



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA – UEFS**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**KATIA DANIELLE SANTOS SILVA ROZZATO**

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA DA ESCOLA EM FEIRA DE**  
**SANTANA-BA: IMPLICAÇÕES POLÍTICAS E**  
**PEDAGÓGICAS (2000-2013)**

**Feira de Santana**

**2020**

**KATIA DANIELLE SANTOS SILVA ROZZATO**

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA DA ESCOLA EM FEIRA DE  
SANTANA-BA: IMPLICAÇÕES POLÍTICAS E  
PEDAGÓGICAS (2000-2013)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Feira de Santana, para a obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Antonia Almeida Silva

Feira de Santana  
2020

Ficha Catalográfica - Biblioteca Central Julieta Carteadó - UEFS

R816 Rozzato, Katia Danielle Santos Silva

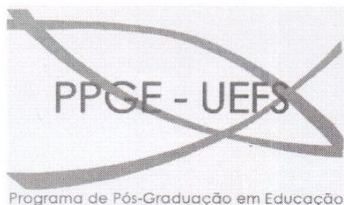
A nova gestão pública da escola em Feira de Santana-BA : implicações políticas e pedagógicas (2000-2013) / Katia Danielle Santos Silva Rozzato . – 2020.  
169 f.: il.

Orientadora: Antonia Almeida Silva.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Programa de Pós-graduação em Educação, Feira de Santana, 2020.

1. Administração escolar – Feira de Santana, Bahia. 2. Organização escolar. 3. Escola pública – Eleição para diretor. 4. Gestão democrática. 5. Políticas pedagógicas. 6. Educação – Gestão. I. Título. II. Silva, Antonia Almeida, orient. III. Universidade Estadual de Feira de Santana.

CDU: 371.11(814.22)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
Autorizada pelo Decreto Federal Nº 77.496 de 27/04/76  
Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/86 de 19/12/86  
Recredenciada pelo Decreto Estadual Nº 9.271 de 14/12/04


**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**


**KATIA DANIELLE SANTOS SILVA ROZZATO**

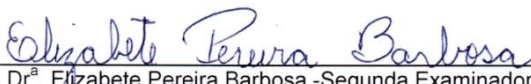
**“A NOVA GESTÃO PÚBLICA DA ESCOLA EM FEIRA DE SANTANA – BA:  
implicações políticas e pedagógicas (2000-2013)”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Feira de Santana, na linha de Políticas educacionais, movimentos sociais e processos de educação, como requisito para obtenção do grau de mestre em Educação.

Feira de Santana, 13 de fevereiro de 2020

  
Prof.ª Dr.ª Antônia Almeida Silva – Orientadora – UEFS

  
Prof. Dr. Rodrigo da Silva Pereira – Primeiro Examinador - UFBA

  
Prof.ª Dr.ª Elizabete Pereira Barbosa -Segunda Examinadora – UEFS

**RESULTADO: ..... *aprovado* .....**

Dedico a todos os indivíduos, que como eu,  
sonham com uma sociedade mais justa,  
respeitosa e igualitária.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela saúde e existência.

Aos meus pais, pelo incentivo e apoio às minhas decisões, por sempre acreditar em mim.

À Renne, meu amor, pela compreensão nos momentos de ausência e incentivo nos momentos de desânimo. Obrigada por ser quem é!

Aos meus amados filhos, Felipe e Gustavo, por compreenderem que agora eu era “professora e aluna” e que precisava me ausentar para estudar.

À Antonia, minha querida orientadora, por me aceitar como orientanda e por me ensinar a trilhar pelos caminhos da pesquisa. Obrigada pela paciência, pela agilidade e leitura cuidadosa em todos os processos, pelas reflexões proporcionadas, pela delicadeza, pela competência teórica, pela segurança e por me fazer apaixonar pelas políticas educacionais desde a graduação. Com certeza, seu companheirismo fez essa caminhada mais leve. Minha eterna gratidão!

Aos Professores Rodrigo e Elizabete (Bete) por aceitarem participar das bancas de qualificação e defesa, e pelas contribuições valiosas e aprendizagens proporcionadas. Muito obrigada!

Ao CEDE, grupo de pesquisa que me acolheu bem antes do mestrado, pelas preciosas análises dos contextos políticos e pelas reflexões proporcionadas.

Às minhas amigas e companheiras do CEB, escola que me ensinou a resistir e lutar pela educação pública. Pelos recreios regados a discussão e análise política.

Às instituições escolares e suas respectivas equipes pelo acolhimento e pela disponibilidade em compartilhar suas vivências e experiências comigo.

À todos, que de longe ou de perto, que com leitura ou aconchego, torceram por essa conquista. Minha eterna gratidão!

*Todo ato humano é um ato político.*

Aristóteles

## RESUMO

Esta pesquisa problematiza a gestão escolar e suas possíveis influências no trabalho pedagógico em escolas públicas da rede municipal de Feira de Santana, no período de 2000 a 2013. O estudo foi orientado pela seguinte questão: Qual o *modus operandi* do princípio da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana e quais as suas repercussões na escola, notadamente quanto à relação entre o provimento da função de diretor e os processos de organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico? O objetivo geral foi: caracterizar e analisar o *modus operandi* da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana e suas repercussões na escola, com ênfase na análise das relações entre o provimento da função de diretor(a) e a organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico, no período de 2000 a 2013. A pesquisa foi referenciada por uma abordagem qualitativa e tratou os dados coletados com base na análise de conteúdo, segundo Bardin (2016) e Amado (2013). As categorias analíticas que nortearam o estudo foram: gestão democrática, participação e organização do trabalho pedagógico, assumindo como pressuposto geral a noção de democracia, inspirada em Chauí (1997), a qual é concebida como uma forma política baseada em três direitos fundamentais: igualdade de direitos; liberdade de pensamento e de expressão; e participação no poder. Combinada a esta concepção assumiu-se a organização da gestão educacional numa perspectiva emancipatória, com base em Freire (2014), Paro (2016, 2002), Paiva (1987) e Libâneo (2004). Foram tomadas como fontes para composição do corpo empírico documentos impressos produzidos pelos órgãos e instituições públicas responsáveis pelo ordenamento da educação nacional e municipal, assim como pelas duas escolas que foram campo empírico; questionário eletrônico direcionado para a caracterização do perfil dos gestores de escolas da rede municipal e entrevistas semiestruturadas realizadas com duas gestoras, três pais, duas funcionárias e duas professoras das escolas pesquisadas. Os dados coletados permitem afirmar que as leis de educação feirenses e as ações nelas fundamentadas são representativas de dois momentos distintos: de 1987 a 1994 apresentam um viés emancipatório, e partir desse período vêm sofrendo alterações que demonstram um alinhamento progressivo com a concepção liberal e, portanto, fazem repercutir os modelos da nova gestão pública na educação. Esse movimento, a partir do ano 2000, vem produzindo o esvaziamento da função política dos mecanismos de participação, dificultando a concretização do princípio da gestão democrática nas escolas municipais feirenses.

**Palavras-chave:** Nova gestão pública. Participação. Organização do trabalho pedagógico. Eleição para diretor.



## ABSTRACT

This research discusses the school management and its possible influences on pedagogical work in public municipal schools of Feira de Santana in the period of 2000 to 2013. The study was guided by the following question: What is the *modus operandi* of the principle of democratic management of education in the municipality of Feira de Santana and what are its repercussions at school, especially as regards the relationship between the admission of the principal's role and the processes of organization and development of pedagogical work? The general objective was to characterize and analyze the *modus operandi* of the democratic management of education in the municipality of Feira de Santana and its repercussions at school, with emphasis on the analysis of the relations between the provision of the role of school principal and the organization and development of pedagogical work, in the period from 2000 to 2013. The research was referenced by a qualitative approach and treated the collected data based on the content analysis, according to Bardin (2016) and Amado (2013). The analytical categories that guided the study were: democratic management, participation and the organization of pedagogical work, taking as a general assumption the notion of democracy, inspired by Chauí (1997), which is conceived as a political form based on three fundamental rights: equal rights; freedom of thought and expression; and participation in power. Combined with this conception, the organization of educational management was taken in an emancipatory perspective, based on Freire (2014), Paro (2016, 2002), Paiva (1987) and Libâneo (2004). Sources for the empirical body were taken from printed documents from the public agencies and public institutions responsible for the planning of national and municipal education, as well as for the two schools that were the empirical field; a digital questionnaire aimed at characterizing the profile of school managers from the municipality; and semi-structured interviews conducted with two female school principals, three parents, two female employees and two female teachers from the researched schools. The collected data allows to say that the education laws of Feira de Santana and the actions based on them are representative of two distinct moments: from 1987 to 1994 presents an emancipatory bias and after this period has undergone changings that demonstrate a progressive alignment with the liberal conception and, therefore, they reflect the models of the new public management in education. This movement since the year 2000 has been producing the emptying of the political function of the participation's mechanisms, making it difficult to achieve the principle of democratic management in municipal schools in Feira de Santana.

**Keywords:** New public management. Participation. Organization of pedagogical work. Election for school principal.

## **LISTA DE TABELA**

Tabela 1	Matrícula por etapa de ensino na rede municipal de Feira de Santana (2000-2013)	66
----------	---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Caracterização dos sujeitos entrevistados	21
Quadro 2	Relação dos prefeitos de Feira de Santana (1983-2013)	46
Quadro 3	Quantidade de escolas que concorreram eleições nos anos 2000 a 2013	71
Quadro 4	Frequência de participação das escolas nas eleições no período de 2000 a 2013	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACM	Antônio Carlos Magalhães
APM	Associação de Pais e Mestres
APROFS	Associação dos Professores de Feira de Santana
APLB	Associação dos Professores Licenciados da Bahia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CME	Conselho Municipal de Educação de Feira de Santana
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MEC	Ministério da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDS	Partido Social Democrata
PFL	Partido da Frente Liberal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PNE	Plano Nacional de Educação
PPB	Partido do Povo Brasileiro
PPP	Projeto Político Pedagógico
REDA	Regime de Direito Administrativo
SEDUC	Secretaria de Educação do Município de Feira de Santana
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UFBA	Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1: OS LABIRINTOS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO: CONCEITOS E DIMENSÕES DE RESPONSABILIDADES DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS</b> .....	25
1.1 Administração escolar: os legados de Querino Ribeiro e Anísio Teixeira.....	26
1.2 O movimento de educação popular e a emergência das concepções emancipatórias de gestão democrática da escola.....	32
1.3 A gestão do ensino sob o viés empresarial: o liberalismo ressignificado .....	36
<b>CAPÍTULO 2: FEIRA DE SANTANA E A NOVA GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO: AS INTERFACES NACIONAL/LOCAL</b> .....	45
2.1 Feira de Santana: um lugar e seus “legados” políticos para o ordenamento da educação entre as décadas de 1980 a 2000.....	45
2.2 Os anos 2000 a 2013 e as peculiaridades do ordenamento da gestão da educação no município .....	51
2.3 A cena educacional: sinais das condições de oferta da rede municipal e desafios.....	62
<b>CAPÍTULO 3: A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS E SUAS REPERCUSSÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: VISÕES EM DISPUTA</b> .....	68
3.1. A gestão democrática e a eleição para gestores: visões de uma obra em construção e seus bastidores.....	68
3.2 Os espaços de participação nas escolas feirenses: entre o legislado e o vivenciado .....	78
3.2.1 A organização dos espaços coletivos e mecanismos de participação.....	81
3.3. A organização do trabalho pedagógico: nuances de concepções em disputa.....	89
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	100
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	105
APÊNDICE A: Relação da nomeação de professores eleitos nos pleitos de 2001 a 2013 ....	117
APÊNDICE B: Roteiro da entrevista semi-estruturada para os gestores .....	163
APÊNDICE C: Roteiro da entrevista semi-estruturada para os professores .....	163
APÊNDICE D: Roteiro da entrevista semi-estruturada para os funcionários.....	164
APÊNDICE E: Roteiro da entrevista semi-estruturada para a mãe/pai/responsável.....	165
APÊNDICE F: Questionário eletrônico do diretor.....	165

## INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 e posteriormente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996, situam a Gestão Democrática do ensino público entre os princípios que norteiam a organização da educação brasileira. Em complementação a isto, a LDB, no seu Art.14, aponta que os Sistemas de Ensino devem definir as normas da gestão democrática, o que torna cada ente responsável pela especificação da forma de exercício deste princípio, dando força aos respectivos órgãos de regulação da educação.

Um dos encaminhamentos para efetivação da gestão democrática é a eleição direta para gestores escolares, entretanto o provimento para cargo de gestores escolares ainda se constitui num território de disputa. Mesmo após a conclusão da Conferência Nacional de Educação (CONAE) no ano de 2010, a qual destacou a importância de se garantir nos textos dos Planos Municipais de Educação a instituição de mecanismos para eleição direta de gestores, esse princípio ficou de fora do Plano Nacional de Educação (2011-2020), como afirma Peixoto (2013).

O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005 de 25/06/2014, explicita na sua meta 19 a necessidade de criação de mecanismos para efetivação da gestão democrática na educação. Entretanto, apenas vincula a nomeação dos gestores escolares a critério técnicos de mérito e desempenho.

Silva (2001) aponta no seu estudo que desde 1987 o Estatuto do Magistério dos Professores da Rede Municipal de Feira de Santana, por meio da Lei 1.044/1987, de 25 de maio de 1987, previu a eleição direta para provimento das funções de diretor e vice-diretor em seu artigo 56. Contudo, isto não seria efetivado imediatamente e a Lei nº 1173/1989, que altera dispositivos das leis 1.044/1987 e 1.134/1988, que regulamenta a primeira eleição para provimento do cargo de diretor e vice-diretor de escolas municipais, seria o primeiro encaminhamento concreto para a regulamentação das eleições.

Em pleno contexto de encerramento do ciclo ditatorial imposto pelo regime instituído entre 1964 e 1985<sup>1</sup>, a Lei Orgânica do Município de Feira de Santana, nº 037, de 05 de abril de 1990, consignou uma concepção ampliada de gestão do ensino,

---

<sup>1</sup> O Regime Civil Militar foi um período da história caracterizado pela implementação de vários atos institucionais que colocavam em prática a censura, a supressão dos direitos constitucionais, a perseguição política, repressão daqueles que faziam oposição ao regime e a redução dos espaços de atuação política. Nesse período, a educação constitui-se num importante vetor para a difusão dos ideais do capitalismo e repressão da luta pela democracia. Para maiores informações ver Cunha, 1999.

associando-a a órgãos colegiados de atuação plena na administração da educação, abrindo possibilidades para a participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Nos artigos 136, 137 e 138, a Lei Orgânica define que a gestão democrática do ensino público será assegurada mediante a instituição de: assembleias escolares, colegiados escolares e eleições diretas para Diretores e vice-diretores, no âmbito das unidades escolares, e no âmbito municipal, o Conselho Municipal de Educação e o Congresso Municipal de Educação.

Esse panorama inicial permite notar que a presença do debate sobre o tema da gestão democrática não é recente no município, tampouco as iniciativas para a sua regulamentação. Como visto, antes mesmo da promulgação da Constituição de 1988, as constantes mudanças nas leis municipais sinalizam que o tema vinha ocupando grande espaço nas agendas de governo e expressam o interesse que ele desperta também em outros espaços que dizem respeito à tessitura da educação.

Tendo atuado como gestora de uma escola pública municipal por mais de oito anos (entre julho/2009 e novembro/2017) e como conselheira suplente no Conselho Municipal de Educação de Feira de Santana (CME), por dois anos, representando os gestores, acompanhei de perto uma parte dos debates e dos esforços para dar materialidade às práticas da gestão democrática. Nesse período o contato com vários colegas gestores (alguns ingressando na função e outros atuando há mais de 10 anos) permitiu a escuta de colocações diversas, abrangendo dúvidas, desencantamentos com a educação e sentimentos de impotência diante das demandas da Secretaria Municipal de Educação de Feira de Santana (SEDUC), mas também alguns sopros de esperança. Em meio aos desabafos, foi possível perceber o descompasso entre as discussões travadas e os seus desdobramentos no ambiente escolar, assim como a inclinação dos órgãos governamentais e dos próprios profissionais por uma abordagem despolitizada e despolitizadora do tema da gestão da escola e a sua redução a aspectos meramente burocráticos, de cunho administrativo.

Da convivência em diferentes espaços (Conselho, reuniões de gestores, escola, SEDUC, assembleias de professores) e escuta das percepções de diferentes sujeitos foram surgindo inquietações que aguçaram o desejo adormecido por investigar as relações entre os delineamentos da legislação e as políticas públicas e suas implicações no cotidiano da escola. Principalmente no que se refere a atuação da gestão da escola, possibilidade que se descortinou de forma mais explícita no final do ano de 2008, após um debate promovido pela coordenação da escola municipal em que atuava como professora, com o

tema gestão democrática e eleição de diretores escolares, como um momento formativo para os profissionais da instituição. Posterior ao debate, diante das inquietações geradas entre os professores, um coletivo propôs o meu nome para liderar a chapa que concorreria nas eleições para a direção de uma escola pública, num processo eleitoral que aconteceria dali a uns 6 meses. Embora não estivesse muito claro, àquela altura, o que isto implicava efetivamente quanto às responsabilidades políticas, sociais e educacionais envolvidas, não recuei. Atuei na função no período de julho de 2009 a novembro de 2017, ou seja, durante três mandatos, e ao longo da experiência, além do amadurecimento profissional, também me deparei com alguns dilemas que me conduziram à proposição do projeto de investigação que impulsionou este trabalho. Uma das tarefas iniciais para o desenvolvimento do projeto foi o levantamento da produção acadêmica sobre o tema da gestão democrática, privilegiando os estudos relativos ao município em foco.

Em levantamento realizado por Brito (2015), na sua dissertação “Transição Política e Educação Infantil em Feira de Santana: a democratização e seus sentidos no governo de Colbert Martins (1989-1992)” observou-se que, no período de 1987 a 2011, foram produzidos 23 trabalhos relativos à educação no município. No campo de estudo sobre políticas públicas e gestão educacional com foco no ensino fundamental, educação especial e trabalho docente foram agrupados 5 trabalhos. O mesmo número foi encontrado em relação à História, sociedade e espaços educacionais. Treze trabalhos foram relacionados ao campo de estudo de formação de professor e práticas pedagógicas, abrangendo temas como: alfabetização, brincar e concepções de leitura, inclusão, mediação pedagógica, avaliação, educação infantil e educação inclusiva.

Visando atualizar esses dados, foram levantadas informações, relativas ao período de 2012 a 2017, no banco de teses da CAPES, utilizando como palavras-chave os termos “Feira de Santana” e “Educação”. Desta busca resultou a identificação de quatro trabalhos. Dos trabalhos localizados por Brito e na pesquisa realizada, totalizaram 10 trabalhos, no período de 1999 a 2017, sobre política pública e gestão educacional: um sobre estrutura e funcionamento da escola, com ênfase em gestão e qualidade do ensino (SILVA, 1999), um sobre trabalho docente (SILVA, 2008), dois sobre políticas para educação infantil (REHEM, 2013; BRITO, 2015), dois sobre política inclusiva (SOARES, 2010; SOTO, 2011), um sobre sistema municipal de educação (CASTRO, 2011), um sobre o Conselho Municipal de Educação (CASTRO, 2016), um sobre a intervenção da iniciativa privada na educação pública (LOPES, 2013) e um sobre política para educação do campo (LIMA, 2014).

Diante destes levantamentos constatou-se que apenas o trabalho de Silva (1999), antes catalogado por Brito (2015), tratou diretamente a questão da gestão democrática da educação, no período de 1985 a 1996. Neste trabalho a autora aponta que as discussões sobre gestão democrática foram concretizadas em leis que formalizaram o processo eleitoral para diretores e vice-diretores. No entanto, constatou a ausência de reflexões da sociedade civil e também da sociedade política em fomentar discussões no sentido de construir novas referências de gestão, com vista à superação dos modelos burocráticos e autoritários existentes. Por isso, o estudo constatou, de forma majoritária, a insatisfação dos professores da rede com a permanência de algumas práticas de gestão conservadoras, após a experiência da eleição direta para diretor (a) no município, refletindo que somente a formulação e aplicação da lei não garante mudança nas práticas dos gestores.

O cenário traçado pelo confronto entre os estudos desenvolvidos e as vivências como diretora, permitiu perceber que não há estudos explorando as relações entre eleição direta para gestores e a consolidação (ou não) da gestão democrática nas escolas de Feira de Santana. Deste ponto de partida esta pesquisa foi orientada pela seguinte questão: Qual o *modus operandi* do princípio da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana e quais as suas repercussões na escola, notadamente quanto à forma de provimento da função de diretor e os processos de organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico? Por meio desta questão buscou-se uma aproximação criteriosa com o objeto que permitiu elucidar as relações entre as prescrições legais e a sua efetivação, incluindo as possíveis contradições dos movimentos de produção da realidade, desde os sujeitos e suas visões. Ao pautar as relações entre o prescrito e o realizado o estudo não pretendeu esgotar a complexidade dos movimentos aí envolvidos, mas uma aproximação que permitiu evidenciar nuances da forma de provimento da função de diretor e dos processos de organização do trabalho pedagógico, suas implicações mútuas e em que medida elas se tocaram no contexto de algumas escolas Feira de Santana, com vista ao alcance das finalidades pedagógicas das instituições.

Para efeito desse estudo o recorte temporal estabelecido abrangeu o período de 2000 a 2013, portanto, após 11 anos de promulgação da lei municipal que regulamentou a eleição para gestores. Nesse período também ocorreram seis eleições diretas nas escolas municipais. Também foi importante analisar a possível contribuição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96 para a consolidação da gestão democrática do nosso município e seus possíveis efeitos no dia a dia das escolas municipais. Apesar das eleições acontecerem sempre em ano ímpar, a pesquisa teve como marco do ano 2000,



visto que em 2001 ocorreram mudanças na legislação referente à gestão da educação no município (implementação da lei nº 2.229/2001) que versa sobre o processo de eleição para diretores escolares. O marco do ano 2000, portanto, tem a ver com o esforço de explorar as conexões entre o contexto político e os encaminhamentos da agenda educacional, desde a campanha para eleições municipais. Em 2001, iniciou-se uma sequência de mandatos de um mesmo grupo político, tendo como líder do executivo José Ronaldo de Carvalho, que implementou várias mudanças nas leis educacionais em Feira de Santana.

A pesquisa justificou-se pelo fato de trazer contribuições para a ampliação dos conhecimentos sobre a gestão democrática e os mecanismos envolvidos na sua materialização (contradições, avanços e limites) no contexto de Feira de Santana, considerando que desde o final da década de 1980 observou-se movimentos de ordenamento da questão no município e o único estudo disponível deixa em aberto os aspectos relativos à sua vinculação com a organização do trabalho pedagógico.

Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo geral caracterizar e analisar o *modus operandi* da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana e suas repercussões na escola, com ênfase na análise das relações entre o provimento da função de diretor(a) e a organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico, no período de 2000 a 2013. Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o sistema municipal de educação de Feira de Santana e analisar as possíveis relações entre os meios de provimento do cargo da equipe gestora e o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas;
- Tipificar as concepções de gestão escolar e estabelecer relações com o *modus operandi* dos diferentes sujeitos que partilham responsabilidades na organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico das escolas municipais selecionadas;
- Analisar as práticas de gestão escolar que se manifestam nas unidades escolares e seus fluxos de aproximação e distanciamento frente aos preceitos legais;

Para analisar as possíveis relações existentes entre o provimento do cargo da equipe gestora e suas implicações na organização e desenvolvimento das ações pedagógicas na escola e na consolidação da gestão democrática em escolas municipais de Feira de Santana, tomamos como referência os pressupostos da pesquisa qualitativa. Esta, no entendimento de Ludke e André (1996), assim como de Minayo (2001) prioriza o contato direto do pesquisador com o objeto de estudo e possibilita a verificação das

interações cotidianas dos envolvidos na pesquisa, potencializando a captação dos “significados das ações e relações humanas”. (MINAYO, 2001, p. 22) no contexto.

Essa aproximação, permite ao pesquisador uma ampla possibilidade de investigar os processos internos das situações pesquisadas, pois os dados coletados podem revelar as situações, os acontecimentos, as atitudes, as crenças, a cultura e os pensamentos sem desprezar a complexidade que atravessa os contextos de interações humanas.

Nesse contexto, a base teórica da abordagem dialética vem sendo assumida como método de análise, vez que “se propõe a abarcar o sistema de relações que constrói o modo de conhecimento exterior ao sujeito, mas também as representações sociais que traduzem o mundo dos significados” (MYNAIO, 2001, p. 24). Ou seja, considera que o fenômeno deve ser entendido em relação às determinações e transformações do contexto histórico e das condições materiais que envolvem o objeto em seu tempo-espaço. O conhecimento dessa realidade não se limita à mera retratação mecânica dos fatos, mas exige a busca de dados que possam trazer novas contribuições sobre o fenômeno estudado e, portanto, ao processo de construção do conhecimento.

Ante o exposto, apresentam-se como categorias de análise deste trabalho gestão democrática, participação e organização do trabalho pedagógico. Assumiu-se a concepção de democracia, inspirada em Chauí (1997), a qual é concebida como uma forma política baseada em três direitos fundamentais: igualdade de direitos (incluindo a percepção de que os conflitos provenientes dessa busca são legítimos); liberdade de pensamento e de expressão; e participação no poder.

Contíguo a esse entendimento global de democracia, a gestão democrática, referida à escola, foi situada como elemento central para a caracterização das visões, práticas e relações entre os sujeitos envolvidos, a partir da atuação do gestor.

Trata-se, portanto, das medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades. (PARO, 2016, p. 19)

A gestão democrática é entendida como uma prática político-pedagógica que, além dos mecanismos de participação dos sujeitos nas instâncias deliberativas no âmbito das unidades escolares (colegiadas, conselhos e fóruns representativos das categorias), é um componente estruturante de relações baseadas no exercício da política como diálogo.

A compreensão da categoria participação, a partir da concepção de Rousseau (2002) sobre a importância da participação do cidadão nas situações de deliberação e das

acepções discutidas Bordenave (1994) procurou-se explorar a ideia de participação a partir da implicação do sujeito nas situações, ou seja, a ideia de tomar parte de algo.

A noção de organização do trabalho pedagógico é central para a aproximação das dimensões políticas e operacionais do fazer escolar. Corroborando com as ideias defendidas por Libâneo (2004) e Fuentes e Ferreira (2017), optamos por desmembrar a organização do trabalho pedagógico nas dimensões políticas, estruturais e pedagógicas para efeito de estudo, contudo defendemos que essas dimensões estão imbricadas e interligadas.

A dimensão política está expressa nas escolhas defendidas pelo coletivo escolar na construção dos objetivos e finalidades da escola que foram expressos no Projeto Político Pedagógico da escola. Abrange as escolhas sobre as concepções de educação e os procedimentos didático-pedagógicos assumidos e no tipo de relação que será estabelecida entre os sujeitos que compõem o coletivo escolar. Busca-se, portanto, captar as relações entre as aspirações de autonomia e o seu exercício no ambiente escolar.

