. 4.507, de 17 de agosto de 2007**. Dispõe sobre o Sistema de Ensino no Município de Campo Grande-MS, e dá outras providências. Diário Oficial de Campo Grande (DIOGRANDE), n. 2.365, de 20 de agosto de 2007. Campo Grande, 2007.

CAMPO GRANDE-MS. Secretaria Municipal de Educação. **Resolução “PE” SEMED n. 158 de 25 de junho de 2014**. Divulga o calendário de reuniões da Comissão de estudos, elaboração e sistematização da Política de Gestão Democrática na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS. Campo Grande, 2014.

CAMPO GRANDE-MS. Secretaria Municipal de Educação. **Resolução SEMED n. 1.208, de 15 de dezembro de 2017**. Designa comissão para implantação de sistema de eleição de diretores e diretores adjuntos REME. Campo Grande, 2017.

CAMPO GRANDE. Ataque à Gestão Democrática na REE é retrocesso na educação estadual. **ACP**. Campo Grande, 2019. Disponível em: <http://www.acpms.com.br/> Acesso em: 01 set. 2021.

CAMPO GRANDE NEWS. **Campo Grande, 113 anos: quem somos?** Nicholas Vasconcelos. Campo Grande-MS, 25/08/201. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/> Acesso em: 01 out. 2021.

CAMPO GRANDE NOTÍCIAS. **Posse de diretores e adjuntos consolida gestão democrática na educação**. Campo Grande, 2018. Disponível em: <http://www.campogrande.ms.gov.br/cgnoticias/noticias/posse-de-diretores-e-adjuntosconsolida-gestao-democratica-na-reme/> Acesso em: 13 abr. 2021.

CAMPOS, Maria Malta; HADDAD, Sergio. O direito humano à educação escolar pública de qualidade. *In: HADDAD, S.; GRACIANO, M. (orgs.). A educação entre os direitos humanos*. Campinas: Autores Associados; Ação Educativa. 2006. p. 95-125.

COLARES, Anselmo Alencar. O autoritarismo repressivo na educação brasileira pós-1964. *In: COLARES, A. A.; COLARES, M. L. I. S. Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa*. Campinas: Autores Associados; São Paulo: ANPAE, 2003.

CONTI, Celso Luiz Aparecido; RISCAL, Sandra Aparecida; SANTOS, Flavio Reis dos. **Organização Escolar: da administração tradicional à gestão democrática**. São Carlos: EdUFSCar, 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 169-201, set. 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

DAHL, Robert A. **Poliarquia**: participação e oposição. Trad. Celso Mauro Paciornik. São Paulo: Edusp, 2005.

DAHL, Robert A. **A Democracia e Seus Críticos**. Trad. Patrícia de Freitas Ribeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

DANTAS, Luciana Cristina Lopes. **Política de Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS**: Implicações da Parceria Público - Privada (2005-2008). 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação - Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, 2011.

DOMÉNECH, Antoni. **El eclipse de la fraternidad**: una revisión republicana de la tradición socialista. Barcelona: Crítica, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. Estado, educação e democracia no Brasil: retrocessos e resistências. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 40, e0224639, 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandez. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

DUAILIBI, Viviane Martins Torres. **Políticas de Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande (1998- 2019)**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Educação, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2020.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola. Gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul nos anos 1990. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 517-534, set/dez. 2008.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola. **Gestão Democrática da Educação no Brasil**: a emergência do direito à educação. Curitiba: Appris, 2018.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari. Relações Federativas e acesso educacional. **Intercâmbio**: Federalismo e Políticas educacionais na efetivação do direito à educação no Brasil, ANPED/ GT 5 (Estado e Políticas Educacionais), Curitiba, 12 e 13 de agosto de 2010.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola; RODRIGUEZ, Margarita Victoria. Eleição de diretores e exame de certificação: continuidades e rupturas na política educacional (1991 a 2008). **Poiésis**, Tubarão-SC, v. 6, n. 10, p. 479-496, jul. /dez. 2012.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; SOUZA, Valéria Amorim. A Gestão da Educação no Município de Campo Grande: uma experiência tardia. *In: Anais Seminários Regionais da ANPAE: X Seminário Regionais da ANPAE Centro Oeste*. Campo Grande, MS. n. 3, 2018, Disponível em: <https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/numero3/Capitulo01.html> Acesso em: 10 ago. 2020.

FERNANDES, Maria Dilnéia. Política Educacional. A gestão democrática na Rede Estadual de Ensino em Mato Grosso do Sul (1991 a 1994). **Intermeio - Revista do Mestrado em Educação - UFMS**, Campo Grande, p. 65-71, 1997.

FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos**. Salvador: FLEM, 2000.

GADOTTI, Moacir; RAMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

GHANEM, Elie. **Educação escolar e democracia no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica; São Paulo: Ação Educativa, 2004.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 47, p. 333-361, mai./ago. 2011.

GOHN, Maria da Glória. **Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos pós-junho de 2013**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2019.

GUSMÃO, Joana Buarque de. A construção da noção de qualidade da educação. **Educ.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, p. 299-322, abr./jun. 2013.

IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/> Acesso em: 01 out. 2021.

INSTITUTO AIRTON SENNA. **Quem somos**. Pinheiros-SP, disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/quem-somos.html#historia>. Acesso em: 04 set. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, A.B de; PRADO, J.C do; SHIMAMOTO, S.V de M. **Gestão Democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos**. 25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 26 a 30 de abril de 2011, ANPAE. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0069.pdf> Acesso em: 9 set. 2021.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálisis**. Florianópolis, v. 10, 2007.

LOSURDO, Domenico. **Democracia ou bonapartismo: triunfo e decadência do sufrágio universal**. Trad. Luiz Sergio Henrique. Rio de Janeiro: Editora URFJ; São Paulo: Editora Unesp, 2004.