A dimensão estrutural está expressa na capacidade de organização operacional da instituição que compreende o dia a dia de trabalho de cada setor da escola que vai proporcionar a viabilidade dos objetivos coletivamente planejados.

A dimensão pedagógica está relacionada aos aspectos pedagógicos-didáticos que envolvem o currículo, metodologias, formas de avaliação, os planejamentos institucionais e de sala de aula e formação continuada dos professores.

Os dados obtidos foram interpretados com base na análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016, p. 48) é

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativo às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para Amado (2013) a análise de conteúdo é usada no nosso cotidiano quando lemos e interpretamos, mas associado a isto empreendemos passos que confirmam rigor e validade às informações. A organização do conteúdo em categorias facilita o trabalho de interpretação e lhe garante a validade e rigor

Trata-se, portanto, e como já dissemos, de uma técnica que aposta claramente na possibilidade de fazer inferências interpretativas a partir de conteúdos expressos, uma vez desmembrados em 'categorias', tendo em conta as 'condições de produção' (circunstâncias sociais, conjunturais e pessoais) desses mesmos conteúdos, com vista à explicação e compreensão dos mesmos. (AMADO, 2013, p.348)

Nesse estudo foram definidas como unidades de análise: a) Concepções de gestão democrática; b) Formas de participação na escola e implicações dos sujeitos nos processos democráticos e c) Percepções sobre a organização do trabalho pedagógico na escola.

A análise das *concepções de gestão democrática* foi importante nesse estudo para compreender as disputas e tensões que envolvem a implantação do princípio nas escolas públicas brasileiras, bem como os movimentos de deslocamento desse conceito sob a influência do neoliberalismo a partir da década de 1990 e seus reflexos no ordenamento municipal e influências nas formas de gerir as escolas municipais feirenses.

Assim, a análise das formas de participação na escola e implicações dos sujeitos nos processos democráticos, atrelada à concepção de gestão democrática foi fundamental neste estudo pois possibilitou a análise da materialização do princípio da gestão democrática nas escolas pesquisadas. A unidade analítica *Percepções sobre a organização do trabalho pedagógico na escola* permitiu conhecer a percepção dos envolvidos na pesquisa sobre as implicações do trabalho da gestão no cotidiano escolar.

As técnicas de coleta de dados que auxiliaram na condução operacional do trabalho abrangeram análise documental, questionário e entrevista semiestruturada. Os documentos são fontes de informação que surgem num determinado contexto e revelam informações importantes sobre esse contexto (LUDCKE e ANDRÉ, 1986, p. 39). Na situação aqui proposta foram eleitas como fontes documentais leis, normas, relatórios, atas e outras formas de registros produzidos no âmbito do Sistema Municipal de Educação, tanto nos órgãos da gestão do sistema, quanto nas escolas, a exemplo da Lei Orgânica do município, normativas da Secretaria de Educação e do Conselho Municipal de Educação que versam sobre a eleição para diretor e vice-diretor escolar e os documentos de identidade da escola: Projeto Político Pedagógico (PPP), regimento interno, atas de reuniões, dentre outros que permitiram a compreensão do objeto. Vale ressaltar que esses documentos são públicos e encontram-se nos arquivos da Secretaria de Educação de Feira de Santana, nos arquivos do Conselho Municipal de Educação, nos arquivos das escolas e as normativas estão disponíveis no site da Prefeitura de Feira de Santana.

A entrevista semiestruturada, teve o objetivo de estabelecimento de diálogo entre os protagonistas da pesquisa e a pesquisadora. A escolha pela entrevista semiestruturada decorreu da possibilidade de adaptações e flexibilização que o instrumento apresenta.

Foram entrevistadas 9 pessoas: duas gestoras, duas professoras, duas funcionários e 3 pais de alunos, sendo quatro de uma unidade escolar e cinco da outra escola participante da pesquisa. O critério de seleção dos sujeitos foi a frequência às reuniões da unidade escolar, conforme registro em ata da reunião, que tiveram como pauta a prestação de contas da verba escolar. A princípio, o critério a ser utilizado era a participação dos sujeitos no Conselho Escolar, mas as escolas que participaram desse estudo não possuíam Conselho Escolar, então analisamos a ata da Unidade Executora para localizar a participação de pais, funcionários e professores. A partir daí, as pessoas localizadas foram convidadas a participar das entrevistas. Nessas atas não foram localizados alunos<sup>2</sup>, nem coordenadores pedagógicos<sup>3</sup>.

No início de cada entrevista foram adotados alguns procedimentos: apresentação da entrevistadora, esclarecer o objetivo da pesquisa, leitura e esclarecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantia de anonimato, solicitação de permissão para gravar o diálogo, garantia da devolução da transcrição literal da entrevista para leitura e possível alteração, e por fim, o início do diálogo sobre o tema. Neste diálogo foram explicitadas as resoluções nº466, de 12 de dezembro de 2012, e nº 510, de 7 de abril de 2016, as quais nortearam todas as entrevistas.

Todos os nomes dos colaboradores foram mantidos em sigilo e aqui receberam pseudônimos a fim de garantir o anonimato. As professoras, funcionárias e diretoras atuam na rede municipal há mais de 20 anos.

#### **Quadro 1:** Caracterização dos sujeitos entrevistados

Nome atribuído	Características <sup>4</sup>
Ana	Funcionária da rede municipal, atua há 22 anos na escola
Fátima	Diretora da rede municipal, atua na função há 18 anos e na rede há 34 anos.
Gabriel	Pai de dois alunos da rede municipal.

<sup>2</sup> Segundo normas para criação das Unidades Executoras que constam em MEC, 2013, os alunos precisam ser maiores de idade.

<sup>3</sup> O município de Feira de Santana não possui o cargo de coordenador pedagógico no estatuto do servidor público. No ano 2005 foi realizada uma seleção interna para a função de coordenadores pedagógicos que teve critérios para preenchimento da função regulamentado na Lei Complementar nº 026, de 14 de dezembro de 2005.

<sup>4</sup> Por opção, resolvemos não identificar os entrevistados como pertencentes à zona urbana ou à zona rural porque o objetivo do trabalho não é fazer comparação de avanço e/ou atraso relacionado às zonas mencionadas.

Joana	Diretora da rede municipal, atua na função há 16 anos e na rede há 28 anos.
Júlia	Funcionária da rede municipal há 35 anos
Maria	Professora da rede municipal, atua na função há 25 anos
Patrícia	Mãe de dois alunos da rede municipal
Rafael	Pai de uma aluna da rede municipal
Rosa	Professora da rede municipal, atua na escola há 20 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações das entrevistas.

Para caracterizar o perfil dos gestores das escolas municipais foi utilizado um questionário eletrônico. As questões que formavam o questionário versavam sobre formação, experiência como professor e como gestor no município e forma de provimento do cargo. Não foi objetivo deste trabalho traçar um mapeamento completo dos gestores municipais, mas elencar aspectos importantes que contribuíram para o conhecimento da realidade debatida neste trabalho. Os questionários eletrônicos foram encaminhados pelo Departamento de Educação da Secretaria Municipal de Educação de Feira de Santana, no dia 03 de julho de 2019. Recebemos 32 devolutivas dos questionários de 29 escolas diferentes. Na tentativa de ampliar esse número, no dia 18 de julho de 2019, num encontro de formação promovido pela SEDUC para gestores e coordenadores pedagógicos do município, os gestores foram convidados a participar da pesquisa.

Na entrada do evento, os gestores foram abordados na tentativa de localizar aqueles que se interessassem em responder ao questionário, que foi transformado em um questionário físico, após uma breve apresentação do projeto. Neste dia foram distribuídos 36 questionários e devolvidos 33 questionários. Algumas pessoas abordadas revelaram que já tinham encaminhado o questionário por e-mail, uma diretora recusou-se a participar na pesquisa e outra, receosa, alertou que primeiro veria as questões para então decidir se iria participar. O instrumento lhe foi entregue para apreciação e a mesma começou a respondê-lo, mas limitou-se a preencher os dados relativos a três questões, apenas, abandonando-o sobre a cadeira que estava sentada.

Dos 32 questionários completos devolvidos, 17 não foram integrados a análise dos dados, pois eram de gestores que tinham assumido a função há menos de dois anos, constituindo um público fora do período estudado. Esses questionários mostram uma tendência a renovação no quadro dos gestores municipais. Ao todo portanto, foram respondidos 48 questionários válidos.

No início de cada entrevista foram adotados alguns procedimentos: apresentação da entrevistadora, esclarecer o objetivo da pesquisa, leitura e esclarecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantia de anonimato, solicitação de permissão para gravar o diálogo, garantia da devolução da transcrição literal da entrevista para leitura e possível alteração, e por fim, o início do diálogo sobre o tema. Neste diálogo foram explicitadas as resoluções nº466, de 12 de dezembro de 2012, e nº 510, de 7 de abril de 2016, as quais nortearam todas as entrevistas.

Para o estudo empírico, foram escolhidas duas unidades de ensino: uma escola situada na zona rural e outra situada na sede do município. Na escolha dessas unidades escolares, procurou-se garantir características semelhantes das escolas, como etapa da educação que atende e quantidade de turmas. Além disso, levou-se em conta a representação de escolas que tiveram a experiência com provimento da função por nomeação, assim como pela eleição, especialmente aquelas instituições que tiveram gestores atuando por mais de um pleito no período de abrangência do estudo. Para preservar a identidade das escolas e para efeito dessa dissertação, as instituições foram designadas como Escola A e B.

A escola A situada na zona rural do município. Desde 2002 funciona em regime de nucleação e possui mais três escolas nesse núcleo. Oferta vagas do Grupo 04 ao 9º ano do Ensino Fundamental. No ano letivo de 2019, atendeu 400 alunos. Possui 10 funcionários de apoio contratados através de cooperativa e dois na secretaria da escola (um estagiário e um cooperado) e 16 professores efetivos. A equipe diretiva é composta por uma diretora e uma vice-diretora (FEIRA DE SANTANA, 2012b). No período da pesquisa estava funcionando em dois locais diferentes: num prédio emprestado e numa igreja, que não possuíam infraestrutura para o funcionamento de uma escola: salas de aula pequenas, sem ventilação e iluminação adequada. Os móveis estavam bastante desgastados e demonstravam ter muitos anos de uso. Com a reforma do prédio escolar, prevista para ser concluída em fevereiro de 2020, a expectativa da equipe docente é de que os problemas estruturais da escola sejam sanados.

A Escola B situada na sede do município, atende 785 alunos, sendo 609 do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental nos turnos matutino e vespertino e 176 na modalidade de Educação para Jovens e Adultos no noturno. Foi reformada e ampliada em 2015, possui 10 salas de aula, sala de informática equipada, biblioteca, depósito, sala de professores e de coordenação, secretaria, direção, sala de recursos multifuncionais, 2 banheiros para alunos, incluindo banheiro acessível e dois banheiros para funcionários e professores, 4

depósitos, 1 cozinha e 1 quadra poliesportiva. Os espaços da escola são arejados, bem iluminados e contam com equipamentos para seu funcionamento. O quadro de funcionários é composto por 01 diretora e 02 vice-diretoras, 01 coordenadora, 01 intérprete de libras, 01 secretária escolar, 51 professores e 19 funcionários. (FEIRA DE SANTANA, 2019)

Sobre a estrutura deste trabalho cabe informar que a dissertação foi organizada em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo foi analisada a evolução dos debates e concepções envolvidas nas noções de administração e gestão da educação no Brasil, em diálogo com duas grandes abordagens: a liberal e a emancipatória. Foi problematizado o viés empresarial, cada vez mais presente nas abordagens sobre gestão escolar, como renovação da concepção liberal na educação, materializada pelos pressupostos da nova gestão pública.

O segundo capítulo caracteriza o cenário local, trazendo o perfil sócio educacional de Feira de Santana e o seu ordenamento jurídico. O capítulo caracteriza as proposições e rupturas na implementação da gestão democrática no âmbito municipal, situando as discussões com base nas abordagens referidas no capítulo anterior.

No terceiro e último capítulo foram analisadas as percepções dos sujeitos em relação as categorias: gestão democrática, participação e organização do trabalho pedagógico no chão da escola. Através dos dados coletados foram analisadas as relações entre o provimento do cargo de gestor e as repercussões na escola quanto a organização do trabalho pedagógico.



## CAPÍTULO 1

### OS LABIRINTOS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO: CONCEITOS E DIMENSÕES DE RESPONSABILIDADES DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS

O debate sobre a gestão escolar é terreno de disputa de concepções de sociedade e ideal de escola. No Brasil, desde meados do século XX o tema vem ganhando evidência, o que se fez acompanhar pela disputa e coexistência de várias concepções. Em face disso, este capítulo tem o objetivo de caracterizar a evolução do debate desse tema ao longo dos anos e procurando evidenciar as concepções, os possíveis elos entre elas, continuidades, possíveis metamorfoses e influências na organização da educação no Brasil. As concepções selecionadas estão bem caracterizadas no pensamento pedagógico e abrangem a abordagem liberal e a abordagem emancipatória, não obstante tais designações estejam longe de ser consensuais.

Contudo, a percepção da influência dessas abordagens na educação é claramente percebida. Enquanto a abordagem liberal<sup>5</sup> é caracterizada pela intervenção mínima do Estado nos processos educativos, enfatizam processos competitivos e adotam uma política de centralização, de avaliação e de privatização, contribuindo para a permanência do *status quo*. A abordagem emancipatória<sup>6</sup> propõe uma nova organização social e questiona as relações econômicas estabelecidas na nossa sociedade, percebendo a escola como uma das instituições responsáveis por problematizar as relações de poder na nossa sociedade.

Num primeiro momento, de enfoque mais histórico, o texto será voltado para apresentar o pensamento de dois dos precursores da definição de administração escolar: José Querino Ribeiro e Anísio Spínola Teixeira. Eles foram grandes influenciadores de intelectuais e de políticas públicas, especialmente a partir do segundo terço do século XX. Perceberemos que mesmo pertencendo ao mesmo campo político, os autores não

---

<sup>5</sup> Para mais informações sobre a abordagem liberal ver Gentili (1998) e Frigotto (1993).

<sup>6</sup> Para maiores informações sobre a abordagem emancipatória ver Adorno (1995), Gramsci (2002) e Gramsci (1978).

traduzem uma concepção consensual de administração escolar e deixaram um legado aos estudos sobre gestão educacional.

O segundo eixo, traz a abordagem emancipatória, crítica à abordagem liberal, que defende uma nova organização social e funcionamento da sociedade, e aponta a educação escolar como mola propulsora para essa mudança.

Num terceiro momento o capítulo aborda a gestão do ensino sob o viés empresarial, como parte dos processos de atualização da agenda liberal para a educação, abordagem bastante difundida na contemporaneidade, e os processos de desconcentração e descentralização da educação.

### **1.1 Administração escolar: os legados de Querino Ribeiro e Anísio Teixeira**

O debate sobre gestão escolar no Brasil ganhou destaque a partir da década de 1950 com o crescimento e conseqüente aumento da complexidade da escola, assim como a crescente preocupação com a qualidade na educação ofertada.

Nos primórdios desse debate tiveram grande destaque Querino Ribeiro e Anísio Teixeira. Estes, embora contemporâneos e orientados por escolhas que os aproximavam do pensamento liberal, defenderem conceitos distintos de administração escolar.

De acordo com Meneses (2017), José Querino Ribeiro foi um educador preocupado com as questões relacionadas com a administração pública no Brasil, sendo considerado um pioneiro na abordagem desse tema. Não exerceu cargos políticos, mas influenciou outros estudiosos na área da administração escolar como João Gualberto de Meneses e Myrtes Alonso, dentre outros. A experiência como diretor escolar, como professor assistente em curso de formação para diretores e como professor no curso de Administração escolar contribuíram para o desenvolvimento e discussão de uma teoria da administração voltada para a administração escolar.

Ribeiro (1986) concebeu a administração escolar como um ramo da administração geral, por isso traçou uma linha de entendimento que aproxima a administração dessa instituição a qualquer outra empresa, em vista da eficiência e eficácia que deveriam ser perseguidas. Portanto, defendeu a ideia de que a escola é uma grande empresa do Estado, como os correios, hospitais, etc., cuja especificidade estaria relacionada à escolarização das novas gerações. A escola moderna se responsabiliza “pela manutenção e revitalização dos valores, dos padrões, dos comportamentos sociais, como criadora de homens novos

para novas situações da civilização.” (RIBEIRO, 1968, p.27). Porém, essas responsabilidades escolares não entravam em conflito com as responsabilidades de uma grande empresa que era a busca pela alta produtividade e produtividade em massa, com vistas a atender as demandas do mercado.

Define administração escolar como

[...] complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia. (RIBEIRO, 1986, p. 179)

Para o autor, a filosofia e a política da ação eram estabelecidas antes da atividade administrativa, ou seja, elas eram a essência das empresas, estabelecendo princípios e objetivos que orientavam a atividade administrativa. Competia a administração planejar, organizar, executar ações para alcançar os objetivos traçados.

Corroborando com os princípios da Teoria Geral da Administração, Ribeiro (1968) afirma que a administração é meio e não fim em si mesma e que ela se fundamenta em três princípios: racionalização do trabalho, divisão do trabalho e o interesse pela administração devido à complexidade e crescimento das empresas. Aponta a administração como a solução para os riscos causados pela divisão do trabalho nas empresas, pois sua atuação seria a de convergir os esforços e conduzir os grupos de trabalho para alcançar um objetivo comum.

Ribeiro (1968) faz uma diferenciação entre direção e administração, concebendo a direção como função superior e que exerce liderança, enquanto a administração é situada como um instrumento (meio) a ser utilizado pelo diretor. Não se trata de duas funções distintas, mas remete à complexidade da natureza do trabalho e aos potenciais limites do seu exercício por pessoas que não tem esse perfil de diretor. Deste modo, afirma que direção não é uma função que se deva delegar, já a administração, em seu sentido estrito é um recurso a ser colocado a serviço dos objetivos que a empresa pretende alcançar.

No que se refere à formação de base dessas pessoas que irão assumir a direção Ribeiro (1968) defende a ideia de que a formação inicial não precisa ser necessariamente a de professor e a única razão para aceitar que professores assumam essa função seria por razões econômicas.

Aceitar ou mesmo preferir esta solução mais econômica, entretanto, não significa que neguemos a viabilidade de outra. Seria absurdo, parecer-nos, pretender que diretores, ou administradores de qualquer

empreendimento só pudessem obter êxito quando se formassem a partir de experiência nos respectivos serviços de base. (RIBEIRO, 1968, p.25)

O autor não destaca nenhuma especificidade da atuação do diretor ou administrador escolar que necessite de formação em magistério, revelando uma visão mais técnica, distante de uma visão pedagógica da ação do administrador escolar.

Outro importante representante e estudioso da administração escolar, Anísio Teixeira, diferente de Ribeiro (1986), defende a ideia de que a administração escolar tem especificidades, pois o objetivo da administração escolar está centrado no desenvolvimento do educando, enquanto na empresa, todos os processos estão subordinados à construção de um produto material. (TEIXEIRA, 1962)

Teixeira chama a atenção para a importância da atuação do administrador escolar no cotidiano das instituições e não considera o administrador escolar como um chefe dentro da instituição. “Se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar” (TEIXEIRA, 1962, p.17). O administrador escolar age como um mediador-inovador que tem sua ação limitada por determinações externas e age complementarmente em função do trabalho do professor, que é considerado o centro do sistema educacional e com competência inquestionável, dotando o espaço escolar de todas as condições que estiverem a seu alcance, para que o processo de ensino-aprendizagem aconteça da melhor forma possível. Deste modo, a razão do trabalho do administrador escolar é antes de tudo pedagógica, centrada na figura do professor e conseqüentemente, na figura do aluno e no processo educativo. O autor parte do pressuposto de que o administrador escolar deve ter uma formação específica e critica a pouca importância dada a essa formação aos administradores que assumem essa função nas escolas públicas brasileiras.

O Brasil é talvez um país dos mais excepcionais neste assunto. Não me consta que os administradores se preparem no Brasil. Parece que não há administração no Brasil no sentido real de algo que se possa aprender e, muito menos, em educação, onde, ao que parece, nunca houve busca de administradores para as escolas. Qualquer pessoa pode dirigir as escolas. Qualquer pessoa pode administrar o ensino. É evidente que o país acha que para isso não é preciso preparo. E por quê? Por que será que o país acha que realmente não se precisa de preparo para dirigir escolas, nem dirigir a educação? Só percebo dois motivos: um deles é que os professores são tão perfeitos, que realmente não precisem de Administração, e segundo, que as escolas também sejam tão pequenas, que tais professores, perfeitíssimos, podem realizar seu trabalho em

perfeito estado, digamos, de anarquia, cada um fazendo o que venha lhe parecer que deve fazer e resultando disso uma admirável Administração (TEIXEIRA, 1961, p. 84).

Para Teixeira a administração escolar tem o objetivo de resolver essas duas questões suscitadas acima: a organização dos professores, cujas tarefas estão ficando mais complexas a cada dia que passa, e a organização da escola, que vem crescendo em tamanho e em complexidade. Diante da demanda urgente de ampliação do acesso à educação pública, Teixeira colocou em relevo problemas educacionais tais como: poucas escolas públicas, a estrutura precária das mesmas e os altos índices de reprovação e abandono.

Desde aquele período, a luta pela educação pública estava associada à defesa do acesso à educação pela classe trabalhadora, visto que a escola pública era acessível apenas para uma pequena parcela da população que pertencia a classe dirigente. O acesso à escola pela classe trabalhadora estava fortemente associado à formação de trabalhadores que pudessem apreender as novas técnicas de produção requeridas pelas fábricas, novo espaço de trabalho que criava obstáculos à massa que em sua maioria vinha do labor rural. A diferenciação entre a escola que formava os filhos da classe dirigente e a escola que formava a classe trabalhadora foi sendo naturalizada de tal modo que a segmentação de escolas primárias para o povo e escolas médias e superiores para a elite foi uma estratégia eficaz para a ampliação do acesso à educação.

As pressões da sociedade em desenvolvimento e a busca do país em modernizar-se acelerou o processo de unificação e expansão das escolas, que ampliam a faixa etária de crianças e adolescentes que devem ser atendidas pela escola para 7 a 14 anos. Contudo, essa ampliação não significa acabar com a dualidade e melhorar a qualidade da escola.

No que tange os processos referentes a qualidade e quantidade de escolas, Anísio Teixeira critica a dualidade da escola e seu caráter seletivo com base em padrões econômicos e defende que as oportunidades educativas devam ser dadas a todos. Portanto, deu visibilidade à educação como um direito de todos, independentemente da classe social de origem do indivíduo e propôs uma escola pública, obrigatória e democrática. Em suas palavras, “Uma nova política educacional impôs-se. Não basta haver escolas para os mais capazes: é indispensável que haja escolas para todos. Não basta haver escolas para todos: é indispensável que todos aprendam”. (TEIXEIRA, 1997, p.166)

É possível perceber que para Anísio Teixeira, o problema da qualidade e da quantidade das escolas só poderia ser resolvido se pensado de forma articulada, através

de redefinições de políticas educacionais que a partir do ideário de educação como um direito fundamental, articulasse os entes federados em regime de colaboração para a organização de um sistema de ensino nacional.

Em relação ao Estado, os remédios democráticos são os da difusão e distribuição do poder por organizações distritais, municipais, provinciais e nacionais ou federais, em ordens sucessivas, autônomas, de atribuições, de modo que a centralização total, acaso inevitável, fique reduzida em seu alcance somente às funções mais gerais do Estado soberano, em rigor, às relações com outros Estados, à segurança e à defesa. (TEIXEIRA, 2005, p.26)

É notória a defesa de Anísio Teixeira por uma perspectiva de descentralização da educação, num regime de colaboração que articulasse a distribuição de insumos e processos como estratégia de ampliação e interiorização do sistema de educação.

A descentralização, assim, congênita da nossa extensão territorial e de nosso regime federativo e democrático, é hoje uma solução, além de racional e inteligente – absolutamente segura. Tenhamos, pois, o elementar bom senso de confiar no país e nos brasileiros, entregando-lhes a direção dos seus negócios e, sobretudo, da sua mais cara instituição – a escola, cuja administração e cujo programa devem ser de responsabilidade local, assistida e aconselhada tecnicamente pelos quadros estaduais e federais. (TEIXEIRA, 1977, p.37)

Para colocar em prática a descentralização do ensino, propõe a municipalização do ensino primário num sistema de colaboração e divisão de responsabilidades, ou seja, a administração da escola passaria a ser feita por órgãos locais e não pelo distante governo central do país, mas por professores locais e com programas locais, com o suporte dos entes federados. Como vantagens para esse tipo de administração, enfatiza o enraizamento da cultura local e a adaptação da escola aos níveis econômicos daquela localidade. Ao Estado e à União, caberia a atuação direta na assistência supervisora de suas equipes profissionais, não pela imposição, mas pela liderança e intercâmbio de conhecimentos, orientação e coordenação de esforços que levassem ao progresso do ensino local e regional (TEIXEIRA, 1956). Longe de qualquer aproximação com as visões que prevaleceram em torno da municipalização nos períodos recentes, Teixeira recusa transferência de responsabilidades como alternativa ou a privatização.

A nova escola pública, de administração municipal, ou autônoma, não deixaria, assim, de ser *estadual* — pelo professor, formado e licenciado

pelo Estado, embora nomeado pelo órgão local, pela assistência técnica e pelo livro didático e material de ensino, elaborados sem dúvida no âmbito do Estado em seu conjunto. E, permitam-me ainda dizer, não deixaria de ser *federal* — pela obediência à lei nacional de bases e diretrizes e, ainda, talvez, pelo auxílio financeiro e a assistência técnica que os órgãos federais lhe viessem a prestar (TEIXEIRA, 1956, p.23)

A autonomia das escolas se apresenta nesse contexto como a regra de ouro da educação (TEIXEIRA, 2005). O excesso de centralização, típico do sistema educacional brasileiro, foi denunciado como parte dos aspectos que engessam o trabalho pedagógico na escola e, mais que isto, levam ao atrofiamento dos profissionais na articulação entre o saber, o pensar e o fazer. Teixeira mostra particular preocupação com o automatismo. Ele ressalta que o: “[...] automatismo de diretores e mestres, a executar o que não planejaram, nem pensaram, nem estudaram, como se estivessem no mais mecânico dos serviços. ” (TEIXEIRA, 2005. p.34) é algo danoso à organização escolar.

Por entender a responsabilidade dos profissionais da educação no direcionamento do trabalho pedagógico, o autor defende que a escola pública não é um lugar onde apenas se cumpre o currículo determinado pela lei, mas um lugar em que se reflete e toma decisões e, portanto, rompe com os ciclos mecânicos que ameaçam o trabalho. Defende que a instituição escolar deve gozar de uma autonomia, respaldada na composição de especialistas no seu quadro de funcionários, diferentemente das outras repartições públicas, para formular seus currículos e administrar as escolas, com o objetivo de cada vez mais qualificar o ensino ministrado.

A ampliação do número de professores e a formação adequada dos mesmos figuram como condições importantes para que a escola cumpra os seus propósitos numa perspectiva descentralizadora. Para isto, necessitando de um administrador para orientar a sua ação.

Em ensaio que procura definir “O que é administração escolar” ele defende que a função do administrador escolar começa a ser necessária e a ganhar importância quando a escola começa a se tornar um organismo complexo e por isso defende a importância da formação inicial do administrador escolar ser de professor. “O novo administrador terá pois, de substituir algumas funções daquele antigo professor, ou melhor fazer o necessário para que o novo professor, tanto quanto possível, tenha a mesma eficiência daquele antigo professor.” (TEIXEIRA, 1961, p.88)

A defesa do professor como o responsável pela realização da obra completa do trabalho pedagógico na escola está associada à formação específica dos profissionais,

abrangendo três funções: administrador, supervisor e orientador. Nos termos do próprio autor:

[...] De maneira que, da célula da classe, onde está o professor realizando a obra completa de educação, saem as três grandes especialidades da Administração Escolar: o *administrador* da escola, o *supervisor* do ensino e o *orientador* dos alunos. E à medida então que a nossa tarefa aumenta e passamos a ter que educar toda a gente, será este pugilo de homens, a presidir a escola, que irá dar aos professores das classes aquêle saber que êles antigamente tinham por si mesmos, as condições necessárias para que possam fazer nas classes o mesmo que faziam antigamente os professores onicompetentes e de longa e contínua experiência. Por conseguinte, se antigamente era o professor a figura principal da escola, hoje num grande sistema escolar, com a complexidade moderna, complexidade que agora chega a atingir a própria Universidade - a escola terá que depender do administrador e de seus *staffs* altamente especializados, que elaborem especificamente todo o conjunto de ensinamentos e de experiências, que antigamente constituía o saber do próprio professor da antiga instituição pequena e reduzida, a que servia com sua longa experiência e sua consumada perícia. Ao participar desta cerimônia inicial do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, julguei dever fazer estas observações para marcar quanto tais estudos são novos, quanto não têm eles precedentes. (TEIXEIRA, 1961, p. 88, itálicos no original e grafia conforme as normas do período da publicação)

Teixeira (1961) traz uma ideia inovadora sobre administração escolar que é a junção de esforços de vários profissionais que atuam no interior da instituição para administrar essa nova escola que estava se constituindo. Cada profissional, dentro da sua especificidade, contribuindo para o desenvolvimento desta nova instituição que se apresenta mais ampla, com mais alunos e com uma estrutura diferente dos grupos escolares existentes até então e que precisam atender a uma nova parcela da população que agora tem direito à escola. Pautados nos princípios democratizantes defendidos pelo autor essa nova escola deveria primar pela qualidade dos processos educativos e garantir condições de aprendizagem de todos.

## **1.2 O movimento de educação popular e a emergência das concepções emancipatórias de gestão democrática da escola**

Nas investigações sobre a organização da gestão educacional numa perspectiva emancipatória, a partir da leitura e análise da obra de Paiva (1987), Freire (2013) e de



Saviani (2007), um traço comum entre os autores é a ênfase no desenvolvimento dos aspectos pedagógicos para uma nova proposta de educação popular.

Diferentemente do objetivo atribuído à educação popular na Primeira República que estava restrito somente à instrução elementar na busca de erradicar o analfabetismo e conceder um status de modernidade ao Brasil. A mobilização da educação popular a partir da década de 1960 ganha outro destaque no cenário educacional brasileiro e a educação passa a ser vista como instrumento de conscientização e a educação popular “assume então, o sentido de uma educação do povo, pelo povo e para o povo” (SAVIANI, 2007, p.315).

Desde meados da década de 1950 o enfoque na educação popular teve grande impulso em razão do grande número de analfabetos, principalmente, entre os integrantes das camadas mais pobres da população, evidenciando o caráter seletivo das escolas públicas. Diante desse fato, podemos destacar dois grandes desafios para a educação brasileira: ampliação do sistema de educação e a qualidade da educação ofertada.

A preocupação em valorizar e divulgar a cultura dos trabalhadores e a preocupação com a massificação da educação contribuíram para que os pensadores se debruçassem sobre os aspectos pedagógicos da educação. A luta pela educação das camadas populares fazia-se em duas frentes: a de viés liberal na busca de qualificação de mão de obra e visibilidade externa de superação do analfabetismo sob a utopia de ascensão social das camadas populares; outra de viés progressista que defendia a alfabetização das camadas populares como forma de conscientização política.

Buscava-se assim, a autenticidade da cultura nacional, a valorização do homem brasileiro, a desalienação da nossa cultura; pretendia-se fazer arte com o povo, ampliar a discussão dos problemas nacionais, dinamizar a forma comunitária de vida através do incentivo às manifestações coletivas de arte. Tudo isso estava ligado à consciência de massa popular, à formação de uma consciência política e social que preparasse o povo para a efetiva participação na vida da Nação. (PAIVA, 1987, p. 237)

A autora defende a cultura popular como resistência política à cultura estrangeira e burguesa valorizada pelas instituições e como forma de libertação e de conscientização da condição de submissão ao qual povo estava subordinado.

Na educação popular, ganha destaque a atuação de movimentos que discutiam os problemas educacionais fora do sistema oficial de educação, como sindicatos, associações

de bairro, etc, que atuaram ativamente na alfabetização e conscientização política de adultos e adolescente.

Os núcleos de alfabetização deviam ser também o início da organização das comunidades e, nesse sentido, a própria alfabetização era considerada uma forma legítima de educação popular. Através dela dever-se-ia buscar uma integração cada vez maior com o povo, procurar uma identificação tão completa quanto possível com a comunidade, buscar estabelecer diálogo crítico a fim de propiciar um processo de desenvolvimento cultural dinâmico, tendo como objetivo último a transformação das estruturas econômicos-sociais vigente. (PAIVA, 1987, p.247)

Este princípio ganha ênfase no cenário educacional brasileiro a partir da década de 1980, com o processo de redemocratização do país. Os estudos de vários autores como Saviani (2008) e Paro (2002) trouxeram contribuições sobre o papel da educação pública, superando a concepção mágica de que a escola seria a redentora da sociedade. Assim, procuraram explorar as relações de poder na sociedade de classes, suas contradições, potencialidades e limites da escola para a construção da hegemonia das classes subalternas, sob a influência de Antônio Gramsci.

Esse autor desenvolve a ideia de que as classes subalternas, para saírem desta condição, devem construir uma nova forma de poder na sociedade, pautada em relações mais igualitárias e democráticas. Na visão de Gramsci, porém, o exercício de poder não decorre da sobreposição de força, mas da formação de consenso ou consentimento coletivo. A isto ele denomina hegemonia e procura demonstrar que sua construção está baseada na disseminação de ideias e hábitos que ganham, coletivamente, status de corretos, verdadeiros e únicas possibilidades de viver e entender o mundo. Gramsci revelou que a hegemonia é uma condição para a prática do poder, seja ele exercido pela classe dirigente ou para que classe trabalhadora supere o domínio e alcance outro modo de produção. O poder exercido pela classe dominante nem sempre é baseado na hegemonia, mas sem ela todo poder é efêmero.

Gramsci (2002) faz uma importante distinção entre direção e domínio. Domínio é quando o poder é exercido através da força, da coerção e da imposição de ideias e culturas pertencentes a classe ou grupo de pessoas que estão numa situação superior no exercício do poder, situação em que a classe dominante não tem hegemonia. Direção é quando o poder é construído nas classes ou grupos a partir da busca de consenso, agrupando interesses comuns que serão difundidos a outras classes ou grupos.

O critério metodológico sobre o qual fundar o próprio exame é este: que a supremacia de um grupo social se manifesta de dois modos, como

‘domínio’ e como ‘direção intelectual e moral’. Um grupo social é dominante dos grupos adversários que ele tende a ‘liquidar’ ou a submeter até mesmo com a força armada e é dirigente dos grupos afins e aliados. Um grupo social pode e até deve ser dirigente antes mesmo de conquistar o poder governamental (esta é uma das condições principais para a própria conquista do poder); depois quando exercita o poder e também se já o tem fortemente nas mãos se torna dominante, mas continua a ser também dirigente. (GRAMSCI, 2002, p. 62-63).

Várias instituições são responsáveis pela concretização dessa nova concepção de mundo, como as igrejas, os sindicatos, a família, a imprensa, a escola, dentre outros.

Na concepção emancipatória, portanto, a escola exerce um papel importante na construção e divulgação da ideologia. É necessário superar a subordinação intelectual e ideológica. Conforme Gramsci (1978)

Isto significa que um grupo social, que tem uma concepção própria do mundo, ainda que embrionária, que se manifesta na ação e, portanto, descontínua e ocasionalmente, isto é, quando tal grupo se movimenta como um conjunto orgânico toma emprestada a outro grupo social, por razões de submissão e subordinação intelectual, uma concepção que lhe é estranha. (GRAMSCI, 1978, p.15)

A superação do senso comum estabelecido na nossa sociedade de que a melhor cultura e a mais aceita é a cultura da classe dominante, a qual provavelmente a classe trabalhadora não terá acesso devido às limitações econômicas, que é absorvida de forma acrítica e fragmentada na sociedade e reproduzida na escola, negando e subjugando a cultura da classe proletária, é fator de extrema importância.

A educação escolar numa perspectiva emancipatória contribui para o educando renuncie a condição de simples objeto e passe para a condição de sujeito crítico, conquistando assim a transformação econômica e social.

Essa superação, para Gramsci, acontecerá através da filosofia da práxis, que consiste no materialismo histórico e dialético para Marx e Engels. A filosofia da práxis criticava o senso comum e o posicionamento dos intelectuais que atuam na sustentação e divulgação da ideologia dominante. Os intelectuais orgânicos ajudam na superação da visão fragmentada de mundo proporcionada pela hegemonia dominante para uma visão da totalidade.

A escola é considerada por Gramsci um aparelho privado de hegemonia, portanto, pensando na perspectiva de formação humana a escola é o espaço de desenvolvimento ideológico contra hegemônico.

Dialogando com os princípios de democratização da sociedade e do poder defendidos por Marx e Gramsci, pensando ainda sobre o papel das instituições escolares

e da comunidade escolar nesse processo, destacando a presença marcante dos movimentos sociais na busca de mudanças dos processos educacionais e o contexto da abertura política propiciou uma grande expansão dos ideais emancipatórios, inclusive influenciando os debates sobre gestão democrática da escola pública.

No debate sobre gestão educacional emancipatória, ganha destaque Vitor Paro que enfatiza a educação como um dos pressupostos para a transformação social, na medida em que seja instrumento de democratização do conhecimento à classe trabalhadora. Nessa perspectiva, o acesso ao conhecimento torna-se um instrumento de poder importante e por isso, para esse autor, a função social específica da escola é socializar o saber historicamente produzido e acumulado. Nesse sentido, a escola cumprirá sua função quando conseguir “levar as massas trabalhadoras a se apropriarem do saber historicamente acumulado e a desenvolverem a consciência crítica da realidade em que se encontram” (PARO, 2002, p.149).

Paro (2002) chama atenção também para as relações externas aos muros da escola, ou seja, como as escolhas internas impactam e transformam vidas em todo contexto social. Chama a atenção para a importância da criação, na escola, de espaços de escuta e participação da comunidade escolar na construção dessa nova escola que estará organicamente ligada a uma nova concepção de mundo, articulada com os interesses da classe até então dominada. Por isso, a gestão democrática numa perspectiva emancipatória está relacionada a descentralização, partilha de poder e atitude cooperativa entre os entes federados e não com a desconcentração e transferência de responsabilidade. A administração escolar democrática, nesse sentido, está relacionada às ações escolares na busca de uma vinculação orgânica entre objetivos educacionais e os processos pedagógicos desenvolvidos na escola.

Uma visão da administração escolar que esteja comprometida com a transformação social tem como princípio a participação democrática de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

### **1.3 A gestão do ensino sob o viés empresarial: o liberalismo ressignificado**

A sociedade contemporânea passa por diversas mudanças engendradas pela reestruturação econômica a nível mundial na busca de mercados globais e de circulação de informações. Essas mudanças atingem os diversos setores da sociedade alterando as

demandas sociais para a educação. Destacaremos também as mudanças no papel do Estado e suas influências na gestão educacional.

A partir dos anos de 1990, diante das mudanças engendradas e pautada numa ideia de incompetência do Estado em gerir o patrimônio público e na eficiência atribuída ao setor privado, são atribuídos novos papéis ao Estado, os quais são traduzidos na desregulamentação dos processos econômicos, na implementação de privatizações e na redução de investimento nas políticas sociais. O Estado descaracteriza o seu papel autônomo e propositor na implementação de ações na busca de soluções para os problemas enfrentados pela sociedade e passa a ter uma atuação fiscalizadora e controladora do processo.

Essas ideias têm seu auge, no Brasil, no governo de Fernando Henrique Cardoso que através de um estudo sob o comando do ministro Bresser-Pereira destacou que os problemas administrativos do Brasil estavam relacionados ao modelo burocrático de administração adotado, o qual, supostamente, uniformizava e enrijecia os órgãos públicos e para superar esse modelo era preciso flexibilizar a gestão pública. (OLIVEIRA, 2015)

No campo da gestão educacional, que é onde está inserido o nosso debate, os reflexos dessa nova forma de atuar do Estado são visualizados na descentralização da gestão e do financiamento e na centralização dos processos de avaliação e de controle (OLIVEIRA, 2000). Estas diretrizes chegaram acompanhadas pelo discurso de modernização e de busca de qualidade, sob a ótica e a lógica capitalistas de aferição de resultados através de *rankings* de desempenho, provocando mudanças no interior da administração pública, sob o viés neoliberalista, chamado de Nova Gestão Pública.

A reforma administrativa proposta pela Nova Gestão Pública visa incorporar no sistema público os conceitos defendidos e praticados na iniciativa privada: eficiência, eficácia, meritocracia, administração por resultados voltado para a obtenção de lucro.

A redefinição do papel do Estado, no campo educacional, aparece sob a forma de privatização do ensino, expressa através de parcerias com instituições privadas, que definem e controlam o conteúdo da educação, enquanto o poder público executa a proposta e também exerce o controle através de avaliações e na escolha das instituições contratadas. (PERONI, 2015)

A gestão educacional ganha centralidade no discurso defendido pela Nova Gestão Pública, segundo o qual a educação é um produto como outro qualquer e como tal a ênfase nos resultados é o que rege as ações para o setor. Neste sentido, a gestão se apresenta como disseminador da política gerencialista no ambiente escolar e como um instrumento

de mediação para a otimização dos resultados. A consequência desse processo é que na busca pela eficácia e eficiência pautada pelos princípios da Nova Gestão Pública, as atribuições do gestor escolar foram ampliadas e estão se tornando cada vez mais complexas. Perpassam pela organização do trabalho pedagógico da escola com o mínimo de recursos financeiros, materiais e funcionais acarretando acúmulo das mais diversas tarefas, busca de parcerias para amenizar problemas da instituição, implementação de processos de prestação de contas à comunidade escolar, implementação e acompanhamento de projetos gestados a nível nacional e local, além do aumento das demandas de cunho gerencial de controle e supervisão das tarefas desempenhadas pela equipe escolar e uso dos poucos recursos disponíveis, expressa através de tabelas e relatórios solicitados pelo órgão imediato.

O sucesso do trabalho do diretor passa a ser mensurado por sua capacidade em articular os setores da escola para que funcionem de forma plena. Assim, em nome da descentralização, a gestão da escola passa a ser responsável pelo controle direto de processos que são concebidos fora da instituição, a exemplo de aplicação de avaliações, controle de resultados, aquisição de bens e serviços, bem como pela mobilização dos recursos necessários para o funcionamento da unidade escolar. Essa forma de atuação da gestão escolar reflete um paradoxo nas reformas pautadas pela Nova Gestão Pública no ambiente escolar que é o aumento do serviço burocrático para os diretores.

Contudo, no campo da gestão educacional, os termos descentralização e democratização têm sido utilizados como sinônimos, ou seja, quanto mais descentralizadas forem as decisões, mais democrático é o ambiente. Entretanto, perceberemos ao longo do texto que não poderemos fazer essa relação entre os termos sem uma análise dos processos envolvidos.

De acordo com Casassus (1990), nas últimas duas décadas desconcentração e descentralização têm sido termos correntes entre os mais diversos e antagônicos governos, associados à resolução de problemas educacionais. O autor atribui esse fato ao falso consenso em torno dos diversos significados, ações e efeitos em política educacional, segundo os ideais de adequação fiscal do Estado que buscam eficácia e eficiência. (CASASSUS, 1990)

Esses termos estão diretamente ligados às noções que questionam o Estado como o centro das decisões políticas, e propõem a descentralização como estratégia para o afastamento do Estado do centro de tais decisões. Deste modo, o conceito de desconcentração aparece relacionado aos processos de repasse de atribuições a setores ou

departamentos dentro de instâncias do mesmo governo, ou seja, o órgão central que repassa funções às entidades regionais, as quais não tem autonomia para tomar as decisões, apenas cumprem e executam as decisões tomadas nos órgãos centrais. (CASASSUS, 1990; RIVAS, 1991)

Como já assinalado anteriormente, a discussão sobre descentralização não é nova na educação brasileira e, segundo Oliveira (2000), acompanha as discussões educacionais na tentativa de superar as práticas e concepções difundidas desde a era Vargas. Ao longo do tempo tem prevalecido sua vinculação como a única alternativa para resolver os problemas educacionais do nosso país.

A descentralização pode se configurar dentro da realidade educacional, segundo Cassasus (1990), em três modalidades: regionalização, municipalização e nucleação. A primeira é a regionalização, que busca a igualdade no processo de acesso às escolas, horizontalizando o acesso aos serviços educacionais, proporcionando, na saída desse aluno, um maior contato com questões no âmbito social, administrativo e econômico. A forma como esse conceito vai ser posto em prática dependerá da concepção da forma de governo vigente. Citando Senen Gonzales (1989), o autor relata que a regionalização favorece o processo de busca de identidade de algumas instituições na construção dos seus currículos e prática pedagógica. Rivas (1991) também concorda com essa afirmação e constata que na maior parte dos governos a regionalização foi executada segundo alguns critérios: transferência de algumas funções centrais para serem executadas por órgão regionais sob a sua supervisão; regionalizar a oferta da educação através da criação de setores autônomos ou ligados aos órgãos centrais.

A segunda modalidade apontada é a municipalização, que se revela como um meio de organização do ensino no Brasil, tendo como pressuposto a articulação entre os entes federados e a assunção de responsabilidades compartilhadas (SILVA, 1999b). Anísio Teixeira, era grande defensor da municipalização como umas das formas de combater o isolamento dos entes governamentais.

Segundo Oliveira (2000) as políticas implementadas a partir da década de 1990 “tem reduzido a temática da descentralização à municipalização” (p.84). Há um movimento de incentivo à municipalização das escolas, contudo, essa ação está pautada somente na transferência de obrigações, tendendo a negligenciar as práticas de ação coordenadas e de responsabilidade mútua.

A nucleação é o agrupamento de pequenas escolas com base em algumas características em comum: proximidade geográfica, população ou nível socioeconômico,

com o objetivo de compartilhar experiências e decisões administrativas e pedagógicas. Uma escola é escolhida para ser a central, normalmente aquela que possui uma melhor condição estrutural. Funciona como um espaço de troca de experiências entre docentes.

As modalidades de descentralização explicitados acima permeiam os discursos políticos brasileiros na busca de uma organização e gestão do sistema educacional e a consequente melhoria da qualidade da educação. Contudo, alguns pontos precisam ser analisados.

O discurso descentralizador adotado pelo Estado nesse processo recente de alinhamento com os projetos que visam a reestruturação econômica a nível mundial se reflete na realidade educacional como um viés centralizador. Assim, contraditoriamente, o discurso descentralizador na realidade se reveste de ações que promovem apenas a desconcentração e, portanto, não evolui para a descentralização. Não é uma etapa do processo. É o fim em si mesmo, como vem demonstrando pesquisas diversas, a exemplo de Oliveira (2000). Segundo este autor, a política de transferência de responsabilidade vem engendrada pela aferição de qualidade da educação, a partir de sistemas centralizados de avaliações. Estes sistemas são estruturantes para a difusão da ideia de que o controle direto feito pelos cargos hierárquicos superiores foi substituído pelo controle do produto, ou seja, o resultado das avaliações.

Pautados por esta visão, autores como Neubauer e Silveira (2008), defendem a descentralização invocando princípios caros à área educacional, como autonomia e participação dos usuários na administração dos mesmos. Apesar desses termos serem bastantes utilizados no meio educacional, os sentidos atribuídos a eles por essas autoras guardam uma perspectiva de controle. Para as autoras a autonomia é compreendida como transferência de responsabilidade administrativa ou pedagógica. Contudo, as escolhas que a escola pode fazer estão dentro de um rol de opções determinadas pelo órgão central, seja na escolha curricular ou em bens materiais que seriam adquiridos para a escola.

Nessa perspectiva, a “descentralização” caracteriza uma maior centralização do poder de decisões, e a autonomia caracteriza-se pela possibilidade de maior controle dos serviços oferecidos por parte dos usuários, que agora, podem participar da gestão dos sistemas com o objetivo de fiscalizar se os funcionários estão prestando o serviço com eficiência, ou seja, a “autonomia aumenta o poder de controle do diretor, pais de alunos e conselho escolar.” (NEUBAUER E SILVEIRA, 2008, p.8)



Oliveira (2000) tece uma crítica à essa concepção de gestão do sistema educacional assumida pelo governo federal, chamando atenção para a desresponsabilização do mesmo. Em seu entender,

[...] o prodígio das iniciativas políticas tomadas em 1996 consiste em o governo federal se desobrigar de gastar com o Ensino Fundamental utilizando recursos orçamentários, aumentar a responsabilidade dos demais entes federados e conseguir passar-se por um governo que prioriza este nível de ensino (OLIVEIRA, 2000, p.87)

Esse hibridismo das terminologias permite várias interpretações e formas de implementação de uma política, ao sabor do ideal defendido pelos grupos políticos que estão no poder num determinado período histórico. Assim, diante dos aspectos discutidos anteriormente, a implementação das políticas educacionais brasileiras, sob o viés da reestruturação econômica, foi conduzida do centro para as extremidades, quando na verdade deveriam ter sido propostas pelas comunidades. Como assinala Rivas (1991, p.83)

Sin embargo, en general estos procesos no han favorecido una redistribución del poder político en la sociedad sino una reubicación del poder que, con frecuencia, se han convertido en procesos de nueva "re-centralización".

Por isso, caracterizam-se como políticas de execução de ideias, sem rupturas nas relações de poder dominantes e, portanto, levam a uma falsa ideia de descentralização, quando na realidade fortalecem a centralização e enfraquecem a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, vez que as subordinam aos ditames da lógica mercantil. Esta se faz presente por meio de duas estratégias básicas: a disseminação de uma visão privatista e a transposição dos mecanismos operacionais do setor econômico para a educação. A primeira, diretamente ligada à resolução das questões educacionais por meio das mais variadas formas de privatização, desdobra-se em ações tais como: aquisição de sistemas de ensino, com pacotes prontos de formas de acompanhamento pedagógico dos alunos e monitoramento do professor, aquisição de computadores, com o objetivo de favorecer economicamente a iniciativa privada, ou por estabelecimento de contratos ou convênios com consultorias educacionais, institutos, fundações, etc.

A segunda estratégia ignora a natureza da educação como trabalho humano de natureza social e se fixa na transposição da lógica de resolução de questões do setor econômico para o setor educacional. Para resolver as questões educacionais são utilizados os mesmos princípios de competitividade atribuídos ao setor econômico: estabelecimento

de metas e gratificações quando alcançadas, meritocracia, responsabilização dos sujeitos isoladamente pelo suposto fracasso educacional, tirando o foco da conjuntura educacional brasileira, processos burocratizantes de controle do trabalho pedagógico que dificultam o trabalho autônomo das escolas e privilegiam uma rotina vazia e homogeneizadora nas escolas, através da aplicação de projetos esporádicos e descontínuos, advindos de empresas da iniciativa privada, que são executados em diversas escolas públicas, ferindo e desrespeitando a proposta pedagógica das instituições e sua cultura organizacional.

De acordo com Paro (2015) essas formas de fazer política no Brasil encontram solo fértil devido ao amadorismo e à ignorância pedagógicas daqueles que estão à frente das formulações das políticas públicas educacionais. Trata-se da assimilação do chamado modelo gerencial, o qual busca organizações mais flexíveis, com administração descentralizada, autônoma e participativa, e que estabelece uma nova relação entre as esferas privadas e públicas. Tal modelo tem repercutido profundamente na gestão educacional, pois enfatiza o fracasso da escola pública para legitimar a desresponsabilização dos governos e das relações sociais dominantes, para responsabilizar alunos, professores e família, sempre focando na culpabilização dos sujeitos. Deste modo, o argumento da baixa qualidade do ensino público é referido ao fracasso escolar, medido através dos altos índices de repetência e evasão, dos indicadores de analfabetismo e dos resultados nas avaliações, sempre enfatizando a aprendizagem inadequada daqueles que concluem as etapas da educação básica verificada através das avaliações externas. Os resultados ganham destaque em detrimento dos processos e culpabilizam-se os sujeitos que estão na ponta, com ênfase no mau gerenciamento, no peso demasiado da organização burocrática do Estado, na centralização administrativa, no desperdício de recursos e de tempo das instituições educacionais brasileiras, como bem assinala Carvalho (2008).

Com isso o discurso de que o problema da educação pública brasileira está na gestão da escola ganha corpo, pois retira-se o foco dos problemas estruturantes que historicamente vem rondando e determinando os rumos do ensino público e concentram-se nos mecanismos de gestão, personificando a escola como sujeito independente das relações de poder, ideia já amplamente problematizada pelos estudos críticos, a exemplo de Saviani (2008), Paro (2015).

Nesse contexto aumentam as responsabilidades da escola, pois os integrantes da comunidade escolar são co-responsabilizados pelos resultados positivos ou negativos alcançados pela instituição, inclusive, muitas vezes, naturalizando a obrigação da

comunidade escolar pelo financiamento das atividades escolares que possam vir a melhorar a qualidade da educação ofertada na instituição, como também, nessa busca, aceitar o financiamento de instituições privadas, que na maioria das vezes não respeitam a cultura da escola e impõem a sua cultura baseada em aspectos lucrativos e de propaganda para a empresa, reforçando a ideia de que a salvação das instituições escolares brasileiras está no seu próprio interior e que nada tem a ver com a estrutura dos sistemas de ensino e com as políticas educacionais vigentes.

Rivas (1991) chama a atenção para que

Es cierto, que el estado centralizado ha demostrado ser ineficiente, clientelista y burocrático. Pero también es cierto que las políticas de descentralización educacional inspiradas en el modelo neoliberal han tenido efectos antidemocráticos y prácticamente ningún impacto en el mejoramiento de la calidad del sistema público de enseñanza, Ya no se puede afirmar que el Estado es siempre ineficiente y que sólo los mecanismos del mercado garantizan resultados óptimos. Tampoco puede sostenerse que sólo a través de políticas públicas homogéneas es posible garantizar una distribución equitativa de bienes y servicios. (RIVAS, 1991, p. 84-85)

As políticas influenciadas pelas ideias neoliberais, que ganham destaques no discurso e políticas brasileiras, tendem a fazer coro a uma perspectiva de responsabilização dos sujeitos e retirada da responsabilidade do Estado como mantenedor e propulsor de políticas públicas.