LOSURDO, Domenico. **Fuga da história? A revolução russa e a revolução chinesa vistas de hoje**. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

MACHADO, Paulo Coelho. **Pelas ruas de Campo Grande**. 2. ed. Campo Grande: Instituto Histórico e Geográfico de Mato Grosso do Sul, 2008.

MARX, Karl. **1818-1883 Crítica da filosofia do direito de Hegel**. Trad. Rubens Enderle e Leonardo de Deus. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2010.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do partido comunista**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2006.

MATO GROSSO DO SUL. Casa Civil. **Decreto n. 5868, de 17 de abril de 1991**. Dispõe sobre a estrutura básica das unidades escolares da rede estadual de ensino e dá outras providências. Campo Grande, 1991.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n. 3.479, de 20 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino, dá nova redação a dispositivo da Lei n 3.244, de 6 de junho de 2006. Campo Grande, 2007.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n. 4.621, de 22 de dezembro de 2014**. Aprova o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande, 2014.

MATO GROSSO DO SUL. **LEI n. 5.466, de 18 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, sobre o processo de seleção dos dirigentes escolares e dos membros do Colegiado Escolar, no âmbito da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande, 2019.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei ordinária n. 3244, de 07 de julho de 2006**. Dispõe sobre a eleição de diretores, diretores-adjuntos e do colegiado escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande, 2006.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED n. 683, de 30 de abril de 1991**. Estabelece normas para a realização de eleições para escolha de diretores das unidades escolares da rede estadual de ensino. Campo Grande, 1991b

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto n. 7.227, de 26 de maio de 1993**. Altera dispositivos do Decreto n° 5.868, de 17 de abril de 1991, e dá outras providências. Campo Grande, 1993.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto n. ° 10.521, de 23 de outubro de 2001**. Dispõe sobre a estrutura das unidades escolares da rede estadual de ensino, e dá outras providências. Campo Grande, 2001.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto nº. 5.868, de 17 de abril de 1991**. Dispõe sobre a estrutura básica das unidades escolares da rede estadual de ensino e dá outras providências. Campo Grande: 1991.

MARTUSCELLI, Danilo Enrico. **Classes dominantes, política e capitalismo contemporâneo**. Florianópolis: Editoria Em Debate/UFSC, 2018.

MÉSZAROS, István. **A educação para além do capital**. Trad. Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2005.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. Trad. Paulo César Castanheira e Sérgio Lessa. São Paulo: Editora da UNICAMP; BOITEMPO Editorial, 2002.

MS NOTÍCIAS. Eleição para diretores da REME é debatido com a categoria na Câmara. Campo Grande, 21 mar. 2018. Disponível em: <https://www.msnoticias.com.br/editorias/noticias-campo-grande-ms/eleicao-para-diretores-da-reme-e-debatido-com-a-categoria-na-camara/78484> Acesso em: 01 set. 2021.

NEVES, Lucia Maria Wanderley. **Educação e política no Brasil de hoje**. São Paulo: Editora Cortez, 1999.

NOGUEIRA, K. F. P.; PASSOS, T. M. T. S.; PEREIRA, P. S. Conselho Municipal de Educação de Campo Grande/MS: uma possibilidade real de conhecimento. *In: Jornada Brasileira de Educação e Linguagem*, 3; Encontro dos Programas de Mestrado Profissionais em Educação e Letras, 3; Jornada de Educação de Mato Grosso do Sul, 12, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 6 a 8 de jun. 2018. **Anais...**, Campo Grande, p. 1-13, 2018.

NOGUEIRA, Vera Maria Nogueira. Estado de Bem-Estar Social: origens e desenvolvimento. **Katalisys**, n. 5, jul./dez. 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão democrática na educação: desafios contemporâneos**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova Gestão Pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito a educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul./set. 2015.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5g_estao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf Acesso em: 19 nov. 2022.

OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. **Gestão Escolar e Políticas Públicas Educacionais: Um embate entre o prescrito e o real**. Curitiba: Appris, 2013.

OLIVEIRA, Regina Teresa Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil. **Educ. ver.**, Curitiba, v. 35, n. 74, mar./abr. 2019.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; BOLSON, Hildete da Silva Pereira; DANTAS, Luciana Cristina Lopes. Política de gestão da educação municipal: implicações para a direção escolar. **Série Estudos -- Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, Campo Grande, n. 30, p. 325-338, jul./dez. 2010.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; CONDE, Evelyn Iris Leite Morales. Gestão democrática da educação: tensões no processo de elaboração da lei em um município de Mato Grosso do Sul. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, n. 42, set. 2020.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. Relações entre o público e o privado no financiamento da educação: provimento do cargo de diretor escolar em redes públicas de ensino. **FINEDUCA- Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 8, n. 10, 2018.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul: entre a gestão gerencial e a gestão democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 28, n. 1, jan./mar. 2021.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 28, p. 5-23, jan./fev./mar./abr. 2005.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: avanços e limites da prática. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, mai./ago, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. In: FERRETTI, Celso João; SILVA JÚNIOR, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. (orgs.). **Trabalho, formação e currículo**: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999. p. 101-120.

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

PERONI, Vera Maria Vidal. A Gestão Democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p.19-31, mai./ago. 2012.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Implicações da relação público-privada para a democratização da educação**. Reunião Científica Regional da ANPED, UFPR, Curitiba, 2016.

PINHEIRO, Camila Mendes. **O Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública e o princípio de gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2015.

POGREBINSCHI, Thamy. O enigma da democracia em Marx. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, fev. 2007.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social: princípios do direito político**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2007.

SAVIANI, Dermeval. A educação na Constituição Federal de 1988: avanços no texto e sua neutralização no contexto dos 25 anos de vigência. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 207-221, 2013.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 1997. (Coleção educação contemporânea).