Enaltece, equivocadamente, que a exposição dos dados referentes aos índices de aprendizagem, medidos através de avaliações externas, impulsionariam uma atitude de controle nas comunidades envolvidas que conduziriam a uma mudança e melhoria do ensino.

Diferentemente das ideias neoliberais, os pensadores de viés crítico defendem o princípio da participação das comunidades nas instituições escolares, não com intuito de controle e sim com o objetivo de compartilhamento de ideias que influenciariam nas escolas realizadas pela comunidade escolar e conseqüentemente, numa melhoria da qualidade da educação. Contudo, é evidente para esses profissionais, que de nada adianta ter ideias e não lutar pelas condições físicas, materiais, financeiras e profissionais para colocá-las em prática.

O discurso imediatista das políticas neoliberais que buscam uma relação visceral e direta entre avaliação e responsabilização de um grupo de sujeitos, sem considerar o conjunto complexo de elementos que influenciam a educação e sem levar em

consideração o tempo necessário para perceber os resultados alcançados pela implementação de uma política educacional tem caráter desastroso numa sociedade, que a cada ano que passa, figura entre os piores resultados mundiais nas avaliações. (BRASIL, 2019b)

Vale ressaltar que todo esse processo está amparado na legislação educacional, na LDB nº 9394/96 desde 1996, através dos princípios de descentralização (desconcentração) da educação, relações público-privado, avaliações unificadas e centralizada.

A complexidade desse processo pode ser bem representada pela analogia do labirinto. Adentramos o labirinto com o objetivo de encontrar seu centro, que é o conceito de gestão da educação. Ao percorrer os caminhos que nos levam a esse objetivo é preciso aventura-se, experimentar, realizar incursões nem sempre fáceis e fazer escolhas corretas. Esses caminhos, às vezes se aproximam, se distanciam, chegam a lugar algum e precisamos retornar ao ponto anterior, com o objetivo de trilhar outro caminho que nos leve ao objetivo principal. No interior desse labirinto a gestão empresarial parece nos conduzir a uma gestão democrática, e a gestão democrática parece ser conduzida pela desconcentração. Pura ilusão do labirinto. O medo e a insegurança de estar no caminho correto acompanha a todo instante. Ao final é necessário refazer o percurso correto e chegar à saída, ou então ficaremos andando em círculos, perdidos nos caminhos confusos e interrompidos. Nesse processo de saída, é importante caminhar juntando histórias, análises e teorias para que esses elementos contribuam para desvendar esse caminho e nos conduzir à saída.

Esse panorama apresentado sobre as diferentes abordagens nos ajuda a perceber a complexidade do debate sobre gestão e as diferentes formas de elas exercerem influência no contexto de Feira de Santana como veremos nos capítulos a seguir.

## CAPÍTULO 2

### **FEIRA DE SANTANA E A NOVA GESTÃO PÚBLICA DA EDUCAÇÃO: AS INTERFACES NACIONAL/LOCAL**

Como procuramos demonstrar no Capítulo 1, a concepção de gestão educacional exercida por um governo não é neutra e traduz as escolhas realizadas, muitas das quais revelam os projetos em disputa na sociedade, fazendo repercutir as visões expressas nas abordagens difundidas, como visto em relação às abordagens liberal e emancipatória. Tendo em conta essas premissas, este capítulo caracteriza o município de Feira de Santana, seu perfil educacional, assim como as nuances do processo de regulamentação da gestão democrática da educação.

#### **2.1 Feira de Santana: um lugar e seus “legados” políticos para o ordenamento da educação entre as décadas de 1980 a 2000**

Feira de Santana, apelidada de Princesa do Sertão por Ruy Barbosa, é a maior cidade do interior da Bahia e está situada no território Portal do Sertão<sup>7</sup>. Segundo estimativa populacional realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 2019 tem população estimada de 614.872 habitantes. (BRASIL, 2019a).

O município é constituído por 9 distritos: Feira de Santana (sede), São José (Maria Quitéria), Tiquaruçu, Humildes, Governador João Durval Carneiro (ex-Ipuauçu), Jaíba, Bonfim de Feira, Jaguara e Matinha. Ocupa uma posição estratégica dentro do estado e da Região Nordeste, pois é entrecortada por várias rodovias federais e estaduais, servindo

---

<sup>7</sup> O Território de Identidade Portal do Sertão é formado por Feira de Santana e outros dezesseis municípios. Essa forma de divisão baseada na ideia de pertencimento e de laços culturais, geoambientais, econômicos e políticos comuns, implantado no Governo Jaques Wagner (2007-2010). (BAHIA, 2014)

como entroncamento rodoviário. O município possui economia diversificada (agropecuária, comércio, indústria e serviços) e serve de entreposto de serviços para a Região Metropolitana, composta por 06 municípios<sup>8</sup>.

Ao longo dos últimos 30 anos Feira de Santana vem experimentando mudanças na organização da educação, fruto de tensões populares, lideradas pelos movimentos sociais, e ações governamentais, que pode ser observado desde a legislação, até às estratégias de direcionamento das ações para a área.

Três lideranças políticas que se constituíram em Feira de Santana se revezaram no poder entre as décadas de 1980 e 1990: João Durval Carneiro, José Falcão da Silva e Colbert Martins e na década de 2000, uma liderança política se consolida na cidade, José Ronaldo de Carvalho, como demonstrado no quadro 2.

**Quadro 2 – Relação dos prefeitos de Feira de Santana (1983-2013)**

Prefeito	Partido	Períodos	Lei aprovada
José Falcão da Silva	PDS	Fevereiro/1983 a dezembro/1988	Lei nº 1.044/1987 Lei nº 134/1988
Colbert Martins da Silva	PMDB	Janeiro/1989 a dezembro/1992	Lei nº 1173, de 10 de abril de 1989 Lei Orgânica nº 37/1990
João Durval Carneiro	PMN	Janeiro/1993 a abril 1994 <sup>9</sup>	
José Raimundo de Azevedo	PMN	Abril/1994 a dezembro/1996	Lei nº 01/1994 Lei nº 1.778/1994
José Falcão da Silva	PPB	Janeiro/1997 a agosto/1997 <sup>10</sup>	
Clailton Mascarenhas	PCS	Agosto/1997 a dezembro/2000	
José Ronaldo de Carvalho	PFL	Janeiro/2001 a dezembro/2004	Lei nº 2.229/2001 Lei complementar 07/2001
José Ronaldo de Carvalho	PFL	Janeiro/2004 a dezembro/2008	

<sup>8</sup> A região metropolitana de Feira de Santana foi criada pela Lei Complementar nº 35, de 06 de julho de 2011, com a proposta de agrupar os municípios de Feira de Santana, Amélia Rodrigues, Conceição da Feira, Conceição do Jacuípe, São Gonçalo dos Campos e Tanquinho, com vistas à organização, ao planejamento e à execução de funções públicas e serviços de interesse comum. Numa segunda etapa os municípios de Anguera, Antônio Cardoso, Candeal, Coração de Maria, Ipecaetá, Irará, Santa Bárbara, Santanópolis, Serra Preta e Riachão do Jacuípe serão incluídos na Região Metropolitana de Feira de Santana, totalizando 15 municípios. (BAHIA, 2011)

<sup>9</sup> Interrompeu o mandato para disputar as eleições ao Governo do Estado, no qual saiu derrotado.

<sup>10</sup> Faleceu no cargo.

Tarcízio Suzart Pimenta Júnior	DEM	Janeiro/2009 a dezembro/2012	
José Ronaldo de Carvalho	DEM	Janeiro/2013 a dezembro/2016	Lei nº 3.388/2013 Lei nº 3.392/2013

Fontes: Elaborado pela autora baseado no Diário Oficial do Município de Feira de Santana.

Ao longo dessas décadas foram observadas diversas mudanças legais, no âmbito do município, fruto de tensões e mobilizações da sociedade civil organizada a nível local, mas vinculadas aos debates nacionais. (Ver quadro 2)

Na interpretação de Silva (1999), à medida que a ditadura civil militar foi se esgarçando, a onda democratizante vivida em todo território nacional também foi vivida em Feira de Santana. Esse movimento contribuiu para a aprovação de uma série de Leis no município, evidenciando articulação entre os debates locais e os grandes temas que estavam em pauta no contexto nacional

Desde o golpe de 1964, Feira de Santana foi palco de resistência política importante, tendo o então prefeito da época, Francisco Pinto<sup>11</sup>, deposto. A população feirense, na grande maioria das vezes, elegeu governos de oposição ao regime. O último prefeito eleito ainda durante a ditadura, José Falcão da Silva (1983- 1988), explorou com maestria o clima de rejeição ao regime político vigente. Liderança conhecida e respeitada na região, foi eleito por três vezes: em 1972 (MDB), 1982 (PDS) e 1996 (PPB). Era considerado um líder “populista” e conhecido como Zé Festinha, pela atenção dada aos festejos populares na cidade. Mudou de partido várias vezes, foi filiado ao MDB, PMDB, PDS, PFL e PPB. (SIMAS, 2016). Era prefeito da cidade quando o Estatuto do Magistério foi aprovado em 1987.

Segundo Silva (2008) a iniciativa e pressão do prefeito José Falcão (PDS) em criar o Estatuto do Magistério estava relacionada a uma normatização federal (Decreto de Lei nº 91.781 de 15 de outubro de 1985) que condicionava a liberação de verbas do salário da educação para os municípios brasileiros à aprovação do Estatuto do Magistério. Em Feira de Santana essa norma se concretizou com a regulamentação da Lei nº 1.044/1987,

<sup>11</sup> Francisco José Pinto dos Santos (PSD) foi eleito prefeito de Feira de Santana em 1962, contudo permaneceu no cargo por pouco mais de um ano, pois foi deposto pelo movimento civil-militar de 31 de março de 1964. Com a implantação do bipartidarismo, filiou-se ao Movimento Democrático Brasileiro (MDB), partido de oposição ao regime militar, e ajudou a fundar o MDB baiano. Durante a carreira política respondeu a vários processos e foi preso durante a ditadura civil-militar. Foi o primeiro parlamentar a deixar o mandato por prisão depois da publicação do Ato Institucional nº 05 (AI-5). Permaneceu na prisão por seis meses. Com o fim do bipartidarismo, filia-se ao PMDB e contribui com a sua fundação. A sua trajetória política no cenário nacional é marcada por denúncias de ilicitudes dos parlamentares e defesa de processos democráticos na política brasileira. (GUIMARÃES e MARQUES, 2010)

que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público de Feira de Santana. O Estatuto foi discutido e aprovado no contexto de mobilização que envolvia o país na década de 1980, tendo como um dos agentes de organização a Associação dos Professores de Feira de Santana (APROFS)<sup>12</sup>.

A aprovação do Estatuto de Magistério foi um dos primeiros marcos legais de mudanças na configuração do magistério municipal, pois nele foi instituído o concurso público para o provimento de cargos (Art. 11, 12 e 13), a organização de um regime trabalho (Art. 24), qualificação docente (Art. 29, 35 e 37) e a eleição direta para escolha de diretores e vice-diretores (Art. 56).

Até então, o ingresso no magistério público estava condicionado às indicações políticas, o que gerava uma instabilidade no serviço, pois poderia haver a substituição a qualquer momento, bem como a submissão dos professores em atender às demandas políticas dos “chefes” locais.

Importante destacar que, além da instituição do concurso público como forma do provimento dos cargos do magistério, a previsão da escolha de gestores escolares por meio da eleição foi um diferencial do referido Estatuto, pois esse mecanismo de democratização da escola ainda não era e não é uma prática corrente no país, demonstrando avanços na legislação educacional do município. Contudo, esta lei também afirma que a eleição só ocorreria em 1989 (Art. 56 §2º), período que coincidiria com a troca de líder do executivo (SILVA, 1999).

Na eleição seguinte Colbert Martins da Silva (PMDB) assumiu a prefeitura de Feira de Santana em 1989, pela segunda vez. Fazia oposição ao regime civil-militar e instituiu uma liderança na cidade baseada em ações junto às associações de bairro, estilo semelhante ao de Francisco Pinto, outra liderança de destaque em seu partido. Segundo Santos (2007) os dois eram democratas na luta contra o regime civil-militar, mas muito autoritários nas relações partidárias, a ponto de enfraquecerem o surgimento de outras lideranças políticas.

No início do seu mandato, enfrentou cobranças da APLB para o cumprimento da promessa de campanha de realizar a primeira eleição para diretores escolares. A mesma ocorreu em maio de 1989, orientada pela Lei nº 1173, de 10 de abril de 1989, que altera

---

<sup>12</sup> A Associação dos Professores de Feira de Santana (APROFS) foi fundada em 1974 e representou os professores municipais até 1989. Seu fechamento foi tensionado pela fundação da Zonal Sertaneja do Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Bahia (APLB). Para maiores informações ver Silva (1999).



dispositivos das leis nº 1.044/1987 e 1.134/1988, e dá outras providências. Na referida lei, os artigos que regulamentam a eleição aparecem dispersos ao longo do texto, nos capítulos sobre enquadramento e nas disposições finais. O critério estabelecido para a existência de diretor era a escola possuir mais de duas salas de aulas e para ter vice-diretor era preciso ter mais de duas salas e funcionar em dois turnos ou mais. O mandato tinha duração de dois anos e não era permitida a reeleição. No artigo 56 desta Lei foram definidos os eleitores: todos os professores e servidores, um representante de alunos por classe, um representante do grêmio e um da Associação de pais e Mestres, se houver, para cada classe de alunos.

A inclusão da participação de representantes do grêmio estudantil e da associação de pais e mestres e representação da comunidade escolar pode ser considerado um avanço para a época, pois referindo-se à existência dos mesmos, pode estimular a sua criação no ambiente escolar.

As constantes alterações na Lei 1.044/1987, com a publicação das leis 1.134/1988 e 1.173/1989 revelam que o debate sobre a eleição direta para diretores e vice-diretores ocupavam a agenda do executivo municipal, pois a cada Lei publicada, eram acrescentados e modificados parágrafos que permitiam um melhor delineamento do processo eleitoral. O acréscimo do parágrafo 3º no Artigo 56, que versa sobre a criação de um regulamento próprio para o processo eleitoral, no qual a entidade sindical também seria ouvida, mostram uma tendência a democratização do processo. (FEIRA DE SANTANA, 1989)

O início do governo de Colbert Martins foi marcado também por mudanças no âmbito nacional, após a promulgação da Constituição de 1988, e também de mudanças locais, pois tinha o desafio de mobilizar a sociedade civil e a política para a discussão e elaboração da nova Lei Orgânica do município. Debatida, elaborada e aprovada num intervalo de um ano, a Lei Orgânica (Lei nº 37/1990) confirmou os preceitos do Estatuto do Magistério. O capítulo III, seção IV, composto por 12 artigos, foi destinado à Educação. O tema da gestão democrática foi referido entre os artigos 136 e 139, abrangendo princípios e diretrizes operacionais para a sua implementação, a saber: artigo 136 (inciso VII), institui o princípio e trata dos mecanismos da gestão democrática no âmbito da unidade escolar; artigos 137, 138 e 139 tratam das instâncias colegiadas; como o Conselho Municipal de Educação e o Congresso Municipal de Educação, instituindo mecanismos de participação a nível de sistema municipal de ensino.

Com isso o município se diferenciou e avançou quanto aos aspectos normativos da gestão democrática, prevendo espaços colegiados de participação e deliberação tanto

nas unidades escolares, quanto nos órgãos do sistema. Esses avanços, conforme assinalou Silva (1999) não foram alcançados nem na Constituição Federal, nem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), onde os artigos que se referem ao tema são inespecíficos, permitindo várias interpretações e formas de operacionalização.

Em decorrência desses avanços legais o tema ganhou mais evidência para o sistema municipal, o que também exigia a promulgação de uma lei específica para regulamentar o processo eleitoral. Nesse contexto, em 1994<sup>13</sup> foi publicada a Lei 1.778/1994, que regulamentou o artigo 136, VII, “C” e o artigo 137, III da Lei Orgânica e dispôs sobre as eleições para preenchimento das funções de diretor e vice-diretor escolar. Esta Lei foi composta por 17 artigos, organizados em quatro capítulos. O capítulo I tratou dos critérios para fixar quantidade de funções gratificadas nas unidades escolares. O capítulo II regulamentou os critérios necessários para o professor tornar-se candidato e definiu os eleitores. Também foram expressos nessa lei, no capítulo III, orientações sobre o processo eleitoral e o registro das chapas. As disposições finais da lei apareceram no Capítulo IV, o qual previu que o Prefeito Municipal designaria para as funções os professores escolhidos pelo pleito, sinalizando preocupação com o respeito ao processo.

Além disso, a Lei instituiu, com objetivo de regulamentar o funcionamento do processo, no âmbito municipal, a Comissão eleitoral central, com representantes da Secretaria Municipal de Educação, Casa do Estudante e o Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Bahia (APLB-Sindicato). No âmbito escolar, criou também junta eleitoral nas unidades escolares, com representações de professores, servidores e alunos, porém manteve os pais ou responsáveis excluídos do processo.

Como visto, o município de Feira de Santana, entre os anos de 1987 e 1990, período de ebulição das discussões e elaboração de constituintes em todo território nacional, conseguiu instituir nos seus textos legais o princípio da gestão democrática na educação, ampliando a discussão nacional e estadual, incluindo artigos com os processos operacionais necessários para a concretização deste princípio a nível das escolas e do sistema municipal de educação. Contudo, a análise dos textos legais posteriores à Lei Orgânica de 1990, revelam que a implementação da gestão democrática no sistema

---

<sup>13</sup> O pleito municipal de 1992 elegeu como prefeito de Feira de Santana João Durval Carneiro, político consolidado no interior da Bahia, com extensa história de realizações na cidade e também no estado, inclusive por ter chegado a ocupar o cargo de governador entre os anos 1983-1986. Na gestão iniciada em 1992 como prefeito João Durval interrompeu o mandato para candidatar-se ao governo estadual, em 1994, mas não obteve êxito. O governo municipal foi assumido pelo vice-prefeito José Raimundo Azevedo.

municipal não seguiu um fluxo de sequências retas ou progressivas, mas, pelo contrário, vem sendo marcada por marés bem variadas, com avanços e retrocessos.

No ciclo vivido no período de 1983 a 1999 os contornos da política em Feira de Santana revelam a sucessão do poder centrada em algumas figuras, com perfis políticos semelhantes, refletindo a dificuldade em formar novas lideranças políticas na cidade

Saiu João Durval e entrou novamente, José Falcão em 1996. As décadas de 1980 e 1990, assistiram à eleição dessas três figuras, José Falcão (1982 a 1988 e 1996, interrompido com sua morte em 1997), João Durval (1992-1996) e Colbert Martins (1976-1982 e 1988-1992 – um triângulo político que só acabou com a morte de Colbert Martins. (SANTOS, 2007, p. 61)

Observar-se, a partir do quadro 1 que entre 1987 e 1994 o município esteve mais próximo das discussões políticas relacionadas às abordagens críticas, no que tange à aprovação de leis de educação, mas isto foi sendo paulatinamente modificado a partir do ano 2000, notadamente quando teve início a era das gestões exercidas por José Ronaldo de Carvalho ou vinculadas à sua liderança.

## **2.2 Os anos 2000 a 2013 e as peculiaridades do ordenamento da gestão da educação no município**

Como visto, o período de 2000 a 2013 foi marcado por mudanças no ordenamento da gestão da educação em Feira de Santana, embora isto não seja exatamente uma particularidade local. Foram aprovadas nesse período quatro leis: a Lei nº 2.229, de 11 de abril de 2001, que altera as regras para a eleição de gestores; a Lei Complementar 07, de 11 de abril de 2001, que vincula a função gratificada para gestores ao número de alunos e cria a avaliação de desempenho; a Lei 3.388, de 20 de junho de 2013, que institui o sistema municipal de educação e a Lei 3.392, de 20 de junho de 2013, que dispõe sobre as eleições para diretores e vice-diretores nas escolas municipais. As mudanças promovidas por essas legislações apontam vinculação a uma concepção de gestão defendida pelo ideal liberal, pois trouxeram como características um modelo de gestão voltada para os resultados, a partir de controles regulatórios externos, pautados em resoluções importados da iniciativa privada, na limitação da autonomia da escola e na

responsabilização dos gestores escolares pelos resultados educacionais obtidos nas instituições de ensino.

Nesse contexto global, é importante lembrar que a chegada do novo milênio se fez acompanhar pela efervescência política que as eleições para prefeito e vereadores historicamente causam nas cidades do interior. Mesmo Feira de Santana figurando entre as maiores cidades do interior da Bahia, no ano 2000, a expectativa em torno da eleição foi grande, pois o candidato à prefeitura, José Ronaldo de Carvalho, apoiado pelo grupo político do então Senador Antônio Carlos Magalhães, foi ganhando adesão e liderando as pesquisas de intenção de votos, se diferenciando das campanhas anteriores nas quais os candidatos à Prefeitura de Feira de Santana sempre foram de partidos políticos de oposição ao Governo do Estado.

José Ronaldo de Carvalho é administrador de empresas, graduado pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Iniciou carreira política como suplente em uma vaga na Câmara Municipal de Feira de Santana em 1976. Elegeu-se, com votação recorde, para vereador em Feira de Santana em 1982 pelo Partido Democrático Social (PDS), sua primeira grande vitória na política baiana. Em 1986 migrou para o Partido da Frente Liberal (PFL) e foi eleito deputado estadual. Foi reeleito por duas vezes consecutivas para Assembleia Legislativa, atuando como líder do PFL no governo de Paulo Souto. Em 1998 elegeu-se deputado federal pelo PFL, sendo o segundo mais votado da Bahia, mas em 1999 renunciou ao cargo para disputar a eleição Municipal em Feira de Santana, vencendo as eleições no primeiro turno com 61,44% dos votos válidos. (RONALDO, 2010). O início do seu mandato foi marcado por declarações pautadas em mudanças na cidade com a promessa de que Feira se tornaria uma outra cidade. (DENTRO, 2001)

Para Silva (2008) a SEDUC, entre os anos de 2001 a 2004 difundiu a ideia de que trabalharia para melhorar a qualidade do ensino, com foco na gestão escolar e na prática docente. Sob a liderança do Secretário de Educação, professor Josué Mello, o governo anunciou as metas para a educação feirense em uma reunião com diretores e vice-diretores, dentre elas estavam o Programa Educar para vencer e o Projeto Nota 10, que logo ganharam destaque na imprensa local. Além destas ações mais imediatas, outras foram sendo anunciadas gradativamente.

A Campanha “A escola vai a sua casa”, a qual tinha como objetivo proclamado identificar crianças que estavam fora da sala de aula e matriculá-las na rede municipal, assim o executivo cumpria a sua intenção de aumentar o número de crianças matriculadas

na rede municipal de ensino. Essa campanha tinha curto prazo de atuação na fase de matrícula, mas pretendeu acompanhar os alunos ao longo do ano letivo, visando combater a evasão escolar e reduzir o número de crianças que estavam fora da sala de aula. (CAMPANHA, 2001; ESCOLAS, 2001)

Estas ações estavam relacionadas a Lei nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996, que dispõe sobre a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) que condicionou o repasse de verbas aos municípios à quantidade de alunos matriculados na rede. Os valores repassados aos municípios, para os gastos com educação, estavam relacionados ao número de alunos matriculados nas respectivas redes de ensino.

O Projeto Escola 10, foi considerado pela imprensa local como pioneiro na extensão da jornada escolar, pois através do mesmo os estudantes passariam 10 horas na escola e realizariam 3 refeições. Proposto pelo então Secretário de Educação, professor Josué da Silva Mello, e tendo como suposta inspiração o modelo defendido por Anísio Teixeira, o Projeto foi implementado inicialmente em uma escola da sede, situada no bairro da Queimadinha, região periférica com alto índice de evasão escolar. O Projeto foi implementado nesta unidade de ensino sem a estrutura física necessária para o funcionamento do mesmo, pois uma matéria vinculada no Jornal Folha do Estado, revela que a escola se encontrava em obras de ampliação e construção do refeitório para atender aos alunos em turno integral. (PREFEITO, 2001)

O programa Educar para Vencer, implementado pelo Governo do Estado em 1999, em 45 municípios baianos, chegou a Feira de Santana em 2001 e reuniu cinco projetos educacionais: Correção do Fluxo Escolar de 1ª a 4ª série e de 5ª a 8ª série<sup>14</sup>; Fortalecimento da Gestão Escolar; Fortalecimento da Gestão Municipal; Capacitação do corpo docente, Certificação de Profissionais de Educação e Avaliação Externa do Ensino. Esses projetos se constituíram em importantes instrumentos do Governo do Estado para política de descentralização/municipalização da educação, na gestão de 1999-2002. Ao trazer esses projetos para o município o governo municipal não só confirmava o seu alinhamento com o governo do estado, mas também atestava a sua vinculação com os ideias neles representados. (LEITÃO, 2009 e SILVA, 2008)

Com a adesão ao programa e respectivos projetos, portanto, o município se comprometia a seguir algumas normas, dentre elas: fortalecer a gestão escolar, de forma

---

<sup>14</sup> À época a organização do ensino fundamental era predominantemente em séries e só a partir da instituição do ensino fundamental de nove anos, com a Lei 11.274/2006, passou-se a priorizar a designação de ano.

a permitir a operação de escolas autônomas e dotadas de insumos e recursos básicos; implementar mecanismos de certificação de dirigentes escolares e especialistas e capacitação do corpo docente. O Governo do Estado, dentre outros compromissos, assegurou a certificação de gestores e à inclusão do município no programa de fortalecimento de gestão escolar e gestão municipal.

Segundo o professor Josué Mello, Secretário de Educação da época, a gestão municipal estava implementando um modelo próprio de gestão que tem como princípio o mérito e a competência, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação pública do município. (DIRETOR, 2001)

Nesse contexto o Poder Executivo sancionou a Lei nº 2.229 de 11 de abril de 2001, alterando a Lei nº 1778/1994 que regulamentava a eleição para diretores escolares, alterando a Lei Orgânica do Município. A Lei nº 2.229/2001 implementa várias mudanças no processo eletivo. Por essa medida ganhava força a proposição de perfil técnico para a ocupação das funções de gestão na escola, condicionando à exigência de formação em curso específico para o professor ser candidato na eleição de diretores municipais. Isto, porém, não era suficiente, pois ao final do curso os professores seriam submetidos a uma prova e só mediante aprovação poderiam candidatar-se nas eleições, ou seja, atrelou a candidatura a uma autorização imposta pelo governo municipal, num curso que também era organizado por este.

A Lei nº 2.229/2001 também incluiu exigência de titulação acadêmica, no Art 5º, para que o professor fosse candidato à diretor escolar: para as escolas de Educação Infantil a 4º série (atual 5º ano) o candidato deveria possuir habilitação em magistério e para as escolas da 5ª a 8ª série (atual 6º ao 9º ano) habilitação em Licenciatura Plena. Além da habilitação profissional, a legislação previu a certificação em curso de gestão escolar, com carga horária mínima de 40 horas, oferecido pela Secretaria de Educação e a exigência de assinatura de termo de compromisso dos diretores e vice-diretores eleitos. Podemos perceber vários aspectos da regulação no artigo 5º desta lei com a criação de diversos condicionantes para que os (as) professores (as) pudessem concorrer às funções de diretor e vice.