SAVIANI, Dermeval. **Histórias das Aldeias Pedagógicas no Brasil**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SCHERER-WARREN, Ilse. Movimentos sociais no Brasil contemporâneo. **História: Debates e Tendências**, v. 7, n. 1, p. 9-21, jan./jun. 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Ruy Jungmann. São Paulo: Zahar, 1984.

SILVA, Carmem Silvia Bissoli da; MACHADO, Lourdes Marcelino (orgs.). **LDB: trajetória para a cidadania?** São Paulo: Arte & Ciência, 1998.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves. **Supervisão da educação: Especialização e especificidade**. Didática, São Paulo, n.20, p. 49-60, 1984.

SILVEIRA, José dos Santos. **Gestão Democrática na Perspectiva do Diretor de Escola**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de São Paulo, Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Guarulhos, 2016.

TAVARES, Ana Carolina Cerveira; MARTINS, Fabiane Silva Soraya; CHICAR, Tatiara Costa Lopes. **O Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública – FNDEP na agenda política brasileira de 1988**. VI Congresso Nacional de Educação – CONEDU- Fortaleza-CE, 2019.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre o socialismo**. 8. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. 29. ed. Campinas: Papirus, 2013.

VERSIANI, Maria Helena. Uma República na Constituinte (1985-1988). **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 30, n. 60, 2010.

VIEIRA, Evaldo. A política e as bases do direito educacional. **Cadernos Cedes**, ano XXI, n. 55, nov. 2001.

VIEITEZ, Candido Giraldez. A democracia nas unidades públicas. *In*: DAL RI, Neusa Maria; BRABO, Tânia Suely Antonelli Marcelino (orgs). **Políticas educacionais, gestão democrática e movimentos sociais: Argentina, Brasil, Espanha e Portugal**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.

WEBER Max. **Ciência e Política: duas vocações**. 4. ed. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2011.

WOOD, Ellen Meiksins. **Democracia contra o capitalismo: a renovação do materialismo histórico**. Trad. Paulo Cesar Castanheira. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANEXO 1

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CAMPO GRANDE



FABIANA PARRON BERGAMO

PROJETO DE INTERVENÇÃO

**CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA
REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE – MS: ENTRE A
EFETIVAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Campo Grande/MS
2022

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar durante a década de 1980 e 1990 no Brasil foi muito debatida no campo político e pedagógico e várias discussões foram realizadas com o intuito de buscar melhoras na educação pública brasileira, vinculadas a uma concepção de sociedade democrática e participativa (CONTI; RISCAL; SANTOS, 2016).

E, no decorrer dessas décadas, muitos movimentos foram evidenciados, com o objetivo de lutar pela construção de uma sociedade democrática. Conti, Riscal e Santos (2016, p. 84) apontam que:

Durante o período que marcou o final da ditadura brasileira, na década de 1980, e a redemocratização, os movimentos sociais se estabeleceram como importantes interlocutores das aspirações da população. Esses movimentos passaram a ser considerados legítimos representantes da sociedade civil organizada e sua expansão expressava o próprio processo de alargamento da democracia, por meio da constante luta pela criação de espaços públicos.

Entendemos que, diante desse cenário de várias mobilizações por parte da sociedade civil, movimentos se intensificaram e contribuíram para o surgimento da nova política educacional. Algumas novas ações educativas foram evidenciadas e discutidas nessas décadas, nas quais movimentos lutavam para a superação das desigualdades no campo educacional, demonstrando que essas lutas foram necessárias, pois também este período foi marcado pela ausência de medidas para o campo educativo por parte do Estado.

“Esses movimentos tiveram grande importância no processo constituinte, que levou à elaboração da Constituição de 1988, consagrando o princípio de participação da sociedade civil” (CONTI; RISCAL; SANTOS, 2016, p. 85).

Pesquisar os princípios da gestão democrática, e as condições para que ela se materialize no ambiente escolar, requer colocar em evidência as legislações que a regulamentam.

Neste sentido, com as lutas históricas dos trabalhadores da educação, exigindo da sociedade uma gestão mais voltada para os interesses do povo, e das leis promulgadas, que tinham como objetivo um novo modelo de modernização e democratização do ensino, fez-se necessário uma gestão diferenciada nas escolas públicas, mais democrática enquanto princípio de ensino.

Assim, promulgada a Constituição Federal em 1988, o princípio de gestão democrática do ensino público é tratado em seu art. 206, inciso VI (BRASIL, 1988). Surge uma proposta de construção da escola mais democrática, com envolvimento e participação dos segmentos da sociedade.

Oliveira (2013, p. 18) considera que “[...] gestão democrática foi consolidada na Constituição Federal de 1988 como princípio norteador da gestão escolar”.

Cury (2005, p. 15) afirma que “ a gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988”.

Portanto, a gestão democrática expressa um anseio dos cidadãos que buscam um crescimento da sociedade em ser mais democrática, concreta e voltada para os avanços da educação escolar, em que esses cidadãos devem ampliar a consciência de atuação em relação a este princípio com o intuito de aumentar a representatividade e a participação.

Podemos considerar também o parágrafo único do art. 1º da Constituição Federal de 1988, que diz: “todo poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988).

Este parágrafo único afirma que a nova Constituição adota um sistema democrático representativo por voto/eleição e que deve ser valorizado como expressividade e escolha do povo. A luta pela democratização da sociedade também fazia parte da luta pela educação, no que se refere a uma democratização da educação.

Para Fernandes e Souza (2018 p. 2),

O fato de o princípio da gestão democrática do ensino ser um dispositivo constitucional, não se traduziu em garantia plena das unidades federadas acatarem de imediato sua implantação. Por isso mesmo, no território brasileiro, como são múltiplos seus sistemas de ensino em contexto federativo, as experiências de gestão de cada um destes sistemas e de suas unidades escolares também podem ser muito distintas.