A inclusão dessas exigências para a candidatura do professor, provocou debate em reunião do Conselho Municipal de Educação (CME) do dia 28 de maio de 2001, no qual, o então diretor da Associação dos Professores Licenciados da Bahia (APLB), professor Eduardo Miranda, argumenta “ser um absurdo o professor formado em licenciatura curta não poder ser candidato” (FEIRA DE SANTANA, 2001b, p.16). Referindo-se apenas a

titulação acadêmica do professor, contudo nenhuma ressalva foi feita pelo diretor do sindicato sobre a regulação do processo que estava sendo iniciado com a implementação daquela lei, com exigência de titulação e aprovação em curso tutelado pela SEDUC.

Nessa mesma reunião o Secretário de Educação, Josué Mello, “voltou a lembrar que os professores não aprovados no curso de gestão escolar não poderiam concorrer no processo seletivo” (FEIRA DE SANTANA, 2001b, página 16 verso), deixando claro o critério eliminatório do curso de gestão. O debate suscitado nessa reunião do CME, no qual o próprio Secretário de Educação e a Reitora da UEFS, a professora Anaci Paim, relataram experiências conhecidas por eles fora do Brasil, em suas falas destacaram a formação acadêmica do diretor escolar, revelando o peso e responsabilidade colocado na figura do diretor, sem fazer nenhuma relação com a organização do sistema escolar, estrutura das escolas, condições de trabalho existentes na rede municipal de ensino, o que tornou essa comparação totalmente discrepante.

Chamou atenção o fato do debate só ter ocorrido no Conselho Municipal de Educação posteriormente à promulgação da lei nº 2.229/2001, portanto, quando não havia mais margem para que aquele colegiado opinasse sobre a matéria. Essa atuação burocrática do CME está vinculada a uma concepção liberal e burocrática dos conselhos apenas legitimando as decisões centrais do governo de plantão. (PEREIRA; ALBURQUEQUE, 2018)

Cabe registrar que a Lei 2.229/2001 alterou aspectos importantes da Lei 1.778/1994. Uma das novidades introduzidas pela nova Lei foi a fixação de critérios para definir a quantidade de vice-diretores, por unidade escolar, correlacionando com quantidade mínima de alunos. Assim, o que antes era definido em conformidade com o turno de funcionamento da instituição, passou a ser definido em razão do número de alunos matriculados. Deste modo, somente as escolas com mais de 250 alunos matriculados poderiam ter vice-diretor, o que afetou diretamente as escolas rurais que tem por características o número menor de alunos e poucas salas, pois estão situadas em diversas localidades. A lei definiu que as escolas com menos de 250 alunos teriam um professor responsável pelas questões administrativas, acumulando atribuições.

Observou-se que a legislação deu pouca relevância à experiência prévia do(a) professor(a) e à sua vinculação com a rede pública municipal, pois foi necessário comprovar apenas dois anos de exercício profissional, sem especificar relação direta com a carreira do magistério público, ou seja, um professor ingressante na rede municipal de

ensino, que não tem vivência com as especificidades da rede e sem relação com a comunidade escolar, poderia vir a ser gestor.

Com relação ao tempo de mandato as duas leis, a Lei nº 1778/1994 e a Lei nº 2.229/2001, previam duração por dois anos, contudo houve uma grande mudança com relação à possibilidade de reeleição, pois a primeira Lei permitia a reeleição somente uma vez, enquanto a segunda não fez restrições dessa natureza aos candidatos. Essa alteração na lei possibilitou que os mesmos grupos de pessoas permaneçam na função por vários anos. Conforme o parágrafo único do Artigo 16 da Lei. 2.229/2001, nas unidades escolares onde a eleição não ocorrer, o Prefeito poderia designar o(s) servidor(es) para ocupar a(s) função(ões) de diretor e vice-diretor escolar, seguindo o mesmo critério da eleição, ou seja, por tempo indeterminado. Essa possibilidade aberta pela legislação apresentou-se como um elemento que fragilizou o processo de escolha direta dos(as) representantes(as) da escola na função, uma vez que a permanência dos mesmos grupos de pessoas na gestão cristaliza as relações de poder dentro das unidades escolares.

Outra lei que impactou o exercício da função de diretores e vice-diretores escolares ainda no ano de 2001 foi a Lei complementar nº 7, de 11 de abril de 2001, que relacionou critérios de recebimento de função gratificada atrelada ao número de matrículas na escola e instituiu uma avaliação de desempenho, que deveria ser aplicada ao final de cada ano letivo pela Secretaria de Educação, estabelecendo uma majoração da função gratificada ao diretor e vice-diretor que cumprisse determinados critérios. Mais uma vez a legislação aponta apenas para a responsabilização do diretor escolar para o bom funcionamento da instituição, sem relacionar aos condicionantes múltiplos situados no âmbito do sistema municipal que influenciam o funcionamento das escolas municipais.

Esse tema também foi debatido em reunião do Conselho Municipal de Educação, conforme ata datada de 08 de novembro de 2001<sup>15</sup>, aparentemente como um encaminhamento da legislação que atribui ao CME a fixação dos critérios da avaliação. É registrado como ponto de pauta para a reunião o estabelecimento de critérios para avaliação do gestor escolar, contudo não houve registro sobre a discussão pautada. Nesta mesma reunião é designada uma servidora para pensar numa proposta de avaliação que deverá ser apresentada aos demais conselheiros numa próxima reunião. (FEIRA DE

---

<sup>15</sup> As atas de reuniões do Conselho Municipal de Educação revelam que não há uma periodicidade na realização das mesmas.



SANTANA 2001c, p.17). Não há como precisar se por desistência ou por resistência, a avaliação de desempenho<sup>16</sup> dos gestores escolares não foi implementada no município.

As mudanças promovidas pela promulgação dessas duas leis foram rapidamente postas em prática, pois o curso de Formação de Gestores de Educação do Município foi realizado no mês de abril e contou com a participação de 450 professores. O curso foi ministrado por técnicos da Secretaria Estadual de Educação através do Programa Educar para Vencer, como aprendizagens objetivadas no curso estão: como gerir recursos financeiros, como preparar plano estratégico, instrumentos necessários para gerenciar a escola e como preparar o projeto pedagógico da escola. (CURSO, 2001)

As mudanças propostas na legislação municipal não foram fatos isolados no contexto nacional, pois desde a década de 1990 o debate sobre a Reforma do Estado passou a ter grande destaque no Brasil e trouxe para o centro da gestão pública ideias que contrariavam princípios fundamentais para a consolidação de políticas sociais igualitárias. Conceitos advindos da área empresarial, como administração gerencial, passaram a ser referência para a gestão da escola. Segundo Pereira e Alburquerque (2018) a ideia de administração gerencial

[...] que enfatiza o termo administração pública carregando de elementos técnicos, supostas neutralidade, eficácia, racionalidade, linearidade, despolitizado, crença de que as instituições escolares funcionam como empresas, fábricas; portanto, basta treinar um bom gerente, um líder para se alcançar resultados positivos. (PEREIRA; ALBURQUEQUE, 2018, p. 136)

A crença de que instrumentalizar os gestores das escolas com boas ferramentas de gestão, sem discutir as outras dimensões que influenciam a funcionalidade das escolas públicas, garante bons resultados é uma das características da gestão empresarial pautada em princípios neoliberais, discutidos no capítulo anterior, começam a se apresentar nas legislações feirenses. Há uma clara desresponsabilização do Estado e responsabilização dos sujeitos que compõem a escola.

Nas gestões de 2001 a 2008, o governo passou por três secretários de educação<sup>17</sup> Josué Mello (2001-2002); Justiniano França (2002-2004); Ana Rita de Menezes (2004-2008) que concluíram os seus mandatos deixando um legado de ajustes na organização

---

<sup>16</sup> Não foram localizados registros sobre a realização dessa avaliação de desempenho no município de Feira de Santana.

<sup>17</sup> Para maiores informações sobre a atuação dos três secretários de Educação ver Rehem, 2013.

da gestão. Como visto, o governo aprovou leis, aderiu a programas do governo do estado e investiu em construções e reformas de escolas

O prefeito concluiu os seus dois mandatos com grande popularidade e fez o seu sucessor, elegendo para prefeito Tarcísio Pimenta, médico e político com quatro mandatos consecutivos na Assembleia Legislativa como deputado estadual. A posse de Tarcísio Pimenta em 2009 não configurou uma mudança no modelo de administração da cidade, conforme palavras no próprio candidato a prefeito na convenção do partido “Pode ter certeza, prefeito, que o meu governo será o seu terceiro mandato” (OLIVEIRA, 2008).

A frente da Secretaria de Educação, dois professores passaram pela pasta, a professora Anaci Paim que ficou no cargo apenas três meses sendo substituída pelo professor José Raimundo Pereira, que assume a pasta pela terceira vez em governos diferentes. Na posse, destaca o compromisso com a implantação da escola em tempo integral e na construção de uma escola pública competente. (TARCÍZIO, 2009). O final do governo de Tarcísio Pimenta é conturbado devido ao rompimento político com o ex-prefeito José Ronaldo de Carvalho e a insatisfação popular com o seu mandato.

Na eleição de 2012, os dois se enfrentaram disputando a prefeitura de Feira de Santana. José Ronaldo obteve 66% dos votos válidos e Tarcísio com apenas 6% dos votos válidos fica em último lugar na disputa eleitoral (BRASIL, 2012). José Ronaldo volta à prefeitura de Feira.

Na secretaria de Educação, Jayana Ribeiro, professora da rede municipal de ensino, é nomeada como Secretária de Educação e na jornada pedagógica daquele ano faz apontamentos de que, na sua gestão, centrará as ações na atuação da SEDUC junto aos gestores escolares

A secretária de Educação, Jayana Ribeiro, explicou o que é o evento. “A jornada pedagógica é um **planejamento das ações que a gente vai estar executando nas escolas para o ano letivo de 2013**; Então para esse momento nós convidamos os diretores e vice-diretores, que são gestores escolares para traçar algumas metas, algumas ações imediatas pra gente organizar o nosso planejamento para o início do ano”, disse. (JORNADA..., 2013. Grifo nosso)

A Jornada Pedagógica contará com programação durante todo o dia. No turno da manhã, será ministrada uma **palestra pelo professor e vice-prefeito, Luciano Ribeiro**. À tarde, o prefeito **José Ronaldo de Carvalho se reunirá com os gestores escolares para discutir medidas** que poderão ser adotadas para melhorar a qualidade do ensino na rede pública municipal. (GONÇALVES, 2013. Grifo nosso)

Os trechos acima apontam para a execução de um planejamento, efetuado pela SEDUC, que foi repassado para as escolas durante a jornada pedagógica. Evento que tem como únicos palestrantes o vice-prefeito e o prefeito, se assemelhando mais a uma reunião do que a um momento formativo para os gestores. Pela programação anunciada, não é possível perceber momentos para a participação dos gestores escolares na elaboração dessas metas, bem como excluiu os professores e funcionários desse processo. Evidenciando um estilo de trabalho no qual os gestores seriam apenas executores das pautas da SEDUC.

As alterações não se limitaram apenas a forma como a SEDUC se relacionou com as escolas, pois mudanças significativas foram implementadas com a aprovação de duas novas leis: a Lei nº 3.388, de 20 de junho de 2013, que institui o sistema municipal de educação e a Lei nº 3392, de 20 de junho de 2013, que dispõe sobre as eleições diretas para diretores e vice-diretores nas unidades escolares municipais e/ou conveniadas, revogando a lei anterior.

A promulgação dessas leis, no mesmo dia, sinalizou claramente qual era o projeto defendido pelo grupo à frente do governo municipal naquele período, notadamente o Prefeito e a Secretaria de Educação: redução de espaços coletivos e democráticos na escola e fortalecimento da visão centralizadora da gestão, com ênfase no papel do diretor da escola, sob o controle da Secretaria de Educação.

A lei nº 3.388 de 20 de junho de 2013, que instituiu o Sistema Municipal de Educação do Município de Feira de Santana e outras providências, foi organizada em três capítulos, distribuídos em 21 artigos. No capítulo I informou como está constituído o Sistema Municipal. No capítulo II determinou a função de cada órgão integrante do Sistema Municipal e no Capítulo III estão as disposições finais. Apesar de no texto da Lei afirmar que o Sistema Municipal de Educação deva ser gerido democraticamente e na composição serem citados órgãos compostos por representações de membros da administração pública e da sociedade organizada, como Colegiado Escolar, Conselho Municipal de Educação e Assembleias escolares, a determinação das funções de cada um desses órgãos revelam a perda do caráter dos mesmos de se constituírem como espaços de exercício de poder e de tomada de decisão coletiva.

Após 23 anos de discussão e busca da implementação do princípio da gestão democrática no município, a aprovação da Lei do Sistema de Educação de Feira de Santana (FEIRA DE SANTANA, 2013b), promoveu um movimento de regressão nas

determinações legais do município em relação à participação na tomada de decisões no tocante à educação.

Na referida lei, nos artigos 14 ao 17, a assembleia escolar deixa de ser instância de deliberação máxima na escola, para ser considerada órgão auxiliar do colegiado escolar na gestão da escola, com atribuições meramente formais de aprovação de planos de trabalho, e não mais com atribuições deliberativas e propositivas. Esta lei não faz nenhuma referência ao Congresso Municipal de Educação, instituído na Lei Orgânica, art.139, ou a algum órgão colegiado que o substitua.

Os Conselhos escolares (Art. 11) são definidos como órgãos de gestão coletiva, com representação de todos os segmentos da comunidade escolar, com representantes de pais, professores, alunos e funcionários. Nesta Lei desaparecem os termos: grêmio estudantil e associação de pais e mestres. As funções atribuídas ao conselho escolar se concentram em atividades de supervisão do cotidiano escolar: dar parecer a propostas de trabalho da escola, acompanhar destinação da verba, aprovar carga horária de professor, ou seja, pouca menção a construção, e nas situações em que é possível atuar de forma mais autônoma, como mudança no calendário e construção do regimento escolar, a aprovação das propostas será realizada pela CME ou pela SEDUC.

Essas mudanças revelaram a diminuição dos espaços de participação e a retirada das formas de atuação política da comunidade escolar, enquanto coletivo organizado, pois os mesmos passaram a ter funções de meramente aprovar o que foi pensado por outros e não como possibilidade de interação, discussão da realidade escolar na busca de propor ações coletivas que contribuam para uma organização escolar mais democrática e emancipadora.

Ancorada na lei Lei 3.388/2013 foi publicada uma nova legislação que revoga as outras citadas e passa a vigorar também em 2013, a lei nº 3392 que dispõe sobre as eleições para diretores e vice-diretores e com ela várias alterações que se distanciam da implementação da gestão democrática. Também é percebida nesta Lei a retirada dos mecanismos de participação, na qual também desaparecem as instâncias colegiadas de representação dos pais (associação de pais) e de estudantes (grêmios). Na relação de eleitores aparecem como votantes, um aluno por classe e um representante de pais por classe. Permanecem como eleitores todos os professores e servidores.

Para ser candidato, o professor ou especialista em educação, precisa ser graduado em pedagogia e se possuir outra licenciatura é exigida a especialização em gestão escolar.

A titulação acadêmica é exaltada nesta lei, bem como a experiência, que passa para três anos, contudo não é necessário ser experiência em atividade no magistério público.

A criação de mecanismos de controle de eficiência da gestão escolar é expressamente indicada no Artigo 4º, como também a instituição de avaliação de desempenho (art. 17, parágrafo 2) para diretores e vice-diretores escolares, com possibilidade de dispensa da função antes do final do mandato para aqueles que não cumprirem suas atribuições (FEIRA DE SANTANA, 2013a).

Há uma mudança com relação ao tempo de mandato que passa para quatro anos, com possibilidade de reeleição somente uma vez. Para uma nova candidatura é necessário interstício por 2 anos. Possibilitando a troca de grupos de lideranças nas unidades escolares.

Comparando a Lei Orgânica (Lei nº37/1990) e a Lei do Sistema Municipal de Educação (Lei nº 3.388/2013) observamos um retrocesso com o desaparecimento nos textos legais da associação de pais e mestres e grêmio estudantil, art. 56 da Lei nº 1.044/87 (FEIRA DE SANTANA, 1987) e das instâncias coletivas de deliberação do sistema de educação, como o Congresso Municipal de Educação, regulamentado na Lei 37/1989, art. 137, inciso IV (FEIRA DE SANTANA, 1989).

O mesmo acontece com a legislação que dispõe sobre a eleição para diretores escolares, onde há uma exaltação da certificação, em detrimento da vivência na educação pública, resumindo a função de gestor a executor de tarefas burocráticas que podem ser medidas através de avaliações de desempenho. Com isto o(a) educador(a) fica subordinado à lógica do “escore mínimo” dentro de padrões pensados em gabinetes, como se o alcance dos objetivos educacionais pudesse ser medido através de ações individuais de gestores, sem levar em consideração as relações de poder e as responsabilidades político pedagógicas dos coletivos que atuam no interior da escola, bem como as implicações das políticas públicas nas dinâmicas escolares.

Essas discussões e mudanças na legislação implementadas pelo Governo José Ronaldo<sup>18</sup>, revelam o alinhamento com o pensamento liberal e apresentam estratégias de regulação nas instituições escolares de Feira de Santana, no qual há a transferência de responsabilidade do governo para o cidadão e também a culpabilização dos profissionais

---

<sup>18</sup> Jose Ronaldo reelege-se no mandato de 2004-2008; elege seu substituto, Tarcízio Pimenta, com o slogan de “terceiro mandato” de 2008 até 2012. Elege-se novamente em 2012 e promulga a Lei nº 3388/2013 que faz profundas mudanças na implementação da gestão democrática no município. Deixa o cargo em 2018 para concorrer à eleição ao governo do Estado, no qual é derrotado.

que atuam na escola, principalmente na gestão da escola, relacionando a suposta ineficiência do ensino público, medido através de avaliações externas, a um problema de gerenciamento administrativo.

### **2.3 A cena educacional: sinais das condições de oferta da rede municipal e desafios**

A rede municipal de ensino de Feira de Santana se destaca pela extensão e diversificação das instituições e espaços que ela ocupa. A rede abrange escolas nos espaços rural (incluindo quilombolas e ribeirinhas) e urbano, totalizando 210 instituições, no ano letivo de 2019, das quais 127 ficam na sede do município e 83 ficam na zona rural, em conformidade com as áreas ocupadas pelos distritos. Entre os anos de 2000 a 2013, o número de escolas na rede municipal oscilou entre 200 e 210 instituições<sup>19</sup>. Esta oscilação decorreu de vários fatores, entre eles, a extinção de escolas devido ao baixo número de matrículas e a inauguração de outras.

Algumas escolas situadas na zona rural, também referidas por alguns profissionais como escolas do campo, estão organizadas em regime de nucleação. As escolas nucleadas funcionam em regime de compartilhamento da mesma equipe de gestão político-pedagógica: diretor, vice-diretor e coordenação pedagógica, com uma escola designada como sede e escolas menores funcionando em prédios distintos, mas relativamente próximos. Dentre as escolas situadas na zona rural 62 são nucleadas. A nucleação escolar tem como objetivo organizar as escolas do campo contrapondo-se a organização de escolas multisseriadas. (MASCARENHAS, 2018)

A rede é diversa e também possui escolas quilombolas. No distrito da Matinha, área com algumas comunidades quilombolas<sup>20</sup>, fica situada a primeira escola feirense quilombola reconhecida pela Fundação Palmares, a Escola Municipal Vasco da Gama.

Também integram a rede municipal as escolas de associação, boa parte delas atendendo às crianças que estão na educação infantil. Segundo Brito (2015) as instituições de educação infantil em Feira de Santana surgiram na década de 1970, vinculadas às associações filantrópicas que ofertavam serviço de educação, saúde, etc. e na década de 1980, fruto da mobilização popular, através de associações de bairros e clube

---

<sup>19</sup> Encaminhamos ofício à Secretaria de Educação do Município solicitando o número de escolas entre os anos 2000 a 2013, contudo não obtemos retorno até o momento.

<sup>20</sup> De acordo com o levantamento de comunidades quilombolas publicados no site do Ministério da cidadania, em Feira de Santana foram reconhecidas como quilombolas, as comunidades de Candéal, Lagoa da Negra, Lagoa Grande, Lagoa Salgada, Matinha e Rocado. Para maiores informações ver Brasil., 2015.

de mães que buscavam parceria com o governo municipal para fornecer atendimento educacional. Desde então, estas entidades assumiram responsabilidades em relação à oferta da educação pré-escolar, para as crianças menores de sete anos, preenchendo as lacunas deixadas pela ausência do poder público, ainda que de forma precarizada, em espaços, muitas vezes, improvisados. (BRITO, 2015, p.56)

As escolas de associações ainda hoje funcionam em parceria com o governo municipal, ofertando vagas principalmente para a Educação Infantil. Segundo dados do Plano Municipal de Educação, no ano de 2006, as associações correspondiam a 21,6% das instituições de educação infantil da rede, ou seja, das 154 escolas que ofertavam vagas para educação infantil, 32 eram associações (FEIRA DE SANTANA, 2012). Esse alto número de escolas associadas revelam a necessidade de ampliação da rede municipal. Na divisão de responsabilidades entre os envolvidos, normalmente a associação se responsabiliza pelo espaço físico e o governo municipal pelos servidores docentes e técnicos. Contudo, muitas delas não oferecem uma estrutura física adequada ao funcionamento escolar, pois estão situadas em equipamentos que não foram projetados para fins educacionais.

No que concerne aos docentes, apesar de, ao longo dos anos haver um aumento da quantidade dos mesmos com a realização de concursos público com vagas para professor nos anos de 2002 e 2006, o número de professores para atender a rede ainda é insuficiente.

A falta de professores na rede ganhou destaque na mídia local e para resolver o problema, o Secretário de Educação, o professor José Raimundo de Azevedo, anunciou a contratação de estagiários de Pedagogia a partir do terceiro semestre para resolver o problema da falta de professores conforme reportagem no site do Acorda Cidade (TRINDADE, 2010)

No entanto, o abismo entre a quantidade de alunos matriculados e a quantidade de professores concursados não era um problema isolado daquele ano, e sim um problema crônico que perdurava por muitos anos na rede. No ano letivo de 2010 a rede contava com 1700 professores concursados e 850 estagiários de pedagogia, ou seja, o número de estagiários que assumiam as salas de aulas sozinhos eram a metade da quantidade de professores efetivos. (WANDERLEY, 2010)

A contratação de estagiários para assumir salas de aulas, tomado como natural em Feira de Santana, fere a Lei nº 11.778 de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre o estágio de estudantes, que no Art. 9º, indica que os estagiários devem ser acompanhados

por profissionais graduados. Na medida em que os estagiários estão trabalhando em vagas que deveriam ser ocupadas por profissionais concursados, essas contratações são menos dispendiosas aos cofres públicos, pois os estagiários, que a época ganhavam R\$388,00, custavam muito menos do que um professor concursado.

O vínculo temporário dos estagiários, que permanecem no contrato por até 24 meses, gera um fluxo de trocas de professores causados pela finalização do termo de contrato ou pela conclusão do curso do estudante. Essa rotatividade pode influenciar negativamente na consolidação do princípio da gestão democrática nas escolas públicas feirenses uma vez que impede a escola de formar quadros fixos de profissionais, influenciando do planejamento escolar, no plano de formação dos profissionais, na constituição dos mecanismos coletivos de tomada de decisão e em toda a organização do trabalho pedagógico.

Para minimizar o déficit de professores uma contratação de professores em Regime de Direito Administrativo (REDA) foi realizada ainda 2010 com 120 vagas para pedagogia, número insuficiente para suprir as 850 vagas de estágio e um novo concurso público em 2012. O REDA reduziu o quantitativo de estagiários ministrando aulas, mas não resolveu a questão da rotatividade de professores nas escolas públicas. Contudo, em 2013, o início do ano letivo foi novamente comprometido pela falta de professores na rede municipal e várias escolas não iniciaram o ano letivo. (SECRETÁRIA, 2013)

A falta de professores da rede se agravou com a expansão impulsionada pelo processo de municipalização das escolas estaduais que atendiam aos anos finais do ensino fundamental. As primeiras escolas estaduais foram municipalizadas no ano de 2019. Mesmo o diálogo entre município e estado ter iniciado em meados do ano de 2018, depois de muita polêmica sobre fechamento de escolas e protestos da comunidade local, com o estado alegando que a responsabilidade dessa etapa do ensino fundamental ser do município e este justificando não ter aporte técnico e financeiro para assumir tais unidades escolares, foram municipalizadas cinco escolas e agregados aproximadamente 2.000 alunos à rede neste ano letivo. Esse processo agrega mais escolas e mais alunos à rede municipal de ensino.

Outro fator que tem impulsionado o aumento da demanda do número de docentes no município é a implementação da Lei nº 11.738/2008 que institui o piso nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Junto com a regulação do piso nacional, consta também, no artigo 4º, que a composição da jornada de trabalho do



professor, deve ser de no máximo, 2/3 com o desempenho de atividades docentes com educandos.

A implementação desse direito para profissionais que atuam na educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, em Feira de Santana, é pauta reivindicatória dos docentes desde 2013. Vale ressaltar que os profissionais que atuam nas séries finais do Ensino Fundamental contavam com 6 horas e 12 horas semanais para atividades de planejamento, respectivamente para 90 e 180 horas mensais de trabalho.

Após uma greve no ano de 2016, foi possível chegar a um acordo de implementação gradual da reserva de carga horária a partir do ano letivo de 2017 regulamentada pela Lei complementar nº 101/2016 que acrescenta o parágrafo 7º ao artigo 307 da lei complementar nº 01/1994, segundo essa, a implementação da reserva de carga horária deveria acontecer a partir do primeiro semestre de 2017 com reserva de duas horas semanais, para professores com 90 horas mensais e quatro horas semanais para docentes com 180 horas mensais e no segundo semestre de 2017, seria acrescida mais uma hora de reserva e nesse período seria completada também a reserva para os profissionais que atuavam nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

Contudo, no ano letivo de 2019, a implementação de carga horária ainda não foi completada, devido a um acordo de final de greve em 2018 que ampliou o prazo para 2020, para que uma gratificação de incentivo a regência de classe fosse implantada concomitantemente a reserva. De acordo com a portaria nº 23/2019, que dispõe sobre a atividade complementar nas escolas da rede, os docentes com 90 horas mensais, tem o direito a reserva de 6 horas semanais de atividade complementar e os docentes com 180 horas mensais tem direito ao dobro de horas.

Objetivando a implementação da reserva de carga horária e para substituição dos professores aposentados, foram convocados os últimos classificados do concurso público de 2013, no ano de 2017 foi realizada uma seleção simplificada de Regime Especial de Direito Administrativo (REDA) e em 2018 foi realizado novo concurso, que já convocou

Para se conhecer a extensão de crianças atendidas na rede municipal de Feira de Santana, a tabela 01, mostra o resultado final do Censo Escolar no período de 2000 a 2013. É possível perceber uma redução na quantidade crianças atendidas, se a comparação for feita com os dados expressos no ano de 2000 e no ano de 2013. Essa diminuição é uma tendência nacional de redução de matrículas, apontada no Plano Municipal de Educação. (FEIRA DE SANTANA, 2012)

**Tabela 01** – Matrícula por etapa de ensino na rede municipal de Feira de Santana (2000-2013)

Ano	Educação Infantil				Ensino Fundamental		
	Creche	Classes de Alfabetização *	Pré-Escola	Total	Ensino Fundamental (Anos iniciais)	Ensino Fundamental Anos Finais	Total
2000	-	118	8.223	8.341	41.665	7.982	49.647
2001	415	1.184	8.173	9.772	30.210	7.218	37.428
2002	209	0	9.851	10.060	29.934	7.861	37.795
2003	329	0	11.380	11.709	33.090	9.909	42.999
2004	871	-	11.905	12.776	28.312	7.740	36.052
2005	647	-	12.282	12.929	28.014	7.641	35.655
2006	807	-	12.273	13.080	27.576	7.509	35.085
2007	1.296	-	9.826	11.122	29.513	7.394	36.907
2008	874	-	9.238	10.112	28.745	7.437	39.182
2009	804	-	8.469	9.273	27.853	7.193	35.046
2010	941	-	7.390	8.331	26.277	6.493	32.770
2011	978	-	7.063	8.041	25.096	6.129	31.225
2012	456	-	7.316	7.772	25.222	5.923	31.145
2013	293	-	7.544	7837	24.026	6.318	30.344

\*A partir de 2004 deixa de aparecer a coluna classes de alfabetização

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados finais do censo escolar dos anos 2000 a 2013. (BRASIL, 2001; BRASIL, 2002; BRASIL, 2003; BRASIL, 2004b; BRASIL, 2005; BRASIL, 2006; BRASIL, 2007; BRASIL, 2008; BRASIL, 2009b; BRASIL, 2010; BRASIL, 2011b; BRASIL, 2012b; BRASIL, 2013b; BRASIL, 2014b)

Entre os anos de 2003 e 2011 é possível perceber um aumento no número de matrículas na creche, tendo destaque o ano de 2007 com 1.296 matrículas de 0 a 3 anos. É possível perceber também uma redução no número de matrículas na creche no ano de 2013. Segundo Brito (2014) essa redução foi reflexo da aprovação da Lei nº 12.796 de 04 de abril de 2013, que alterou a LDB e tornou obrigatória a matrícula para crianças de 4 e 5 anos. Como a maioria dos municípios não expandiram a quantidade de vagas para se adequarem a nova legislação, acabaram negligenciando o atendimento das crianças de zero a três anos, reduzindo drasticamente o atendimento a essa faixa etária e ampliando o atendimento na pré-escola.

A partir do ano de 2004, o censo escolar registra uma redução no número de matrículas nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. Esse decréscimo, que pode ser verificado também no município de Feira de Santana, segundo o MEC é uma tendência nacional decorrente, dentre outros fatores, das maiores taxas de aprovação no Ensino Fundamental e consequente correção da distorção idade-série. (BRASIL, 2010)

Os especialistas chamam este movimento de fluxo escolar. Historicamente, o sistema educacional brasileiro foi pouco eficiente em sua capacidade de produzir concluintes na idade correta. No entanto, a tendência atual mostra aumento no número de alunos que ultrapassam os anos iniciais do ensino fundamental. Daí a queda na matrícula e, por consequência, a ampliação da demanda para os anos finais dessa etapa de ensino. (BRASIL, p. 2, 2010)

Apesar dos números de matrícula reduzirem, a distorção idade-série ainda se constitui um desafio para a rede municipal de educação, que, segundo dados do Inep em 2018, a média de alunos por turma em distorção em idade série para os anos iniciais do Ensino Fundamental é de 30% e para os anos finais é de 50,5%. O 7º ano do Ensino Fundamental aparece como série com o maior índice de distorção idade série, que é de 57,7%. (BRASIL, 2018a)

As taxas de distorção idade-série na rede municipal de Feira de Santana são alarmantes, principalmente nos anos finais do Ensino Fundamental, apontando para um alto índice de reprovação nessa etapa de escolaridade, contrariando os dados nacionais que apontam para uma maior taxa de aprovação e correção do fluxo escolar.

As taxas de reprovação e abandono na rede municipal também merecem uma atenção especial, principalmente no 6º ano do Ensino Fundamental que são de 32,8% e 5,0% respectivamente, ou seja, são as mais altas em todo o Ensino Fundamental.

Essas taxas apresentam a realidade educacional do município e o desafio de garantir, não apenas a matrícula, mas a permanência e a aprendizagem contínua dos educandos que pertencem à rede municipal de ensino.

A análise dos contornos políticos de Feira de Santana aliada aos dados educacionais e as modificações nas legislações, anunciam que, se pelo lado político podemos observar duas grandes marés, com dois grupos políticos permanecendo no poder entre os anos 1990 a 2013. De 1990 a 2000 com prevalência de perspectivas progressistas e a partir de 2001 com perspectivas liberais. A permanência do mesmo grupo dos anos 2001 até os dias atuais, gerou uma efervescência e profundas mudanças na legislação referente à gestão educacional no município gerando diversas mudanças no cenário educacional feirense. No capítulo seguinte analisaremos como essas mudanças na legislação repercutem na escola através das percepções dos sujeitos que compõem a comunidade escolar sobre gestão democrática, participação e as relações entre o provimento do cargo dos gestores e a organização do trabalho pedagógico.

## CAPÍTULO 3

### **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS E SUAS REPERCUSSÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: VISÕES EM DISPUTA**

Como já visto no capítulo 2, a legislação do município de Feira de Santana trouxe a possibilidade de organização da comunidade escolar em espaços coletivos de tomadas de decisão desde o final da década de 1980, mediante a instituição de mecanismos de implementação da gestão democrática nas escolas municipais, contudo o ordenamento aprovado a partir da década de 2000 tendeu ao esvaziamento desses mecanismos atribuindo-lhes função auxiliar da gestão no processo de tomada de decisão. Em diálogo com os elementos apresentados nos capítulos anteriores quanto às concepções de gestão em disputa na sociedade e as características do ordenamento da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana, este capítulo põe em relevo a relação entre o provimento da função de diretor e os processos de organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico. Assim, procurando recuperar o objetivo geral da pesquisa como síntese de um percurso, o capítulo analisa o *modus operandi* da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana e suas repercussões na escola, com ênfase na análise das relações entre o provimento da função de diretor(a), a organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico, no período de 2000 a 2013.

#### **3.1. A gestão democrática e a eleição para gestores: visões de uma obra em construção e seus bastidores**

Como visto no capítulo 1, a partir de 1980 a luta pela democratização da educação começou a se intensificar, através da atuação dos movimentos sociais que buscavam uma educação pública de qualidade. O princípio da gestão democrática se consolidou na

Constituição de 1988 e posteriormente na LDB 9.394/1996 como princípio norteador da educação pública no Brasil.

O conceito de gestão democrática está na arena de disputa e dominam os discursos políticos e educacionais do país tanto na abordagem liberal quanto na emancipatória, como forma de gestão mais coerente para atingir os objetivos da educação, mesmo que, como visto no capítulo 1, os objetivos a serem alcançados nas abordagens sejam distintas.

Em contato com diferentes sujeitos que estão implicados nas escolas, quando perguntados o que pensam sobre gestão democrática, percebe-se uma visão positiva relacionada ao princípio como algo que exerce influência positiva ao trabalho realizado naquela instituição, mesmo que não consigam explicar exatamente quais benefícios esse tipo de gestão traga ao ambiente escolar, como relata uma das entrevistadas.

Gestão democrática parece que seja uma coisa para melhorar, né?  
(JÚLIA, funcionária)

Outra depoente também concorda com essa visão positiva sobre o princípio

A gestão democrática... eu penso que é maravilhoso! Porque você trabalhar com gestão democrática é você trabalhar não só com aquilo [trabalhar sozinho]. É uma equipe, então aqui nós trabalhamos muito com equipe. (ANA, funcionária)

O princípio da gestão democrática acentua a importância de trabalhos coletivos que convergem para alcançar objetivos comuns traçados coletivamente. Devido a essa característica, o trabalho em equipe é fundamental para o alcance dos objetivos traçados. Nas falas aparecem situações que consideram ser a vivência desse princípio no ambiente escolar. Um dos depoentes chama a atenção para a polifonia das vozes que compõe uma escola.

Se ela é democrática é porque, veja bem, tanto o professor tem voz como os pais também têm voz, no meu entendimento, não sei se estou certo. As duas partes precisam se representar, no meu entendimento também. (RAFAEL, pai)

Outra depoente afirma integrar um ambiente no qual a gestão democrática é vivenciada.

Nós temos aqui uma gestão democrática participativa onde a gente trabalha em conjunto. Por exemplo, vai fazer a lembrança do estudante, junta todo mundo, a coordenadora está junto, está todo mundo junto, todo mundo trabalhando, todo mundo participando. Então eu vejo isso como uma democracia, né? (ANA, funcionária)

Sentimento partilhado por outra depoente, que mesmo ressaltando o trabalho coletivo da equipe escolar, reconhece a fragilidade da vivência democrática em relação às famílias que compõem a comunidade escolar.

[...] vivenciamos uma gestão democrática porque eu tenho (pausa) a sorte, eu diria sorte, de contar com um quadro de professores assim, que são responsáveis, que vestem a camisa da escola, ... que tomam uma atitude em relação até a parte administrativa quando o gestor está na outra escola. Então agora ainda é um trabalho assim meio, eu digo assim (pausa) meio lento com relação à família, ao apoio da família. (FÁTIMA, diretora)

Nos depoimentos sobre gestão democrática chama a atenção os alunos não serem citados como participantes do exercício desse princípio. Foram citados em apenas uma das entrevistas, mas numa situação de comunicação das decisões tomadas, como revela o depoimento abaixo.

[...] é você integrar o aluno e os pais na escola. É você, vamos supor, os professores aqui na escola eles integrarem os pais, os pais participar da escola, saber o que é que acontece dentro do colégio, como é ensinado na sala de aula, passado os assuntos para os alunos.[...] Tudo tem que ter o quê? A participação do outro para que? Para que tudo dê certo. Então no colégio é assim, para o colégio dá certo tem que ter os alunos, os professores e os pais, senão não dá certo. (PATRÍCIA, mãe)

Os depoentes atribuem à gestão democrática sentidos como integração, participação, ter voz, trabalho em equipe. Sentidos importantes para a construção de um ambiente democrático em que os sujeitos possam atuar de maneira autônoma. Não há dúvidas para os integrantes da comunidade escolar de que a participação é necessária, contudo, as falas buscam revelar um ambiente sem conflitos de ideias, incompatível com a atitude democrática, que propõe uma atuação política na busca de possíveis soluções para os problemas existentes no ambiente escolar.

Nas escolas pesquisadas, o momento da eleição de gestores escolares, foi um dos momentos decisórios, citados pelos depoentes, como momento de participação de todos os membros da comunidade escolar. Nesse sentido, as eleições diretas para gestores escolares no município de Feira de Santana podem ser consideradas como uma das possibilidades de democratização da escola. Paro (2003) chama atenção para a fragilidade da democracia expressa como participação política apenas no momento do voto. A eleição para provimento do cargo de gestor escolar não garante o processo de democratização do

ambiente escolar, que é uma bandeira de luta dos movimentos sociais desde a década de 1980 no Brasil. Contudo, é a modalidade que mais se adequa às peculiaridades da gestão escolar, pois o exercício democrático experienciado na escolha dos dirigentes das instituições escolares quebra a lógica de ocupação política partidária desses espaços.

O mecanismo da eleição para diretores escolares em Feira de Santana, conforme visto no capítulo 2, foi normatizado inicialmente através de três legislações entre os anos de 1987 e 1989, até a realização da primeira eleição em 1989. O tema ocupou a agenda do sindicato dos professores e do governo municipal no início do ano de 1989 e no dia 13 de maio daquele ano ocorreu a eleição em 39 escolas municipais feirenses. Em 6 escolas o pleito foi anulado devido a irregularidades no processo. (CONHECIDOS, 1989, p.3).

Esse não é um fato isolado, pois no período estudado, pudemos perceber que o número de escolas nas quais ocorrem eleição não alcança a totalidade das escolas, ver quadro 2.

**Quadro 3:** Quantidade de escolas que concorreram eleições nos anos 2000 a 2013

Ano que ocorreu a eleição	Quantidade total de escolas no município	Escolas que participaram do pleito	Escolas com mais de uma chapa inscrita
2001	227	90 ( 62 sede e 28 distritos)	• <sup>21</sup>
2003	194	82	07
2005	217	104 (67 sede e 37 distritos)	4 escolas nos distritos e 7 escolas na sede
2007	* <sup>22</sup>	110	•
2009	218	105 (65 sede e 40 distritos)	•
2011	214	93 (58 sede e 35 distritos)	4 escolas
2013	*	113 (70 sede e 40 distrito)	3 escolas

FONTE: Elaborado pela autora a partir da leitura de relatórios e reportagens dos períodos eleitorais (DIRETOR, 2001; DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR, 2009; DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR 2011; ESCOLAS, 2007; ESCOLAS, 2005; ELEIÇÃO, 2001; ELEIÇÃO, 2013, ELEIÇÃO, 2003.)

Chama atenção a pequena concorrência no pleito, pois poucas escolas têm mais de uma chapa inscrita para concorrer ao pleito (ver quadro 3). No ano de 2003, das 115

<sup>21</sup> Dados não encontrados nos arquivos da SEDUC, nem nos jornais da época.

<sup>22</sup> Dados não encontrados nos arquivos da SEDUC, nem nos jornais da época.

escolas municipais aptas, 82 realizaram eleições. (EMPOSSADOS, 2003, p.3). Conforme visto no capítulo 2, para estar apta a participar da eleição a escola precisa ter mais de duas salas de aula em funcionamento, no mínimo em dois turnos. Mesmo considerando o fato de que todas as escolas do município estavam aptas a inscrever chapas para a eleição, o número de escolas que não participam do pleito é grande. Contudo é possível perceber que há um aumento no número de escolas que participaram do pleito.

A ausência de concorrência nas eleições das escolas municipais feirenses foi outro fator que gerou diferentes opiniões nos entrevistados. Nas escolas em que ocorreram a eleição (ver quadro 3) majoritariamente foram chapas únicas que concorreram aos pleitos. Os entrevistados teceram reflexões diversas e levantaram várias hipóteses para buscar entender porque a eleição tem apenas uma chapa. Para alguns depoentes, existe um consenso entre a equipe para montar uma chapa para concorrer a eleição.

[...] no meu pensamento é o seguinte, desde quando chegaram ao bom senso de ser chapa única é porque os colegas entenderam que aqueles nomes seriam o nome ideal para concorrer à eleição, então eles fizeram um acordo entre si e colocaram aqueles nomes. Tem outros nomes capazes, tem, e só saiu uma chapa é porque os colegas chegaram aquele nome. Acho que os colegas concordaram. (RAFAEL, pai de aluno)

Outra depoente, confirma essa afirmação relatando que existe um movimento em defesa de um projeto de escola no qual um grupo de professores lidera a consolidação desse projeto. Na visão dos membros da comunidade interna, há um hábito que não deve ser mudado.

A gente já se acostumou, a gente gosta [da diretora] e não tem nada que a gente reclame. Eu acho que se tivesse alguma coisa que não tivesse agradando. O que estiver errado a gente senta, corrige, tenta consertar. Ela é quem mais se encaixa com esse perfil. Ela abraça mesmo a escola. (MARIA, professora)

Contudo, outros depoentes divergem dessa opinião, atribuindo a não candidatura a questões relacionadas às atribuições do exercício da função de diretores escolares que desestimulam as candidaturas.

[...] o ponto-chave deles é o mês de janeiro que diretor nenhum pode sair, né. E talvez também por conta desse acúmulo porque eles vêm, mas em algum momento eles vão ter que vir porque eu já estou para me aposentar [...]. (FÁTIMA, diretora)



A questão da valorização profissional também foi relatada por uma depoente.

As pessoas não têm interesse de assumir isso aqui, primeiro porque também passa por uma não valorização. Não valorização financeira porque o gestor na rede ganha menos ou igual ao professor, então também ninguém tem o interesse de trabalhar muito mais, de ter muito mais responsabilidade, para ganhar menos ou igual. (JOANA, diretora)

O depoimento de Joana denuncia a falta de valorização profissional e financeira dos diretores escolares em Feira de Santana, referindo-se a Lei complementar nº 07/2001 que determina o valor da função gratificada recebida pelos professores que atuam na direção das escolas municipais, que está relacionada ao número de alunos matriculados nas unidades educacionais. O valor recebido pela função gratificada é menor do que o valor da atividade pedagógica recebida pelos professores para atuarem em sala de aula. Também revela um acúmulo de trabalho destinado ao diretor escolar, com demandas variadas.

As respostas para essa questão não são consensuais, para os pais entrevistados o fato da eleição ter chapa única se deve ao fato de que os membros da comunidade escolar apoiam o estilo de gestão praticado pelo grupo que se candidatou e zelam por um certo acordo de proteção do mesmo. Este “acordo” revela algumas nuances contraditórias. No depoimento do pai acima citado, ele acredita haver um acordo claro entre os professores, que chegam a um consenso do melhor nome. Para os professores e funcionários entrevistados em ambas as escolas, a chapa única revela o fato de que poucas pessoas desejam estar na direção da escola, e para os gestores entrevistados, as especificidades da função e a falta de valorização do trabalho é o que motiva a não candidatura.

A presença da chapa única nas eleições foi algo característico na realidade feirense. Aliado a isso, aparece também a frequência de participação das escolas nas eleições. O quadro 3 evidencia que um número relativamente pequeno de escolas, somente 28, participaram de todas as seis eleições que aconteceram entre os anos de 2001 e 2013. O direito assegurado em lei, fruto de muita mobilização social, não é suficiente para mobilizar os sujeitos diretamente ligados às escolas para participarem das eleições de forma mais ampla, quanto menos para disputarem a direção escolar.

**QUADRO 4:** Frequência de participação das escolas nas eleições no período de 2000 a 2013

Relação entre a frequência na participação de eleições e o número de escolas que participaram das eleições	
Frequência na participação de eleições	Número de escolas que realizaram eleição
1 (uma)	23
2 (duas)	10
3 (Três)	13
4 (Quatro)	23
5 (Cinco)	45
6 (Seis)	28
Total	142 escolas

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Apêndice A.

Chama atenção o número de escolas que participaram do pleito apenas uma vez no período estudado, 23 escolas. Essa inconstância sugere que o mecanismo da eleição ainda não foi incorporado no dia a dia de todas as escolas, pois em várias escolas (ver quadro 3 e apêndice A) há períodos em que não ocorreram eleições e os diretores e vice-diretores foram nomeados. Contudo, revela que o número de escolas que participam da eleição vem crescendo, computando um número de 45 escolas que só deixaram de participar do sufrágio em apenas um pleito.

Um fato que chama atenção na análise do apêndice A é uma quantidade expressiva de professores (destacado com marca texto amarelo) que permanecem nos cargos, sendo eleitos, em diferentes escolas da rede municipal, principalmente no cargo de vice-diretor. E algumas escolas que elegeram vice-diretores vindos de outras escolas municipais, ou seja, a cada ano é eleito um vice-diretor que já assumiu esse cargo em outra escola da rede. Esse fluxo de pessoas, pode influenciar na prática gestora, pois profissionais sem o estabelecimento de relações de pertencimento com a instituição, e por não conhecer as demandas daquela comunidade, podem implementar posturas que firam o projeto de escola defendido.

A partir dos dados obtidos através dos questionários podemos afirmar que a direção de escolas em Feira de Santana é uma função exercida majoritariamente por

mulheres (97,9%), com mais de 45 anos de idade (57,4%), com especialização em gestão escolar (46,8%) ou com algum curso de formação em gestão escolar (83%).

O elevado índice de gestores com especialização em gestão escolar é atribuído ao fato de que o município fez parte do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, do MEC, entre os anos de 2009 e 2010. Este Programa começou a ser desenvolvido no Brasil em 2005, envolvendo parcerias entre o Governo Federal e universidades federais, com o objetivo de oferecer formação continuada, em curso de especialização, aos gestores da educação básica pública. Os cursos teriam sido pautados na concepção do direito à educação escolar e na busca de sua qualidade social, com base no princípio da gestão democrática (BRASIL, 2009)

Na pesquisa, 29,8% dos entrevistados afirmaram ter atuado como professor da rede pública de 3 a 5 anos antes de assumir função de diretor ou vice-diretor, enquanto 31,9% afirma ter atuado entre 6 a 10 anos. Os dados mostram que a maioria dos diretores escolares municipais de Feira de Santana possuíam um bom tempo de atuação profissional como professor, de 3 a 10 anos de experiência, antes de assumir a direção escolar, o que sugere o acúmulo de conhecimentos acerca da realidade educacional importante para o exercício da função. A experiência como professor anterior ao exercício da gestão é apontada por Teixeira (1962) como um aspecto importante, pois defende a ideia de que a função de diretor escolar deva ser exercida por um professor experiente, devido à natureza do trabalho estar diretamente relacionada ao dia a dia da escola e aos processos políticos-pedagógicos envolvidos nessa prática.

Na rede municipal 46,7% dos gestores, atuam na função diretiva há mais de 9 anos, sendo nomeados ou reeleitos. Desses, 34,1% atuam há mais de 9 anos nas mesmas escolas, indicando que parte importante dos profissionais permanecem na função por longos períodos. Uma das depoentes que colaborou com a pesquisa defendeu essa ideia dizendo que a eleição traz

a oportunidade de escolher quem você quer que trabalhe junto com você. Então na nossa escola nós sempre tivemos a eleição de diretores, com chapa única. Então, nós elegemos a nossa diretora para continuar conosco todos esses anos. E sempre foi deixado em aberto quem quer assumir, quem quer criar uma chapa e nós nunca tivemos essa vontade. A gente tá bem como está, **a gente elegeu ela como nossa diretora há quase 20 anos**, o tempo que eu estou aqui, então eu acredito que é assim, eleição você escolhe, você elege, então eu acho que é mais até democrático. (MARIA, professora, grifo meu)

No entanto, outra depoente chama atenção para um aspecto negativo relacionado ao fato da equipe gestora permanecer atuando na função por muito tempo.

[...] porque tem algumas relações que já estão desgastadas porque ao longo de 15 anos... Eu faço 15 anos como diretora e é muito tempo. (JOANA, diretora)

Confrontando os dados obtidos nos questionários com a análise dos diários oficiais com o resultado das eleições e nomeação dos gestores (Apêndice A), o número de professores que permanecem no cargo por muitas eleições é maior do que o número obtido nos questionários, perfazendo um total de aproximadamente 18,4% das escolas com eleição. Deve-se notar que além daqueles profissionais que permanecem no cargo porque a escola confirma seus nomes através das eleições, existem também os profissionais que ocupam a função por indicação e nomeação direta da SEDUC, fato modificado pela Lei nº 3.392/2013 que aumentou o tempo de mandato para quatro anos, mas que permite a reeleição apenas uma vez. Deste modo, observa-se que o contingente de profissionais ocupando a função por longos períodos, combinado com aqueles que não participaram das eleições ocupa grande espaço no universo dos gestores da rede.

A realidade feirense contraria a tese sustentada por Paro (1995) de que quando há mecanismos de escolhas dirigentes mais democráticas favorecem uma menor permanência dos mesmos grupos gestores nas escolas.

Não há consenso entre os depoentes sobre a relação entre o provimento do cargo de gestor escolar e a vivência da gestão democrática no interior das escolas. Fato já constatado também por Paro ((1996)

Certamente o impacto das eleições sobre a democracia na escola ficou muito aquém do esperado pelos mais otimistas que queriam, senão todos, pelo menos um grande número de pessoas, entre pais, alunos, funcionários e professores, participando intensamente das decisões da escola pública. (PARO, 1996, p.115)

Para uma das depoentes, a eleição se constitui num exercício democrático.

Eu acho que a que a gente tem um acesso para votar é mais democrático porque aqui você vai escolher aquele professor que vai dirigir o colégio dos seus filhos. Então você tem uma liberdade escolher. Eu acho assim que a indicação... eu acho que uma indicação você não conhece a pessoa e vai entrar uma pessoa que você nem sabe quem é. (PATRÍCIA, mãe de aluno)

No entanto, para outra depoente o fato da direção da escola ser nomeada ou eleita não interfere no exercício da democracia no interior da escola.

[...], mas, democrática tanto faz uma como a outra porque eu acho que se você vem para trabalhar, se você se apega à escola, se você quer uma coisa melhor tanto faz eleita como nomeada. Democrática eu acho que a própria eleição já é uma própria democracia. (ROSA, professora)

Mesmo o mecanismo da eleição sendo considerado o mais democrático para a escolha do gestor escolar, o depoimento da professora Rosa, sugere que o perfil de liderança do diretor tem mais influência na forma de gerir escola do que a própria forma de acesso ao cargo.

As duas escolas que participaram da pesquisa tiveram direções nomeadas no primeiro mandato e participaram do processo eleitoral nos pleitos posteriores, reelegendo as equipes gestoras com chapa única. As entrevistas revelaram não haver debate de propostas, nem mobilizações para conquistar votos, algo que acontece nas eleições externas ao ambiente escolar, pois não há menção dos entrevistados de ocorrer situações de debate, nem apresentação de propostas para a comunidade escolar.

Uma fragilidade na legislação feirense, que pode ser apontada nesse estudo está relacionada ao voto representativo para alunos e pais. O fato da legislação determinar que apenas um representante de pais por sala de aula pode votar, faz com que o debate não circule nos ambientes e somente os votantes sejam envolvidos no processo, como revela Gabriel.

É porque nessa eleição com as duas chapas **eu não participei, não votei**. Só ouvi dizer fulano de tal era candidato, a eleição é tal data, entendeu. Acompanhei pelos bastidores. Não cheguei a acompanhar de perto. (GABRIEL, pai, grifo nosso).

Esse depoimento, revela também que o voto não expressa a opinião de uma coletividade, não é uma representatividade da categoria pais, pois não há articulação para definição de votos. É apenas uma expressão individual de concordância ou não com o trabalho da gestão da escola

Corroboramos com a ideia de que a eleição isoladamente não garante uma gestão democrática no interior da escola. É importante também que os candidatos eleitos compartilhem de um ideal de escola que coadunem com a concepção emancipatória, que defendam um ideal de escola democrática. Assim, a eleição permite que a comunidade avalie o perfil de liderança do candidato a gestor: se demonstra um perfil gerencial,

hierarquizado e burocrata, mais focado na busca por resultados, estimulando a competição através de concursos e premiações ou se demonstra um perfil crítico e reflexivo, pautado na busca por relações horizontais, dialógicas e democráticas. Ou seja, “os estilos de gestão e liderança escolar, enquanto vetores constitutivos da própria cultura da organização, adquirem sentido por referência ao contexto onde são quotidianamente exercidos e moldados” (FERREIRA; TORRES, 2012, p. 91).