Diante disso, observamos uma morosidade para a implantação desse princípio no campo educacional de alguns municípios brasileiros e também para tentativas de colocar em prática a gestão democrática, já que cada unidade federada interpretava essa nova gestão conforme seus interesses. Como foi o caso do município de Campo Grande/MS, que somente em 2018, estabeleceu a Lei 6.023/2018, instituindo a Gestão Democrática e dispoendo sobre a eleição direta para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e diretores dos centros de educação infantil da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS. Não podemos deixar de evidenciar que a gestão democrática se tornou, hoje, princípio importante para a reforma educacional brasileira, como instrumento de democratização, relacionado a construção da autonomia à participação da comunidade escolar.

Dessa forma, buscou-se, após a pesquisa, promover com a comunidade escolar das escolas pesquisadas, o desenvolvimento de um projeto de intervenção que levasse à discussão

e à formação do tema proposto. Tendo em vista que é preciso oportunizar a discussão sobre a participação e a democratização das relações de poder dentro da escola, será realizado um ciclo de palestras para debates com a comunidade escolar, sobre as questões que envolvem a gestão democrática no ambiente escolar. Essa ação ocorrerá durante a semana de formação pedagógica no mês de fevereiro do ano letivo de 2023, estabelecida no calendário escolar das escolas municipais.

Este projeto de intervenção contribuirá com a comunidade dessas escolas, com a comunidade acadêmica, assim como também cumprirá com o requisito proposto pelo Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Educação da UEMS.

2. JUSTIFICATIVA

A partir da pesquisa bibliográfica, documental e empírica realizadas, foram obtidos resultados e reflexões quanto à implicação da eleição para diretores escolares em duas escolas públicas do Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS, a partir de 2019, para a materialização do princípio da gestão democrática.

Na pesquisa empírica realizada com os membros da comunidade escolar, os questionamentos foram sendo respondidos à medida que os entrevistados iam demonstrando sua concepção sobre gestão democrática. Durante as entrevistas foram evidenciando diversas situações sobre o tema pesquisado.

Neste sentido, a proposta de intervenção levará discussões sobre os principais pontos mais evidenciados, trazendo uma discussão mais sistemática sobre os mecanismos de participação, autonomia e concepção de gestão democrática no ambiente escolar, onde se faz necessário o fortalecimento dos debates, a formação dos membros da comunidade sobre os princípios da gestão democrática e sobre as formas de participação nas tomadas de decisões.

3. OBJETIVOS

- Divulgar os resultados da pesquisa realizada nas duas escolas municipais de Campo Grande/MS;
- Discutir com os membros da comunidade escolar sobre os mecanismos de participação nas principais decisões acerca da gestão escolar e de possíveis modificações nas relações de poder no interior da escola após a eleição de diretores;

– Identificar os princípios para a efetivação da gestão democrática em duas escolas municipais de Campo Grande/MS.

4. PÚBLICO ALVO

Gestores escolares, membros do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres (APM), alunos, pais, funcionários administrativos e professores.

5. METODOLOGIA

Com a intenção de alcançar os objetivos propostos, a aplicação da pesquisa se dará em dois momentos:

a) Elaboração de um material de divulgação dos resultados obtidos na pesquisa.

Elaborar material com os dados obtidos na pesquisa e divulgar aos membros da comunidade escolar das duas escolas pesquisadas através de folder.

b) Realização de uma sessão de estudos junto aos membros da comunidade escolar.

Promover uma reunião de estudos com os segmentos que compõem a comunidade escolar, viabilizando discussão dos dados obtidos na pesquisa e discutindo os mecanismos de participação nas decisões sobre a gestão escolar. Durante a formação, identificaremos os princípios da gestão democrática e refletiremos sobre as possibilidades de participação dos segmentos nas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 08 jun. 2021.

CAMPO GRANDE/MS. **Lei n. 6.023, de 15 de junho de 2018**. Institui a Gestão Democrática e dispõe sobre a eleição direta para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares e diretores dos centros de educação infantil da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS. Diário Oficial de Campo Grande (DIOGRANDE), Campo Grande, 2018.

CONTI, Celso Luiz Aparecido; RISCAL, Sandra Aparecida; SANTOS, Flavio Reis dos. **Organização Escolar**: da administração tradicional à gestão democrática. São Carlos, SP: EdUFSCar, 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens, Petrópolis, RJ: Vozes, 2005, p. 15.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; SOUZA, Valéria Amorim. A Gestão da Educação no Município de Campo Grande: uma experiência tardia. *In*: **Anais Seminários Regionais da ANPAE**: X Seminário Regionais da ANPAE Centro Oeste. Campo Grande, MS. n. 3, 2018, Disponível em: <https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/numero3/Capitulo01.html>. Acesso em: 10 out. 2022.

GADOTTI, Moacir; RAMÃO, José E. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. **Gestão Escolar e Políticas Públicas Educacionais**: Um embate entre o prescrito e o real. 11. ed. Curitiba: Ed. Appris, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

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

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: Uma construção possível. 29. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

ANEXO 2



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) membro do Conselho Escolar, você está sendo convidado (a) a participar de um projeto de pesquisa que tem por objetivo analisar a implicação da eleição para diretores escolares na materialização da gestão democrática do Sistema Municipal de Ensino de Campo Grande/MS. Esclarecemos que a pesquisa será conduzida pela Professora Fabiana Parron Bergamo, mestranda do curso de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Educação, e que o resultado poderá ser publicado em forma de artigo em eventos e revistas científicas ou usado em dissertações e teses, mas a identidade dos participantes será preservada.

Você deve sentir-se livre para decidir se deseja participar ou não.