### **3.2 Os espaços de participação nas escolas feirenses: entre o legislado e o vivenciado**

A gestão democrática, como vista anteriormente, não é um debate novo e abrange diferentes concepções. Na concepção crítica defendida por Libâneo (2015) e Paro (2002), as formas de materialização da gestão democrática abrangem a organização de conselhos, assembleias, espaços de representação de professores, pais e de estudantes, tais como Associações de pais e mestres e grêmios estudantis.

A forma como a comunidade foi integrada no cotidiano escolar revelou o tipo de participação estimulada nas escolas municipais. A palavra participação traz a ideia de fazer parte, tomar parte ou ter parte em algo (BORDENAVE, 1994). Inclusive, Bordenave (1994) chama atenção de que é possível fazer parte sem tomar parte, ou seja, fazer parte de um grupo e não ser ativo. Fazer parte e ter parte de algo não implicam imbricamento do indivíduo na situação, estão relacionadas a presença e a ser comunicado sobre algo. Já a ideia de tomar parte, traz um envolvimento do sujeito na ação.

Rousseau (2002), em seu livro *Do Contrato Social*, nos traz reflexões importantes a respeito da participação em sociedade. De acordo com este autor o “exercício da vontade geral” é algo inalienável, pois não é possível transferir a alguém a sua vontade. O mesmo admite a transferência de poder, mas não de vontade, pela impossibilidade do soberano de conseguir acompanhar e prever as vontades futuras do povo. Em seu pensamento a relação entre vontade geral e coletividade é fundante, deixando transparecer a preocupação com um Estado que não se resume à soma de vontades individuais, mas que busca dar sentido a uma ordem civil legítima, “a fim de que a justiça e a utilidade modo algum de encontrem divididas ” (ROUSSEAU, 2002, p. 27).

O autor diferencia vontade particular de vontade geral afirmando que a primeira, como o próprio nome diz, reflete interesses individuais e preferências, enquanto a vontade geral como defesa de interesses coletivos tende à igualdade. A vontade geral do povo é

expressa na participação do cidadão nos momentos deliberativos expressando o seu pensamento individual. O autor idealiza a participação de cada um, mas reconhece que não é viável e sugere outra alternativa pelo desenvolvimento da “Teoria da vontade geral”, baseada no contrato social: as convenções são as bases para toda autoridade legítima (ROUSSEAU, 2002, p. 32), ou seja, as decisões coletivas estariam pautadas em princípios definidos e acordados coletivamente.

Dessas formulações depreende-se que o princípio da participação é um dos pilares da gestão democrática, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento organizativo da escola.

Nas entrevistas realizadas as falas apontavam para a importância da participação de todos numa gestão da escola. Para cada um dos segmentos da comunidade escolar a participação foi percebida como execução de tarefas.

Quando perguntados sobre como participar da tomada de decisões na escola, os respondentes deram relevância a aspectos da implicação pessoal do sujeito na participação democrática, inaugurando um novo significado, uma nova forma de participação que é *fazer a sua parte*. Dentro do funcionamento da instituição, os segmentos da comunidade escolar, isoladamente, cumprem seu papel no funcionamento estrutural da escola. Esse fazer técnico, muitas vezes regulado externamente por legislações, no qual lhe é conferido, às vezes, a opção de escolher a ordem de execução, desde que não ultrapasse os prazos determinados pelas instâncias superiores, é considerado por esses respondentes como uma participação democrática.

É participar mesmo do colégio, estar sempre na escola sabendo como seu filho está se comportando, como assim, se ele está aprendendo, se ele está fazendo os exercícios de casa, se está fazendo o exercício na escola. É estar sempre junto do colégio, do contexto, do professor. (PATRÍCIA, mãe escola pública municipal)

A forma de participação praticada pela mãe está diretamente relacionada à aprendizagem do filho. Ratificamos a importância do acompanhamento dos pais no processo de aprendizagem dos filhos, contudo, em nenhum momento, a fala da depoente se referiu a um assunto que estivesse relacionado com a coletividade.

Outra depoente também relaciona a sua participação no interior da escola apenas à realização do seu trabalho. Quando questionada “Como os funcionários poderiam participar da gestão democrática?”, a resposta foi

Fazendo as coisas, fazendo a limpeza, tomando conta das coisas. Eu mesmo reclamo quando vejo alguma coisa errada. Eu acho assim. (JÚLIA, funcionária)

Essa ideia está fortemente impregnada nas escolas pesquisadas: de que cada segmento da comunidade escolar, faz a sua parte na gestão da escola quando realiza o seu trabalho para que a escola funcione, ou seja, funcionários fazem a limpeza, serviço de portaria, a merenda escolar e os processos de manejo e expedição de documentos; os professores manejam os processos de ensino/aprendizagem; os pais orientam os filhos, ajudam e supervisionam as atividades educacionais propostas pelos professores e participam também das atividades e projetos proporcionados pela equipe escolar. O cumprimento da função de cada membro da comunidade escolar é imprescindível para a organização e funcionamento da escola, contudo não pode ser confundida com a participação democrática.

Percebe-se que muitos conceitos trazidos nas falas dos entrevistados estão de acordo com a narrativa construída pela abordagem liberal de responsabilização dos sujeitos individualmente, exaltando que apenas o esforço de cada um, fazendo a sua parte, consegue mover e fazer funcionar as engrenagens da democracia na nossa sociedade. Há um distanciamento das discussões políticas e decisões que podem ser pautadas na escola.

O desafio é pensar e estimular a participação para além da execução de tarefas e envolver a comunidade escolar na tomada de decisão. Para isso, Libâneo (2004) chama atenção para a importância da gestão da participação.

A gestão da participação implica na existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas, democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhar e de avaliação. Tais características da gestão participativa são competências próprias da direção e da coordenação pedagógica da escola tendo em vista que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante prática pedagógica, didática e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos. (LIBÂNEO, 2004, p.91)

Essa gestão da participação se efetiva através da criação e implementação de instâncias colegiadas cujo objetivo é promover a prática da gestão democrática principalmente no que diz respeito a construção do projeto político pedagógico, sua implementação e avaliação e no compartilhamento de responsabilidades.



### 3.2.1 A organização dos espaços coletivos e mecanismos de participação

Os espaços coletivos de discussão, proposição e tomada de decisão no ambiente escolar, são órgãos colegiados dos quais participam alunos, pais, professores, funcionários e equipe diretiva. Dentro de uma proposta de gestão escolar democrática, são órgãos colegiados: Grêmios estudantis, Associação de Pais e Mestres, Conselho Escolar ou colegiado escolar, Conselho de Classe e Assembleia Escolar. A descentralização da gestão através desses órgãos colegiados significa a quebra do monopólio dos governantes nos rumos da educação e a inclusão de categorias e grupos sociais antes excluídos dos processos decisórios: pais, alunos funcionários e professores.

O ordenamento municipal possibilita a criação dos mecanismos de participação da comunidade escolar na gestão democrática da escola desde o final da década de 1980, contudo a materialização dessas leis no cotidiano escolar se efetiva de forma tímida, pois nas escolas pesquisadas não conseguimos identificar o funcionamento desses mecanismos e sim alguns ensaios de criação e tentativas de implementação dos mesmos.

A partir da análise do Regimento Escolar e do PPP da Escola B, percebemos a existência, no documento, do Colegiado Escolar. No Regimento Escolar, o Conselho Escolar aparece em dois momentos: como órgão auxiliar da gestão e como órgão auxiliar da ação participativa. Como órgão colegiado é apontado com a finalidade de analisar e acompanhar as atividades da escola e como órgão auxiliar, visa reforçar metas educacionais de interesse curricular da comunidade. Contudo, durante a pesquisa não foram localizados registros de reuniões, nem de eleições desse Colegiado, como confirma a fala de uma das depoentes.

No início, [...] mais forte até 2010, a gente fazia momentos coletivos com pais. A gente tinha uma equipe, um grupo, era na verdade uma tentativa de um colegiado, mas não tinha essa função de um colegiado, tinha essa função também de participação na questão financeira [...] (JOANA, diretora)

Dentro da estrutura organizacional da escola, numa perspectiva democrática e participativa, o Conselho Escolar ou colegiado escolar se propõe a ser um órgão com função consultiva, fiscalizadora, propositora e deliberativa de tomada de decisão composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: pais, professores, diretores, alunos e funcionários. Com atribuições político-pedagógicas, financeiras e administrativas, no âmbito escolar, deliberam e encaminham ações que,

pautadas na proposta política pedagógica da escola, contribuam para o funcionamento autônomo e democrático da instituição. “São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (BRASIL, 2004, p.35)

Os Conselhos Escolares buscam fomentar e preconizar criação de espaços de discussão de melhorias para a unidade escolar com o objetivo de buscar melhorias da qualidade do ensino público, bem como se constituírem em espaços de vivência democrática nas escolas como forma de materializar a democracia no espaço escolar e expandi-la para outros espaços sociais.

Segundo Paro (2009) a implementação do conselho escolar mobiliza os vários segmentos da comunidade escolar de modos diferentes

Temido por diretores, que receavam perder seu poder no controle da unidade escolar; reivindicado por professores e suas entidades sindicais que pretendiam com ele minimizar o autoritarismo do diretor e ter acesso ao poder nas unidades escolares; e objeto de luta de movimentos populares que viam nele a oportunidade de reivindicar mais e melhor educação, o conselho de escola, junto com a eleição de dirigentes escolares, têm sido as características mais conspícuas das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola. (PARO, 2007, p. 2)

Diante desse misto de expectativas e sentimentos, a implementação do Conselho Escolar tem mobilizado muitas discussões e reflexões sobre a melhor forma de sua atuação e nas mudanças no ambiente escolar para propiciarem um bom funcionamento do conselho. A depender da forma como é gerido, o CE pode contribuir para perpetuar ações burocráticas e hierárquicas ou pode buscar a superação da estrutura vigente e implementar formas democráticas de atuação contribuindo para a descentralização do poder.

Na busca das rupturas almejadas na gestão da escola, mudanças simultâneas tanto na organização do trabalho pedagógico da escola, bem como na lógica do sistema educacional precisam ser buscadas para o funcionamento da engrenagem democrática. A crítica a organização do sistema educacional feirense aparece na fala de uma das diretoras entrevistadas.

Participar do conselho é abrir mão de muita coisa que você faz. Exige dedicação e tempo. Então como cobrar isso de um pai que trabalha? Por exemplo, como cobrar isso de uma mãe que é dona de casa, doméstica,

trabalha em uma casa? Ela vai dizer “Hoje eu não vou, porque vou lá discutir os problemas da escola”. É injusto isso. Ela não tem como. [...] E aí, a gente tinha alguns momentos assim, a gente criava estratégias com a mãe, por exemplo, aproveitava reuniões com mães, funcionários, para discutir, ouvir. (JOANA, diretora)

Apesar do ordenamento municipal trazer as possibilidades de organização coletiva, na prática, o sistema municipal não possibilita flexibilizações na rotina escolar que possibilitem a reunião da comunidade escolar, contribuindo assim para a inexistência desses mecanismos. Não conseguimos identificar o funcionamento do Colegiado escolar em nenhuma das escolas que participaram do estudo. Fato constatado também por Silva (1999)

Como os órgãos colegiados de deliberação interna (conselhos e assembleias escolares, associações de pais e mestres) inexistem enquanto espaços reais de discussão e de construção de práticas de gestão educacional em moldes participativos, o planejamento coletivo das atividades, as ações coordenadas entre os diferentes atores educacionais e a autonomia escolar não se materializam como estratégias para práticas escolares inovadoras. Assim, o diretor figura dentro das escolas ora como porta-voz da Secretaria Municipal de Educação, ora como representante daqueles que o apoiaram durante as eleições, reproduzindo relações assimétricas de comando, em alguns casos, camufladas por práticas calcadas na camaradagem e no clientelismo. (SILVA, 1999, p.111)

A inexistência de espaços de diálogos nessas escolas impede a vivência da gestão democrática nas escolas, mesmo que as mesmas se autodeclarem instituições democráticas.

Os movimentos de ordenamento da gestão experimentados a partir de 2001, o delineamento de estratégias para dar-lhe efetividade foi igualmente marcado por marés. Foram percebidas iniciativas muito variadas de diferentes instâncias envolvendo a SEDUC com a localização de relatórios, reuniões e eventos em momentos diferentes na tentativa de implementar Conselhos Escolares.

O relatório, intitulado “Relatório de Atividades do Plano de Ação – Conselhos Escolares” datado do ano de 2010, elaborado pelas coordenadoras do Conselho Escolar no município, narra a tentativa de implementação dos Conselhos Escolares, fomentados pelo Governo Federal através do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares<sup>23</sup>,

---

<sup>23</sup> O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares é uma ação do Governo Federal que tinha como objetivo fomentar a implantação dos Conselhos Escolares nos Estados e Municípios. Criado pela Portaria Ministerial nº 2.896 de 16 de setembro de 2004, funcionava em parceria com Universidades

que para ser implementado no município exige um parecer da SEDUC. Neste mesmo relatório consta a apresentação de um plano de ação, para o setor pedagógico, com objetivo de mobilizar a SEDUC para a implementação dos Conselhos nas escolas. O relatório prevê outras ações que devem ser implementadas, mas registra que as mesmas não podem ser encaminhadas devido à ausência do parecer inicial e de um Projeto de Lei para “garantia de suas realizações efetivas”. O documento é finalizado com uma reflexão sobre a superação dos aspectos burocráticos e formais da gestão para a construção de processos participativos na escola

A ausência desse parecer é contraditória no âmbito do município de Feira de Santana visto que o termo “Conselho/Colegiado Escolar” não é novo nas legislações educacionais cuja nomenclatura aparece em diversas leis desde o ano de 1990. Chama atenção a mobilização para a implementação desse projeto não estar vinculado ao setor pedagógico da SEDUC, visto que aspectos da gestão democrática estão diretamente relacionados à organização pedagógica da escola

Outro documento encontrado que expressa mobilização para implementação de Conselhos Escolares no município foi uma lista presença de uma reunião com gestores escolares, datado de 2011. O tema da reunião foi I Encontro Interativo/Conselhos Escolares. Na lista não constou a pauta da reunião, mas 33 escolas foram convocadas. Anexo a essa lista, aparecem cópias de atas de eleição e posse de Colegiados Escolares de oito escolas municipais de Feira de Santana, situadas na sede e em distritos, que constavam na lista convocatória citada. As atas registravam reuniões, que ocorreram entre os dias 05 a 16 de novembro de 2011, nas quais foram eleitos e empossados Colegiados Escolares. Algumas atas registram o Colegiado era uma exigência do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) para o recebimento de verba para as escolas que não conseguiram atingir o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

Diante do conteúdo das atas, o objetivo da composição desse colegiado, nesse momento, esteve relacionado ao cumprimento de uma determinação para a supervisão e regulação da verba, e não para o seu funcionamento como órgão máximo da gestão da escola. Não foram localizados outros documentos com informações sobre o funcionamento desses colegiados. É a dimensão do controle social sendo exaltado.

Como não é o objetivo desse trabalho discutir unicamente sobre os Conselhos Escolares a ponto de fazer uma análise mais profunda dessa realidade que se apresenta,

---

Públicas, na oferta de formações para os técnicos das secretarias Estaduais e Municipais. Para maiores informações ver VASCONCELOS (et al), 2013.

confrontando com as entrevistas realizadas nas escolas pesquisadas nas quais o Conselho/colegiado escolar não foram constituídos, chama atenção a motivação e existência apenas formal e burocrática relacionada ao uso de verbas, quando existe, de um importante órgão colegiado para o funcionamento democrático da escola.

Aliás, a realização de reunião das Associações de Pais e Mestres<sup>24</sup> para a prestação de contas com a comunidade é algo consolidado e que foi citado por quase todos os entrevistados. Contudo, quando questionados se os pais opinavam como gastar a verba, nas falas, é possível perceber o papel de expectador dos pais nessas reuniões, pois não conseguem expressar opiniões sobre as formas de usar a verba federal do PDDE, como no depoimento abaixo.

Às vezes alguns dá[opinião]. Você sabe que tem alguns pais quando vem para escola, quando vem para uma reunião dessas eles ficam mais calados, né isso? [...] Tem sempre um que dá opinião, sempre tem um. (ANA, funcionária)

No Regimento Interno da escola B aparece a Associação de Pais e Mestres (APM) como órgão auxiliar da ação participativa, composto somente por pais. A (APM) realmente tem função auxiliar na gestão da escola, mas é formada por Pais e Professores que integram o quadro da instituição, sendo a proporcionalidade desses segmentos regulamentada pelo Estatuto dessa associação, que deve ser elaborado e aprovado em assembleia escolar.

Com função propositora e mobilizadora, pode promover ações desportivas, culturais, de apoio pedagógico, etc. que promovam a interação entre os membros da comunidade escolar e contribuam para a qualidade da educação. A existência desse órgão colegiado incentiva a participação das famílias para além da presença em festividades e trabalhos, mas para pensar, refletir, dialogar e buscar soluções para os problemas enfrentados pela escola. Se constituem como um espaço no qual as famílias podem participar de forma interventiva e propositora no âmbito escolar.

Pode ter ainda uma atribuição de financiamento, pois, a depender do estatuto, pode gerar uma contribuição financeira para a instituição no intuito de financiar ações pedagógicas. O financiamento tanto pode ser por pagamento de mensalidades ou por captação de recursos públicos ou privados para financiamento de atividades educacionais.

---

<sup>24</sup> Os entrevistados citaram a Associação de Pais e Mestres, mas a referência remetia à Unidade Executora que é uma entidade privada sem fins lucrativos, composta por gestores, professores, funcionários, pais e alunos maiores de 18 anos que tem como objetivo gerir os recursos financeiros da escola. (BRASIL, 2013)

Contudo, Dourado (2011) chama atenção para essa atribuição financeira conferida a APM, que pode ser atribuída pela própria instituição ou pelo governo.

Muitas APMs distanciam-se de suas funções básicas e acabam tornando-se apenas instâncias alternativas de financiamento das unidades escolares. Programas governamentais passaram a exigir a organização das escolas como unidades executoras autônomas para repasse de recursos financeiros. (DOURADO, 2001, p.95)

Esse aspecto pode gerar uma problemática para esse órgão colegiado, pois pode ocorrer a transferência de responsabilidades de financiamento que deve ser realizada pelo governo para os pais dos alunos, naturalizando e responsabilizando a comunidade escolar pelo financiamento de algumas atividades.

No PPP e no Regimento Interno da Escola B aparece o Conselho de Classe como órgão colegiado consultivo da direção da escola para assuntos de natureza pedagógica, didática e disciplinar, formados por professores, coordenadores e direção. No regimento escolar constam normas de funcionamento do mesmo.

No regimento da Escola A o Conselho de Classe é considerado um órgão consultivo e deliberativo da direção escolar para fins pedagógico e disciplinares, formado por todos os professores, um representante de alunos, pais, coordenação e direção. Contudo, durante o período do estudo, não foram localizados registros de atuação do Conselho de Classe como o descrito no Regimento Interno. A atuação deste órgão colegiado foi reduzida a análise de critérios para aprovação de estudantes ao final de cada ano letivo.

A definição do Conselho de Classe da escola A se aproxima com a visão de Libâneo (2004) que o define como:

[...] Um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa e didática, facilitar e ampliar as ações mútuas entre professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação. (LIBÂNEO 2004, p.302)

A visão de Conselho Escolar defendida por Libâneo (2004) tende a uma visão mais democrática porque envolve os diversos sujeitos participantes de processo de ensino/aprendizagem. Contudo, concordam que esse órgão colegiado está voltado estritamente para as questões de aprendizagem. A avaliação e tomada de decisão gerados

nessa instância tem como principal objetivo traçar estratégias que contribuam com o avanço e qualificação dos processos de ensino/aprendizagem.

Dessa forma o Conselho de Classe pode funcionar como um espaço gerador de ideias e de tomada de decisões, possibilitando um ambiente reflexivo tanto para o aluno quanto para o professor, gerando possibilidade de mudanças que favorecerão o trabalho pedagógico da escola.

Nessa perspectiva, Dalben (1995) aponta que

[...] o Conselho de Classe é um dos poucos organismos na escola, talvez o único, que permite a discussão do trabalho pedagógico em sua especificidade, de forma espontânea e natural, já que discute o próprio resultado do aluno, a própria relação que tem sido estabelecida entre aluno, professor e conteúdo, num momento de análise e decisão para tomada de novos rumos desse mesmo processo. É uma relação imediata, direta, que orienta novas relações próximas e futuras. (DALBEN, 1995, p. 178)

Dessa forma as discussões estabelecidas neste órgão colegiado são próximas e naturais das relações vividas no ambiente escolar propiciando uma análise crítica por parte dos seus membros dos processos vividos e futuros. Por isso, Dalben (2004) aponta que “um novo Conselho de Classe só é possível de ser efetivado quando os sujeitos que o integram apoderam-se, conscientemente, dele, colocando-o a serviço de seus propósitos, articulando-o com um Projeto Político Pedagógico comum” (DALBEN, 2004, p.59).

Ainda aparece no Regimento Interno da Escola B como órgão auxiliar da ação participativa, o Grêmio Estudantil, com função de promover eventos culturais, esportivos e educacionais com o objetivo de contribuir com a formação e integração dos alunos. Na Escola A o Grêmio Estudantil é considerado uma entidade ou associação especial, mas que agrega as mesmas funções atribuídas na escola B.

Durante a pesquisa, ações tímidas foram identificadas com o objetivo de promover engajamento dos alunos em participar dos momentos decisórios da escola. Foi citado por depoentes das duas escolas a escolha de lideranças de classe como alternativa de participação.

[...] os alunos daqui a gente começou a dar mais vez e voz ao aluno mesmo, colocava uma caixinha para eles colocarem o que eles pensam, fazer uma liderança. (JOANA, diretora)

Outra depoente confirma a existência de lideranças de classe na outra escola pesquisada, contudo revela que essa participação não é demandada pelos alunos, o que pode configurar uma falsa participação.

[...] em relação ao Grêmio a gente tem só o líder de classe, **que quando a gente precisa de alguma coisa a gente chama**, quando vai participar de alguma reunião, independentemente de ser de projetos ou ser financeiro, o líder está lá representando a turma. (MARIA, professora)

A iniciativa de eleger lideranças de classe se constituiu num passo importante para a construção de processos participativos na escola. À medida que os alunos participaram de reuniões de discussões de temas pedagógicos ou financeiros, que opinaram sobre fatos cotidianos da escola, que expressaram sua opinião a respeito dos aspectos pedagógicos relacionados a sua aprendizagem se constituíram em espaços importantes de diálogos no ambiente escolar.

A autonomia é construída a partir das práticas vivenciadas possibilidades pela escola. Segundo Freire, 2014b,

As crianças precisam crescer no exercício desta capacidade de pensar, de indagar-se e indagar, de duvidar, de experimentar hipóteses de ação, de programar e não apenas seguir os programas a elas, mais do que propostos, impostos. As crianças precisam de ter assegurado o direito de aprender a decidir, o que se faz decidindo. (FREIRE, 2014b, p. 67)

Contudo, essas iniciativas foram etapas percorridas que não substituem o engajamento mais amplo nos movimentos estudantis, como forma de organização coletiva que o grêmio estudantil proporciona na formação dos estudantes.

Durante a pesquisa, conseguimos verificar que uma das escolas teve a experiência de constituição e eleição de um grêmio, no final da década de 1990.

Logo que eu entrei, a gente teve grêmio uns dois ou três anos e depois acabou. [...] porque a gente fundou a escola, sem experiência sem nada e esse Grêmio não foi adiante. (Joana, diretora)

No depoimento da diretora, quando fala sobre o processo de organização, ela lembra da constituição de um grêmio. Esse contexto, como vimos no capítulo anterior, tem relação com o processo de retomada da organização política a partir da constituição de espaços coletivos para discussão e tomada de decisões, enfatizados no debate nacional, como forma de concretizar a democracia no nosso país.

Contudo não houve uma continuidade do grêmio, o que de acordo com a diretora foi devido à falta de experiência dela, quando na realidade esse momento histórico no



município estava sendo marcado pela implementação dos projetos encabeçados no governo José Ronaldo, discutidos no capítulo anterior, demandando outras formas de atuação e de organização da escola.

Os Grêmios podem se responsabilizar por organizar jogos esportivos, promover debates sobre assuntos de interesse dos alunos, implementar canais de diálogo e expressão como jornal e rádio escolar, promover e incentivar atividades culturais no ambiente escolar e atividades com fins educacionais que sejam provocadas pelos estudantes e que estejam de acordo com o projeto político pedagógico da escola.

Esse órgão colegiado tem uma característica diferente dos outros existentes na escola: tem abrangência dentro e fora dos limites escolares, pois tem forte característica política e cultural. O grêmio estabelece um engajamento permanente dos estudantes no cotidiano escolar superando a atuação dos mesmos apenas em situações específicas, decididas por outros.

Nas escolas pesquisadas, durante o período de estudo, não foram identificados o estabelecimento de órgãos colegiados que tivessem a participação como princípio e que atuassem como instâncias de discussão e decisão coletiva, importantes para o funcionamento democrático da instituição escolar. A percepção de participação relatada pelos depoentes, baseadas numa visão simplista de cumprimento de partes e a falsa sensação de vivenciar uma gestão democrática, dificulta ainda mais a discussão e mobilização da comunidade escolar para criar os órgãos coletivos de tomada de decisão na escola.

### **3.3 A organização do trabalho pedagógico: nuances de concepções em disputa**

A organização do trabalho pedagógico de uma unidade escolar é construída diariamente a partir das relações estabelecidas internamente e externamente, ou seja, a forma como o relacionamento ocorre entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar e também com os órgãos superiores à unidade de ensino. Também exerce influência nessa construção a predominância dos conhecimentos circulantes no ambiente escolar. Quando os conhecimentos circulantes estão majoritariamente dentro de uma perspectiva emancipatória, as relações tendem a ser mais democráticas e horizontais e quando são numa perspectiva liberal, as relações tendem a ser hierarquizadas e autoritárias.

A organização do trabalho pedagógico sistematiza concepções, objetivos, metas, projetos e práticas, além de contribuir para alcançar os objetivos traçados no PPP. A gestão da escola, entendida como política e princípio, exerce influência na qualidade dos processos educativos, na formação dos estudantes e na atuação profissional, sinalizado no projeto de escola e educação defendido e vivenciado (SILVA, 2018, p 76). Ou seja, o tipo de gestão praticada no ambiente escolar influencia diretamente na organização do trabalho pedagógico.

Como uma das categorias analíticas, a organização do trabalho pedagógico foi importante para pensar as contribuições do trabalho do gestor na escola. Contudo, a percepção dos sujeitos entrevistados, pertencentes a Escola A e B, sobre esse conceito se apresentou de formas distintas.

Quando interrogamos os entrevistados da Escola A sobre “Quais as relações você estabelece entre o trabalho da gestão e a organização do trabalho pedagógico da escola?” As respostas mostraram-se frágeis, possivelmente devido ao desconhecimento do conceito, como apareceu num dos depoimentos.