A sua participação ou não participação não acarreta prejuízo de qualquer espécie, bem como não implica necessariamente ganho, exceto de conhecimento. A sua contribuição será importante para o conhecimento sobre a relação ética presente na prática do professor e você poderá desistir da pesquisa quando desejar, sem qualquer prejuízo. A entrevista será realizada individualmente e isoladamente para que se sinta mais à vontade para responder às perguntas e ter sua privacidade respeitada.

Durante a entrevista você poderá sentir algum desconforto pela duração dela ou ao responder alguma pergunta que não gostaria de abordar. Nesses casos, sinta-se livre para deixar sem resposta a pergunta que achar inconveniente responder, solicitar esclarecimentos sobre o objetivo da pergunta ou solicitar a interrupção da entrevista para descansar ou interromper definitivamente. Pode dizer abertamente para a entrevistadora o que não quer responder. Poderemos nos adequar ao horário e ao espaço de sua preferência.

Os benefícios da pesquisa, para você, consistem em adquirir conhecimento sobre o tema, além de poder passar a compreender mais sobre os mecanismos e processos de implantação da gestão democrática e a existência de ações voltadas a: tomadas de decisões coletivas sobre os rumos da escola, fortalecimento dos órgãos colegiados como instância deliberativa, participação plena de toda a comunidade representativa do entorno da escola nos processos decisórios; autonomia pedagógica e financeira para planejar e executar projetos visando à melhoria da qualidade de ensino.

A nossa entrevista será gravada e depois de transcrita a gravação será danificada. O seu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejar terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo. Para participar você deve assinar este documento em duas vias sendo que uma ficará com você. Os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados. Terminada a pesquisa os dados coletados serão danificados.

Qualquer dúvida você pode entrar em contato com a pesquisadora Fabiana Parron Bergamo, telefone: (67) 99217-1835, com a orientadora da pesquisa Professora Doutora Erika Porceli Alaniz, telefone: (67) 98422-8787 ou com o Comitê de Ética no endereço: Comitê de Ética com Seres Humanos da UEMS, telefone: (67) 3902-2699 ou cesh@uems.br.

Declaro que li e fui devidamente esclarecido (a) sobre a pesquisa e seus objetivos e estou disposto a colaborar.

Nome do participante: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

Assinatura: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Campo Grande, _____ de _____ de 2022.

ANEXO 3



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO
SUL

Comitê de Ética com Seres Humanos



TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TALE

Você está sendo convidado para participar da pesquisa, **“Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande – MS: entre a efetivação e os desafios para a gestão democrática”**.

Seus pais permitiram que você participe. Queremos saber sobre os mecanismos e processos de implantação da gestão democrática em sua escola e a existência de ações voltadas a: tomadas de decisões coletivas sobre os rumos da escola, fortalecimento dos órgãos colegiados como instância deliberativa, participação plena de toda a comunidade representativa do entorno da escola nos processos decisórios; autonomia pedagógica e financeira para planejar e executar projetos visando à melhoria da qualidade de ensino.

As crianças que participarão dessa pesquisa têm de 10 a 17 anos de idade. Você não precisa participar da pesquisa se não quiser, é um direito seu, não terá nenhum problema se desistir. A pesquisa será feita na escola, mas poderemos nos adequar ao horário e ao espaço de sua preferência. As crianças passarão por entrevistas para isso, será usado o celular para responder ao questionário.

O uso do questionário na pesquisa é considerado seguro, mas é possível ocorrer durante a entrevista, um desconforto pela duração dela ou ao responder alguma pergunta que não gostaria de abordar. Nesses casos, sinta-se livre para deixar sem resposta a pergunta que não conseguir responder, você poderá, também, solicitar esclarecimentos sobre o objetivo da pergunta ou solicitar a interrupção da entrevista para descansar ou interromper definitivamente. Pode dizer abertamente para a entrevistadora o que não quer responder.

Caso aconteça algo errado, ou qualquer dúvida, você pode entrar em contato com a pesquisadora Fabiana Parron Bergamo, telefone: (67) 99217-1835, com a orientadora da pesquisa Professora Doutora Erika Porceli Alaniz, telefone: (67)98422-8787 ou com o Comitê

de Ética no endereço: Comitê de Ética com Seres Humanos da UEMS, telefone: (67) 3902-2699 ou cesh@uems.br.

Há coisas boas que podem acontecer, como adquirir conhecimento sobre o tema, além de poder passar a compreender mais sobre os mecanismos e processos de implantação da gestão democrática em sua escola e a existência de ações voltadas a: tomadas de decisões coletivas sobre os rumos da escola, fortalecimento dos órgãos colegiados como instância deliberativa, participação plena de toda a comunidade representativa do entorno da escola nos processos decisórios; autonomia pedagógica e financeira para planejar e executar projetos visando à melhoria da qualidade de ensino.

Ninguém saberá que você está participando da pesquisa, não falaremos a outras pessoas, nem daremos a estranhos as informações que você nos der. Os resultados da pesquisa vão ser publicados, mas sem identificar as crianças que participaram da pesquisa.

Se você tiver alguma dúvida sobre a pesquisa e sobre os resultados dela, você poderá perguntar à pesquisadora Fabiana Parron Bergamo ou à coordenadora Erika Porceli Alaniz. Eu escrevi os telefones na parte de cima desse texto.

Eu _____ aceito participar da pesquisa.

Entendi os coisas ruins e as coisas boas que podem acontecer. Entendi que posso dizer “sim” e participar, mas, que a qualquer momento, posso dizer “não” e desistir que ninguém vai ficar bravo. Os pesquisadores tiraram minhas dúvidas e conversaram com os meus responsáveis. Recebi uma cópia deste termo de assentimento, li e concordo em participar da pesquisa.

Campo Grande-MS, ____ de _____ de _____ 2021.


 Assinatura do menor

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Fabiana Parron Bergamo, telefone: (67) 99217-1835,
 e-mail: faparron@yahoo.com.br**

Comitê de Ética com Seres Humanos da UEMS, fone: 3902-2699 ou cesh@uems.br.



Portal do Governo Brasileiro



Público **Pesquisador** **Alterar Meus Dados**

FABIANA PARRON BERGAMO - Pesquisador | V3.2.51

Sua sessão expira em: 35min 35


DETALHAR PROJETO DE PESQUISA


- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE, MS: ENTREA EFETIVAÇÃO E OS DESAFIOS PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Pesquisador Responsável: FABIANA PARRON BERGAMO

Área Temática:
Versão: 4
CAAE: 50936321.7.0000.8030
Submetido em: 16/11/2021
Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Receção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_1794933

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CAMPO GRANDE



**CONCEPÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA ELEIÇÃO PARA DIRETORES NA
 REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE – MS: ENTRE A
 EFETIVAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

FABIANA PARRON BERGAMO

A) Questionários para a pesquisa com os pais/e ou responsáveis:

Identificação:

1. De qual comunidade escolar você faz parte?

- Escola Municipal Nerone Maiolino
- Escol Municipal Maria Tereza Rodrigues

2. Qual sua idade? _____ anos.

3. Quantos filhos você tem matriculados nesta escola? _____

4. Quem decide sobre as ações na escola?

- Diretor
- O Conselho de Escolar
- APM
- Os pais e alunos
- Os professores
- Todos: o coletivo de pais, alunos, professores, funcionários e direção.
- Outros:

Indique : _____

5. Há representação dos pais e/ou responsáveis na escola? De que forma?

- Não há representação
- Sim. Há grupos de pais que se organizaram por conta própria.

- Sim. Há grupos de pais/e ou responsáveis escolhidos pela escola.
- Sim. Por meio da APMs - Associação de Pais e Mestres.
- Sim. Por meio dos representantes que compõem o Conselho Escolar

6. Em sua opinião, qual o grau de importância da atuação dos representantes dos pais e ou responsáveis nas reivindicações e decisões sobre os assuntos da unidade escolar?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

7. Há participação dos pais e/ou responsáveis na escola? De que forma?

- Não há participação.
- Sim. Votamos em três pais e/ou responsáveis para nos representar no Conselho Escolar.
- Sim. Todos participam de assembleias onde todos têm voz nas decisões da escola.
- Sim. O diretor convida alguns pais para participarem do conselho escolar e da APM.
- Sim. Somente de reuniões de pais com os docentes para entrega de notas e conversar sobre a vida escolar do filho.

8. Vocês participam da tomada de decisões na escola? Quais?

- Não. Os pais e/ou responsáveis não são consultados para decidir sobre assuntos relacionados à escola.
- Sim. Somos consultados para sugerir melhorias na infraestrutura escolar, limpeza, organização das festas escolares, feiras de ciência e/ ou literatura, arrecadação de produtos e recursos.
- Sim. Somos consultados sobre o tipo de avaliação, a escolha de algumas atividades das disciplinas, sugestões de atividades fora da sala de aula, temas de projetos de ensino.
- Sim. Decidimos onde aplicar os recursos, a regras disciplinares da escola, a rotina escolar (filas, horários, etc...), a escolha de eventos festivos, esportivos e científicos da escola e assuntos das aulas (avaliação, conteúdos, projetos).
- Sim. De outras formas

9. Você participou da última eleição para diretor (a) escolar da escola que seus filhos (as) estudam? De que forma?

- Não participei, pois não fomos convidados.
- Não participei, mas fomos convidados.
- Sim. Apenas por meio do voto no dia das eleições.
- Sim. Participou de reuniões para conhecer dos candidatos e propostas.
- Sim. Participou amplamente junto à toda a comunidade escolar por meio do debate com os candidatos.

10. Na escola que você faz parte, tem Conselho Escolar, com que frequência se reúne?

- Não tem

- Sim, mas o Conselho se reúne poucas vezes no ano (uma por semestre ou menos)
- Sim. Ele se reúne com frequência (duas vezes por semestre) e os pais e/ou responsáveis são informados da ocorrência da reunião.
- Sim. Ele se reúne com frequência (duas vezes por semestre), mas não somos informados das reuniões e dos assuntos tratados.
- Sim. Ele se reúne com frequência (duas vezes por semestre) e os representantes dos pais e/ou responsáveis informam as datas e os assuntos das reuniões e nos consultam sobre eles.

11. Você sabe como é formado e escolhidos os membros do conselho Escolar?

- Não conheço como é formado.
- Apenas pelo diretor da escola.
- Pelo diretor, professores e funcionários da escola.
- Pelo diretor e pais dos alunos.
- Pelos representantes de cada grupo, como: alunos, pais, professores, funcionários e direção.

12. Como o Conselho Escolar funciona na sua escola?

- Não sei como funciona.
- Sim. As reuniões acontecem com frequência nos bimestres, conforme o calendário escolar e os assuntos são socializados com todos.
- Sim. As reuniões acontecem com frequência, mas os assuntos e o calendário não são socializados com todos.
- Sim. Cada grupo procura seus representantes para solicitar informações e inclusão de assuntos nas reuniões.

13. Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) de sua escola?

- Não conheço o Projeto Político Pedagógico da minha escola e nunca fui chamado para elaboração.
- Sim. Participei com toda a comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários) para opinar sobre os projetos escolares e decisões de melhoria da escola.
- Sim. Participei de reuniões de estudo e discussão junto aos demais pais.

14. Marque de 1 a 5 com grau de importância de cada item/ escolha apenas uma resposta:

- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Média importância
- 4- Importante
- 5- Muito importante

A) Assinale o grau de importância da escola onde seu filho estuda.

- 1 2 3 4 5

B) Indique a importância de uma gestão escolar preocupada com a participação de todos da comunidade escolar, nas tomadas das decisões.

1 2 3 4 5

C) As informações importantes da escola, as prestações de contas dos recursos financeiros e os documentos que norteiam a escola devem estar sempre à disposição da comunidade escolar.

1 2 3 4 5

D) Reunião com os representantes dos pais para reivindicar ou sugerir ações de melhoria para a escola.

1 2 3 4 5

E) Participação dos pais e ou responsáveis, para as decisões das ações na escola.

1 2 3 4 5

15- Há alguma coisa sobre o tema questionado que gostaria de falar e as perguntas não contemplaram?

Não.

Sim. Qual? _____

B) Questionários para a pesquisa com os alunos:

Identificação:

1. Qual comunidade escolar você faz parte?

- Escola Municipal Nerone Maiolino
 Escola Municipal Maria Tereza Rodrigues

2. Qual sua idade? _____**3. Em que ano estuda? _____****4. Quanto tempo você estuda nessa escola?**

- menos de três anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 11 anos

5. Quem toma as decisões na escola?

- Diretor
 O Conselho de Escola
 Os pais e alunos
 Os professores
 Todos: o coletivo de pais, alunos, professores, funcionários e direção.
 Outros:

Indique : _____

6. Há representação dos estudantes na escola? De que forma? Assinale mais de uma se preciso.

- Não há representação.
 Sim. Há líderes de sala escolhidos pelos alunos da turma.
 Sim. Por meio do grêmio estudantil.
 Sim. Por meio dos representantes que compõem o Conselho Escolar.

7. Qual o grau de importância da atuação dos representantes dos alunos nas reivindicações e decisões sobre os assuntos da unidade escolar?

- Nada importante.
 Pouco importante.
 Média importância.
 Importante.
 Muito importante.

8. Há participação dos alunos na escola? De que forma?

- Não. Não somos chamados a participar das decisões.
 Sim. Votamos em três alunos da escola para nos representar no Conselho Escolar.

- Sim. Todos participam das assembleias dos alunos onde todos têm voz nas decisões da escola.
- Sim. Por meio das chapas, formadas pela direção ou docentes da escola, e eleitas pelos alunos por meio do voto.
- Sim. Os alunos escolhem quem irá compor as chapas e escolhem uma depois por meio do voto para representa-los.

9. Vocês participam da tomada de decisões na escola? Quais?

- Não. Os alunos não são consultados para decidir sobre assuntos relacionados à escola.
- Sim. Somos consultados para sugerir melhorias na infraestrutura escolar, limpeza, organização das festas escolares, feiras de ciência e/ou literatura, arrecadação de produtos e recursos.
- Sim. Somos consultados sobre o tipo de avaliação, a escolha de algumas atividades das disciplinas, conteúdos, sugestões de atividades extracurriculares, temas de projetos de ensino.
- Sim. Decidimos onde aplicar os recursos, a regras disciplinares da escola, a rotina escolar (filas, horários, etc...), a escolha de eventos festivos, esportivos e científicos da escola e assuntos das aulas (avaliação, conteúdos, projetos).

10. Você participou da última eleição para diretor (a) da escola que você estuda? De que forma?

- Não.
- Sim. Apenas por meio do voto no dia das eleições.
- Sim. Participou de reuniões das chapas para apresentação dos candidatos e propostas.
- Sim. Realizou reuniões com os demais estudantes ou com o grêmio estudantil para analisar as propostas dos candidatos.
- Sim. Participou amplamente junto à toda a comunidade escolar por meio do debate com os candidatos à direção no: conselho escolar, APMs - Associação de Pais e Mestres, grêmio estudantil, pais, funcionários, professores e estudantes.

11. Na sua escola tem Conselho Escolar?

- Não tem.
- Sim. Ele se reúne com frequência e informa os alunos.
- Sim. Mas não somos informados das reuniões e dos assuntos tratados.
- Sim. Os representantes dos alunos informam as datas e os assuntos das reuniões.
- Sim. Os representantes dos alunos nos consultam sobre os assuntos que serão tratados para que oriente seu voto.

12. Você sabe como é formado e são escolhidos os membros do conselho Escolar?

- Não conheço como é formado.
- Apenas pelo diretor da escola.
- Pelo diretor, professores e funcionários da escola.
- Pelo diretor e pais dos alunos.
- Pelos representantes de cada grupo, como: alunos, pais, professores, funcionários e direção.

13. Como o Conselho Escolar funciona na sua escola?

- Não sei como funciona.
- Sim. As reuniões acontecem com frequência (bimestral), conforme o calendário e os assuntos são socializados com todos os discentes.
- Sim. As reuniões acontecem com frequência, mas os assuntos e o calendário não são socializados com todos os alunos.
- Sim. Os alunos procuram os representantes para solicitar informações e inclusão de assuntos nas reuniões.

14. Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) de sua escola?

- Não conheço o Projeto Político Pedagógico da escola e nunca fui chamado para elaboração.
- Sim. Participei de reuniões de estudo e discussão junto com os alunos e professores.
- Sim. Participei de reuniões de estudo somente com os estudantes por meio da entidade de representação (grêmios estudantil e/ou da liderança de sala).
- Sim. Participei com toda a comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários) nos projetos pedagógicos e decisões de melhoria do ensino da escola.

15. Marque de 1 a 5 com grau de importância de cada item/ escolha apenas uma resposta:

- 1- Nada importante.
- 2- Pouco importante.
- 3- Média importância.
- 4- Importante.
- 5- Muito importante.

A) Assinale o grau de importância da sua escola para você.

- 1 2 3 4 5

B) Indique a importância de uma gestão escolar preocupada com a participação de todos da comunidade escolar, nas tomadas das decisões.

- 1 2 3 4 5

C) As informações importantes da escola, as prestações de contas dos recursos financeiros, os estatutos dos órgãos colegiados, os documentos que norteiam a escola, devem estar sempre à disposição da comunidade escolar.

- 1 2 3 4 5

D) O Diretor (a) escolar deve ouvir e participar das ações com os alunos.

1 2 3 4 5

16. Há alguma coisa sobre o tema questionado que gostaria de falar e as perguntas não contemplaram?

Não

Sim. Qual? _____

C) Roteiro para a pesquisa com os diretores eleitos:

1. Identificação:

Nível de sua escolaridade completo:

Qual a sua idade:

Tempo que você trabalha na educação:

Função e cargo:

Regime de trabalho:

Quanto tempo está na função de diretor (a)? E desta escola?

Quantos alunos matriculados e quantos funcionários lotados possuem a escola em que você atua?

2. Identificar o processo de eleição para diretores escolares e a introdução (ou não) de mecanismos e processos de gestão democrática na escola:

2.1. Houve mudança nas práticas de gestão da escola após a implantação da eleição de diretores? (Teve diferença em relação ao período em que era por indicação). Quais as mudanças?

2.2. Descreva como ocorre a participação da comunidade escolar/segmentos, do qual você faz parte.

2.3. De que forma os segmentos da comunidade escolar interferem em sua gestão?

2.4. Sobre quais os assuntos decidem na escola?

2.5. Quais os assuntos já vêm estabelecidos pelo órgão central? Como você vê o órgão central frente a sua gestão?

2.6. Há ações para ampliar a participação de todos nas decisões da escola? Quais? (Há mecanismos para ouvir a comunidade escolar)

2.7. Como é a atuação do conselho escolar na sua escola? Qual a importância dele?

2.8. Qual a periodicidade de reuniões do conselho? E como as pautas são definidas? Quais os assuntos abordados?

2.9. Como é a atuação da APM na sua escola? E quais os assuntos que decidem?

2.10. Como está organizada a participação dos alunos nas tomadas de decisões? Em que momento você os ouve?

3. Verificar a concepção dos membros da comunidade escolar, se houve aumento da participação nas principais decisões sobre gestão escolar e modificação nas relações de poder no interior da escola após a eleição de diretores:

3.1. Para você, como é uma escola com gestão democrática? Essa escola é democrática na sua concepção? Por que?

3.4. Na sua concepção, qual segmento da comunidade escolar valoriza mais a participação nas tomadas de decisões, por que?

3.5. A APM e Conselho Escolar tomam decisões? Qual contribui mais com sua gestão? Que tipo de decisões eles tomam?

3.6. Na sua concepção, há relação entre a participação da comunidade escolar e a melhoria da gestão, do ensino e das relações interpessoais na escola? De que forma?

3.7. Você sabe como ocorreu o processo de implantação da eleição de diretores no município?

4. Identificar os desafios para a efetivação da gestão democrática em duas escolas municipais de Campo Grande- MS:

4.1. Há desafio para a participação da comunidade escolar nessa escola? Quais?

4.2. Se há desafios, a que fator atribui a falta de participação?

4.3. As deliberações advindas dos órgãos centrais são desafios para sua gestão? Ou para efetivar a participação da comunidade? Por que?

D) Roteiro para a pesquisa com os membros do Conselho Escolar

1. Identificação:

Nível de sua escolaridade completo?

Qual a sua idade?

Onde trabalha?

Quanto tempo você trabalha nesta função?

Qual comunidade escolar você faz parte?

Quanto tempo você faz parte dessa comunidade escolar?

2. Identificar o processo de eleição para diretores escolares e a introdução (ou não) de mecanismos e processos de gestão democrática na escola:

2.1. Quem toma as decisões nessa escola?

2.2. Quais são as atividades do Conselho Escolar? E quanto tempo dedica a elas (semanal/mensal/anual)?

2.3. Qual periodicidade das reuniões?

2.4. Você participou da última eleição para diretor /diretora escolar da escola onde seus filhos estão matriculados? Se sim, como foi chamado para participar da eleição?

2.5. Como membro do Conselho Escolar, você conhece o Estatuto do Conselho Escolar, do qual você faz parte? Sabe qual a finalidade e a atribuição do conselho dentro da escola? Quais são? Houve alguma formação para

2.5. Sobre quais assuntos decidem?

2.6. Quem na sua opinião se destaca nas discussões, durante as reuniões com os membros do conselho frente a tomada de decisões? Por que?

2.7. Você se reúne com o seu segmento para ouvir as reivindicações ou sugestões de ações para melhoria para sua escola.

2.8. Você conhece o documento: Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Escolar de sua escola?

2.9. Participou da elaboração desses documentos (Projeto Político Pedagógico -PPP; Regimento Escolar). Como foi essa participação?

3. Verificar a concepção dos membros da comunidade escolar, se houve aumento da participação nas principais decisões sobre gestão escolar e modificação nas relações de poder no interior da escola após a eleição de diretores:

- 3.1. O diretor (a) escolar estimula as possibilidades de participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Como?
- 3.2. Como você avalia seu envolvimento e participação como membro do Conselho escolar?
- 3.3. Como você vê a participação da comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários) nos projetos pedagógicos e decisões de melhoria do ensino da escola.
- 3.4. Para você por meio de quais ações, pode ocorrer mudanças sobre o rompimento com o autoritarismo e a centralização exercidas pela gestão escolar?
- 3.5. O conselho escolar pode contribuir para uma gestão democrática? De que forma?

4. Identificar os desafios para a efetivação da gestão democrática em duas escolas municipais de Campo Grande- MS:

- 4.1. Há desafio para a participação da comunidade escolar nessa escola? Quais?
- 4.2. Se há desafios, a que fator atribui a falta de participação?
- 4.3. As deliberações advindas dos órgãos centrais são desafios para efetivar a participação da comunidade? Por que?