Se eu te falar bem essa parte eu não sou muito ... (pensativo). Eu percebo a organização em si, do colégio, a sintonia do trabalho, o que o pessoal comenta, os alunos. Agora, eu mesmo, não consigo perceber muita coisa. (RAFAEL, Pai)

Outro depoimento apontou para o funcionamento da escola, ou seja, para a dimensão administrativa.

A diretora é atuante. As meninas lá que são serventes, eu não tenho muito contato, mas fazem o serviço, abre o portão na hora certa, os funcionários levam as crianças que chegam atrasadas para sala. A criança só é liberada do colégio acompanhados do responsável. Isso aí é a diretora que organiza. (GABRIEL, Pai)

A dimensão funcional da escola relacionada ao cumprimento de horários, organização e atuação dos funcionários destacada acima é importante para o funcionamento da escola, pois diante da precarização da escola pública e da falta de professores no município, destacados no capítulo 2, ter uma escola em que as aulas acontecem regularmente pode ser apontado como um diferencial.

Alguns professores e funcionários deram ênfase à influência do trabalho do gestor no planejamento de eventos da escola.

Ela sempre fala tudo o que a gente tem que fazer, tudo que a gente tem que cumprir. É a forma que ela organiza. Não tem diretor aqui para gente não ter opinião, a gente sempre tem uma opinião, eles dão a opinião deles e a gente dá a nossa. Eu acho interessante que **a diretora toda data comemorativa faz festa, a gente faz brincadeira, faz tudo isso.** (JÚLIA, funcionária, grifo nosso)

Corroborando com a ideia da atuação do gestor escolar no planejamento e execução de eventos, a professora Maria revela a atitude da diretora da escola em organizar os alunos, que a seu ver era uma função que deveria ser exercida pelos professores.

Sim. E uma das coisas, que me chamou mais atenção foi até esse ano na comemoração do dia do estudante, que tinham poucas pessoas porque era dia de sábado. Então a gente ficou até admirando a direção, por ela ter tomado a frente e organizar as atividades. Ela nunca precisou porque a gente sempre estava junto, mas dessa vez ela se empolgou. **Estava quase a professora da turma organizando as atividades,** distribuindo as lembranças, e a gente só observando. (MARIA, professora, grifo nosso)

Ao analisar o PPP da Escola A, que foi construído no ano de 2008 e teve a última atualização no ano de 2012, no sentido de identificar aspectos da organização pedagógica, chama a atenção a ausência de autores que fundamentem a visão de educação, de criança de adolescente, de avaliação, enfim, o documento apresenta uma grande fragilidade que dificulta a sua função de servir como base para o desenvolvimento do trabalho na unidade escolar.

A parte do documento que versa sobre o marco filosófico, percebemos a ausência de um debate sobre a corrente teórica que fundamente o processo ensino-aprendizagem na escola, apenas há uma citação de que as teorias de aprendizagem serão baseadas nas teorias de Piaget e Vygotsky e em metodologias ativas. Ao longo do documento não foram identificados projetos ou situações de aprendizagens que tenham como princípio o protagonismo dos estudantes. Também não foi identificado nenhum referencial sobre infância e nenhuma referência à educação Infantil, modalidade atendida em duas das escolas do núcleo que atendem o Grupo 4 e Grupo 05.

Em momentos dispersos do documento, foi identificado uma preocupação com a melhoria da qualidade do ensino, expresso nos objetivos de aumentar os índices de aprovação nas disciplinas de Português, Matemática, História e Geografia, e no desejo de elaborar planos de ação e projetos interdisciplinares de forma coletiva, que se apresentaram incipientes no documento.

Ação 07 – Elaborar anualmente um plano de ação para superar a deficiência de leitura e escrita dos alunos.

[...]

7.1 Reunir a comunidade para planejar a execução do plano.

7.2 Estabelecer objetivos e estratégias específicas.

7.3 Criar programa de trabalho para ser executado nos ACs.

7.4 Criar atividades para serem desenvolvidas de acordo com as dificuldades dos alunos e séries.

7.5 Desenvolver atividades lúdicas de leitura e escrita.

7.6 Criar e estabelecer os horários de reforço escolar.

7.7 Executar e avaliar o plano.

(FEIRA DE SANTANA, 2012b)

Também foi relatado uma preocupação com o aprimoramento da prática pedagógica da escola, expresso nos objetivos específicos, contudo a ideia não é desenvolvida ao longo do PPP.

Outro aspecto que evidencia como a escola organiza o trabalho pedagógico está relacionado a forma como o PPP foi construído. Na apresentação do documento da Escola A expressa que o mesmo foi construído pela equipe diretiva e docente para atender a uma determinação da Secretaria de Educação, fato comprovado pela professora Maria.

[...] a gente tentou colocar o máximo da nossa realidade no PPP e não teve coisa melhor de se fazer do que a gente tá sentando, entendeu, vendo realmente o que era de acordo com a nossa realidade. (MARIA, professora)

Nas entrevistas realizadas, na questão em que perguntávamos se os entrevistados tinham participado da construção do PPP da escola, foi notório o desconhecimento dos pais e funcionários da Escola A sobre o que seria esse documento. Confirmando que a construção do documento cumpriu apenas uma exigência burocrática não se constituindo numa reflexão de todos sobre as possibilidades e necessidades da escola.

As entrevistas realizadas na escola B apontaram para a atuação da direção da escola numa dimensão pedagógica.

A direção da escola tem uma ideia [projeto] e joga para os professores. Quem quiser, modifica alguma coisa e depois esses mesmos professores conversam com os alunos para ver o que que vocês acham e o que eles sugerem. (ROSA, professora)

O depoimento da funcionária Joana ratifica a compreensão expressa pela professora e amplia para a ação da direção em integrar os funcionários que atuam na área administrativa da escola no debate pedagógico.

[...] todo ano no início do ano nós temos uma reunião [referindo-se a jornada pedagógica] de tudo que vai acontecer no ano. [...] o tema da escola e como nós vamos trabalhar o ano todo. Tudo nessa escola aqui é projeto, tudo é planejado. E esse planejado é como? É no A. C., nós temos com os professores no início do ano e a diretora. (JOANA, funcionária)

O trabalho com projetos dentro do ambiente escolar demonstra uma preocupação em debater conteúdos que se apresentaram como necessários à comunidade escolar. O relato da funcionária Joana colocou em relevo uma dimensão do trabalho do gestor escolar, defendida por Paro (2010) de que, numa perspectiva democrática não se deve tomar as atividades administrativas e pedagógicas como atividades distintas, “encobrendo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação”. (PARO, 2010, p.766)

Ao longo das entrevistas, em momentos diferentes, todos depoentes que pertenciam à Escola B fizeram referência aos projetos coletivos desenvolvidos na escola, se reportando a atuação da equipe gestora no planejamento e execução dos mesmos, exaltando o envolvimento de todos da escola para o funcionamento dos projetos e relatando a superação das dificuldades.

Outro aspecto revelado na entrevista foi a participação da comunidade escolar na construção do PPP. A elaboração de um diagnóstico a partir da mobilização dos setores da escola favoreceu a discussão dos problemas daquela comunidade.

[...] essas reuniões tinham também tipo um questionário que eles colocavam os assuntos e a gente tinha que ali, dar uma opinião, marcar o que é que a gente achava, o que é que eles iam fazer, se a gente concordava ou não. Se a gente achava bom não. (PATRÍCIA, mãe)

Da análise do PPP da escola B podemos perceber uma proposta educativa extensa, referenciada por autores progressistas, defendendo uma escola democrática e autônoma, que atenda aos anseios dos alunos e da comunidade.

Acreditamos assim no nosso trabalho e primamos por proporcionar aos nossos alunos as condições necessárias para que acima de tudo, conscientizem-se de que são cidadãos e precisam exercer essa cidadania e, que é pela educação que se aprende e se conquista espaços e respeito dentro da sociedade buscando sempre o ideal de comunidade. (FEIRA DE SANTANA, 2019, p. 39)

Uma escola focada na construção da cidadania e na atuação desse aluno na sociedade, que estimula o posicionamento crítico dos mesmos e no estabelecimento de relações democráticas com a comunidade escolar. Embora o PPP da Escola B aponte para uma concepção emancipatória, as metas estabelecidas para a melhoria educacional e pedagógica revelam uma preocupação excessiva com a avaliação externa, e consequentemente com o Ideb, usando-o como parâmetro para medir a qualidade dos processos pedagógicos da escola. Outro fato que destoa no PPP, referiu-se as metas para a formação continuada dos profissionais da educação, na qual a escola propõe a criação de uma avaliação de desempenho para os professores e avaliar melhorias da prática pedagógica após a realização dessa avaliação.

Metas	Medidas
1. Ler e compreender diferentes modalidades textuais	a) Avaliação externa b) Avaliação interna, ficha avaliativa c) N° de estudantes que leem ao nível da série ou acima
2. Escrever diferentes tipos de textos, adequando-os à situação comunicativa	a) Avaliação externa b) Avaliação interna, ficha avaliativa c) N° de estudantes que leem ao nível da série ou acima
3. Comunicar-se utilizando diferentes formas de expressão, adequando a fala ou outra forma de expressão a diferentes situações.	a) PCE: percepção dos professores sobre qualidade e/ou domínio da expressão do estudante. b) Ficha avaliativa.
4. Resolver cálculos com habilidade, a partir de situações-problema.	a) Avaliação externa b) Ficha avaliativa c) N° de estudantes que resolvem cálculos ou problemas matemáticos no nível da série ou acima
5. Resolver criticamente situações-problema com autonomia, criatividade e capacidade de julgamento, análise e síntese	a) Avaliação externa b) PCE: percepção do professor e da família sobre a capacidade do estudante de resolver problemas.

FONTE: (FEIRA DE SANTANA, 2019, p.26)

As preocupações expressas no plano de trabalho da gestão da escola revelam preocupação com resultados educacionais, associadas à concepção liberal, mais precisamente nos princípios da Nova Gestão Pública, discutidos no capítulo 1, evidenciando a influência dessa concepção na educação pública feirense.

Essa diferença nas percepções dos vários sujeitos da comunidade escolar, apontam para a forma de participação de cada sujeito nesse ambiente. Os professores e funcionários, por estarem no cotidiano escolar por mais tempo, percebem a atuação da gestão da escola também na dimensão pedagógica, porque muitas vezes participam do planejamento, execução das tarefas ou acompanhamento de algumas atividades e apresentações internas.

As entrevistas evidenciaram uma participação mais pontual dos pais: em comemorações, no acompanhamento das atividades escolares e em reuniões para informe de rendimento escolar, como discutido no capítulo 2, limitando a percepção dos mesmos sobre o trabalho da gestão focada na organização funcional da instituição que é o que pode ser observado no pouco tempo que os pais permanecem na escola.

Essa dimensão da participação apontada pelos respondentes revela o esvaziamento da reflexão da tomada de decisões da dimensão política. O diretor escolar desempenha um papel importante na organização do trabalho pedagógico da escola, mobilizando a discussão e participação dos membros da comunidade escolar ou implementando processos mais burocráticos e hierarquizados. A forma de provimento do cargo por eleição, se constitui como uma forma de democratização no ambiente escolar, contudo, a defesa coletiva do projeto de escola foi determinante nas relações construídas no interior das instituições pesquisadas.

As entrevistas sugerem uma tendência dos diretores escolares a estabelecerem uma relação mais dialógica com os professores, os quais parecem ser mais chamados a participar dos processos decisórios nos aspectos financeiros e pedagógicos. Sugerem uma relação harmoniosa e de interação com os funcionários, principalmente no que diz respeito à divisão de tarefas, revelando acordos internos para o cumprimento das tarefas que devem ser realizadas. Porém, ainda se constitui um desafio para as escolas pesquisadas constituírem um canal de comunicação e envolvimento com os pais nos processos decisórios da escola.

A forma como a escola organiza suas rotinas de trabalho tem relação direta com as formas como é construída e exercida a autonomia nesse ambiente. A noção de autonomia traz consigo também a ideia de poder, considerando seu papel em conseguir a adesão de outras pessoas na luta por ideias comuns. (SILVA, 1996)

É inegável que do ponto de vista jurídico, o desenho estrutural e legal das escolas, são determinados externamente e seguem um padrão de uniformização da rede ou sistema. Porém a materialização dos aspectos legais no funcionamento concreto da escola

não é imediato ou literal, mesmo sendo uma dimensão teoricamente fácil de ser controlada pelos órgãos centrais, produzindo um fenômeno conceituado por Lima (1998) como infidelidade normativa, que não é considerada como um mero desvio, mas como um “fenômeno típico que pode caracterizar os actores e a acção organizacional escolar” (LIMA, 1998, p. 176).

Como possíveis motivos para essa infidelidade são expostos pelo autor o desconhecimento, a falta de clareza da normativa, a reprodução deficiente dos atos, o erro interpretativo não intencional e o erro intencional de interpretação ou de aplicação da norma. Os motivos podem ser categorizados em dois grandes blocos: os motivos voluntários e involuntários.

A criação e funcionamento das estruturas de participação de pais, professores, funcionários e alunos se perde no cotidiano dicotomizado do ambiente escolar e na valorização do cumprimento do tempo escolar. A fala da diretora Joana sugere também a perda de autonomia das instituições

Eu acho que a gente **tem perdido muito autonomia na escola** e isso tem me angustiado. A gente já teve autonomia, assim né, nesses quase 16 anos de gestão que vou completar na mesma escola. Eu tinha autonomia para tomar decisões, para agir com professores, com a comunidade, com aluno, dentro da escola, porque eu acho que quem sabe a realidade da escola é a gestão que está na escola. É a gente que está na escola, é a gente que sabe. É a gente que sabe os problemas que a gente tem com os alunos, a gente sabe como agir com relação aos professores, a gente pode errar, a gente não sabe tudo, né. A gente vai errar no momento ali ou em outro, mas, hoje, a gente não tem tanta autonomia. [...] **tem determinadas portarias, determinadas determinações que tiram a nossa autonomia nesse sentido.** (JOANA, diretora, grifo nosso)

Vale ressaltar que a construção de processos organizativos na escola está vinculada às legislações educacionais nacionais, estaduais e municipais. Contudo, sendo relacional, envolve a compreensão das competências da escola e sua interação com diferentes agentes internos e externos, ou seja, abrange processos dialógicos com a comunidade a partir da função social assumida por aquela unidade educativa

Na questão 12 do questionário foi solicitado aos gestores que enumerassem as atribuições que mais ocupavam o seu tempo no cotidiano escolar. Foi apontado pela maioria dos gestores que a gestão administrativa, que inclui atividades de cunho financeiro, organização de horários de pessoal e responder a pedidos da Secretaria de Educação, são as atividades que mais ocupam o tempo do gestor escolar feirense.



As formações para gestores escolares organizadas pela SEDUC ressaltam também a dimensão administrativa da gestão escolar. No questionário, na questão 7, foi perguntado aos gestores qual a maior contribuição das formações da SEDUC para atuação como gestor e a maioria absoluta respondeu que as formações ajudaram nas questões relacionadas ao funcionamento da Unidade Executora, responsável pela gestão da financeira da escola e item relacionado à implementação dos mecanismos de participação foi o menos votado.

Essas impressões reveladas nas entrevistas e questionários apontam para um deslocamento da função do diretor escolar das questões articulatórias e de liderança para o cumprimento de funções burocráticas, características da perspectiva de gestão defendida pela abordagem liberal, na qual o diretor escolar é visto como um gerente, do qual é cobrada eficiência no preenchimento de informações no sistema educacional: frequência, controle de almoxarifado e supervisão do trabalho do professor no preenchimento de informações no sistema educacional adotado pelo município. Outro fator relatado pelos gestores é o acúmulo de tarefas devido a ausência de funcionários nas unidades educativas e a preocupação com as avaliações externas, como demonstra uma das entrevistadas.

Teve uma época que essa escola aqui o Ideb foi baixíssimo. Subimos um pouquinho, mas ainda não está legal, mas é justamente isso, não é só culpa da escola porque para medir o Ideb de uma escola você também precisa avaliar também as condições, a estrutura física. Vem a parte pedagógica...[...]uma coisa que me incomoda e que me acarretou mais ainda de atribuições e de uma certa forma o descrédito foi estar trabalhando sem um coordenador. (FÁTIMA, diretora)

A crença em um padrão de qualidade medido através de uma avaliação externa e organizada num ranking, imputa aos diretores escolares feirenses uma lógica de trabalho com foco na busca exclusiva de aumentar esse índice e não em melhorar a aprendizagem.

A escola se tornou alvo de atenção dos mais diversos setores da sociedade civil e política pela importância que lhe foi conferida como formadora de cidadãos, para a capacitação para o mundo do trabalho e, por sua importância na socialização sistematizada dos saberes acumulados historicamente em nossa sociedade.

Ainda que a função da escola seja modificada a depender da concepção de sociedade do indivíduo, é indiscutível que todos partilham da visão que a escola contribui para a formação humana nas dimensões pessoal e profissional. Devido a essa

compreensão é que as decisões tomadas na escola na forma de condução do seu trabalho têm levantado muitas discussões na sociedade e tem ocorrido um movimento de cerceamento do posicionamento político inerente a todo cidadão.

Depreende-se daí, que de uma boa ou má administração da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influencia relevante sobre as possibilidades de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade. (FERREIRA, 2003, p.20)

É grande a responsabilidade da gestão na formação dos estudantes, pois a prática gestora não se limita a colocar em prática as diretrizes e parâmetros definidos e determinados pelos órgãos superiores, mas sim interpretar, problematizar, tencionar a construção de políticas públicas que possibilitem a concretização da função da escola.

A gestão escolar assumida como prática educacional que busca a problematização da realidade econômica e social vivida, busca a construção de uma organização pedagógica escolar, pautada na valorização da participação como forma de superação das desigualdades e injustiças. Dessa forma, a prática da gestão influencia e é influenciada pela cultura organizacional construída no ambiente escolar.

Portanto, a cultura é algo que se constrói no interior da unidade escolar, como resultado das relações entre fatores endógenos e exógenos à escola. Ela constitui uma variável dependente das condições que entram em jogo na organização e funcionamento internos da escola e é influenciada pelos seus contextos social, político, econômico e cultural. (FERREIRA, 2003, p.21)

A cultura construída no espaço escolar orienta as relações e a ação pedagógica. Compreende-se daí que quando a escola escolhe como valores a democracia e a participação uma nova forma de organização surge nesse ambiente. Refletir sobre o que a escola pode decidir está diretamente relacionado com o princípio da autonomia. Para Libâneo “O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida” (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

O conceito de autonomia segundo Barroso (2001)

está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade)

de decidir, ela não se confunde com a 'independência'. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras" (BARROSO, 2001, p.16)

Portanto, a autonomia na construção dos processos organizacionais e pedagógicos da escola refletem os processos dialógicos entre a equipe escolar e a comunidade externa na construção histórica e coletiva de um projeto de escola que contribuirá com a formação escolar das crianças que precisarão se afinar com as demandas de um grupo social.

A vivência participativa na escola implica a criação de uma estrutura organizacional que contribua para a distribuição de responsabilidades e partilha de poder, pautadas em relações democráticas, explicitação de procedimentos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e avaliação. A direção geral da escola e a coordenação pedagógica são nesse contexto centrais para o desencadeamento de processos de mobilização dos grupos que atuam na escola. São mobilizadores e não únicos responsáveis pelas mudanças desejadas. Essa tarefa não pode estar centrada em uma única pessoa, ou seja, no diretor da escola.

As decisões que podem ser tomadas na escola estão articuladas com o processo de construção de autonomia construído naquele ambiente e expresso no Projeto Político Pedagógico que escola, elaborados de forma coletiva por todos os sujeitos que participam da comunidade escolar. Concordando com Silva (1996), são esses sujeitos coletivos que possuem uma relação orgânica com a escola, os agentes centrais para a construção de uma escola autônoma, pois seus vínculos com a instituição conduzem à identificação com o espaço e ao envolvimento com a construção de um projeto em comum.

Esses sujeitos são formados num coletivo e as decisões metodológicas da escola influenciarão diretamente na formação desse sujeito, se executantes ou ativos na construção do conhecimento. Se vivenciarão relações autoritárias ou democráticas, se os conteúdos estudados irão reproduzir ou problematizar a sociedade da qual fazemos parte.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de caracterizar e analisar o *modus operandi* da gestão democrática da educação na rede municipal de Feira de Santana e suas repercussões na escola, com ênfase na análise das relações entre o provimento da função de diretor(a), a organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico, no período de 2000 a 2013.

O percurso teórico-metodológico traçado para atingir esse objetivo incluiu entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários e análise de documentos. Esses foram encontrados nos arquivos da Secretaria de Educação do Município de Feira de Santana (SEDUC) e no Conselho Municipal de Educação (CME), foram analisadas as atas de reuniões das escolas, as leis e decretos municipais. Também foram de muita importância a análise de publicações dos Jornais Folha do Estado e Folha do Norte para compreender o contexto histórico e político do período do estudo.

Como locus da pesquisa foram selecionadas duas escolas municipais, uma situada na zona urbana e outra na zona rural, as quais possuíam direções que atuavam na unidade escolar há mais de três mandatos cujas influências na organização das escolas poderiam ser melhor percebidas.

No que tange a gestão democrática no município de Feira de Santana, foi percebido uma sintonia das discussões políticas do município com o cenário nacional, revelando que as legislações municipais se apresentavam mais avançadas do que as legislações nacionais e no final da década de 1980 as mesmas já previam a constituição de mecanismos coletivos de participação da comunidade nas escolas e a eleição para diretores e vice-diretores das escolas municipais da cidade, anseio ainda não conquistado a nível nacional.

A análise do percurso histórico da implementação da gestão democrática no Brasil revela avanços e limites, também encontrados na legislação de Feira de Santana. A nível nacional a primeira legislação que trata do assunto é a Constituição Federal de 1988. Construída no período pós ditadura civil-militar traz em seus artigos a materialização da luta pela construção de uma sociedade democrática. Na educação, com a publicação da LDB 9.394/96, as instituições educacionais públicas legitimaram-se como locus da vivência democrática na construção de uma sociedade menos excludente e autoritária.

Contudo, passados 30 anos desde a promulgação da Carta Magna de 1988, poucos avanços podem ser destacados na implementação da gestão democrática no Brasil. Essas leis pouco expressaram os anseios da sociedade civil nos processos de mobilização para

a construção das referidas legislações, bem como, pouco contribuíram para a implementação desse princípio nas escolas públicas brasileiras.

O avanço do projeto econômico neoliberal no Brasil a partir da década de 1990 vem impedindo os avanços da implementação de um projeto de sociedade democrática. A concepção liberal tem ganhado espaço na nossa sociedade, influenciando as relações sociais, econômicas e educacionais em toda a sociedade. Percebemos o avanço desta concepção nas relações escolares, através da mudança das legislações educacionais e implementação de modelos burocráticos e standardizados de organização escolar, com muita nitidez e rapidez, principalmente no que diz respeito à gestão escolar.

No ordenamento referente a eleição de gestores, as constantes mudanças ocorridas na legislação entre o período de 2001 a 2013, revelam a implementação do projeto neoliberal nas escolas municipais, no que tange a responsabilização dos gestores escolares no funcionamento da escola. As mudanças inserem no processo de eleição critérios regulatórios, como: aprovação no curso de gestão para os candidatos, assinatura de termo de compromisso no qual são fixadas as atribuições dos gestores escolares com penalidade de exoneração quando os critérios não são alcançados e avaliação de desempenho de gestores escolares ligados a majoração salarial. Vieira (2006) classifica esse tipo de provimento à função de diretor como seletiva e direta, no qual o candidato primeiro passa por uma seleção, no caso de Feira de Santana uma aprovação num curso de gestão e só depois pode candidatar-se na escola.

O estudo revelou que a realização da eleição de diretores nas legislações municipais, cuja existência é considerada como uma das melhores formas para o provimento do cargo quando se busca a construção de um ambiente democrático, não garante a vivência da gestão democrática no interior das escolas, fato discutido e também constatado por vários autores, a exemplo de Paro (2003). Não houve consenso entre os participantes de que há diferenças marcantes na gestão escolar praticada por gestores eleitos ou indicados. Alguns entrevistados revelaram que um diretor nomeado pode ser também democrático, dependendo do perfil de trabalho de cada um. Essa ausência de consenso é previsível visto que as duas escolas pesquisadas as diretoras foram nomeadas e só depois do primeiro mandato começaram a participar do processo eletivo. Contudo, para os pais entrevistados a eleição foi a melhor forma de provimento do cargo.

A legalização da eleição não garante necessariamente um fluxo de renovação na liderança das escolas feirenses e que o pleito aconteça em todas as unidades escolares municipais, realidade constatada em Feira de Santana, principalmente nas escolas de

associações, onde existe uma relação de disputa e trocas política entre a liderança do bairro e o governo municipal.

As mudanças na legislação focam também no redimensionamento do conceito de gestão democrática, incidindo na concepção e definição de espaços de participação da comunidade na escola, deixando de configurar como espaços decisórios para uma atuação de auxiliar a gestão da escola com finalidades fiscalizatórias.

A gestão democrática, na visão dos entrevistados, é um algo positivo e vivenciado por eles nas escolas que estão inseridos. São atribuídos sentidos aos discursos como “ter voz”, “integração” e “trabalho em equipe”, revelando uma visão reduzida e despolitizada do sentido político envolvido no processo decisório, princípio primordial que envolve esse tipo de gestão.

A análise dos dados obtidos leva a concluir que foram feitos alguns ensaios isolados, de curta duração e focados em apenas um dos sujeitos coletivos que formam a escola na busca de implementar instâncias participatórias, previstas nas legislações municipais, em uma das escolas pesquisadas. Essa prática não conseguiu ser efetivada por diversos fatores, incluindo a possibilidade da equipe gestora ter que responder à SEDUC, caso decidisse por uma organização da escola divergente da orientação do órgão superior.

O fato de haver a possibilidade da participação da comunidade na gestão da escola nos textos e documentos legais não implica necessariamente que esses espaços sejam construídos no ambiente escolar. O estudo não conseguiu localizar nenhuma estrutura participativa funcionando nas escolas que colaboraram com a coleta de dados, exceto o depoimento da constituição de um grêmio em uma das escolas no final da década de 1990.

A construção desses espaços passa por reflexão sobre valores, normas, estrutura de poder que coexistem na escola, por uma construção pedagógica de espaços de participação no interior da escola e uma cultura de participação no ambiente escolar. Implica na construção de uma nova cultura organizacional. Não é algo instantâneo e rápido que numa promulgação de uma lei ou decreto vai passar a existir como num passe de mágica.

Percebeu-se nesse contexto que o engajamento coletivo dos profissionais que atuam no ambiente escolar não é algo pujante, pois rever práticas e mobilizar a comunidade para promover mudanças no sistema escolar são temas tratados de forma isolada. Inclusive, na reflexão e tensionamento para a destinação dos tempos necessários

para o funcionamento desses órgãos colegiados dentro do calendário escolar, como carga horária de trabalho efetivo para professores e pais

Não há como atuar democraticamente em situações ocasionais ou buscar a opinião da comunidade quando o problema e a responsabilidade pela decisão são grandes demais para ser assumida apenas pela direção. A partilha do poder é um processo contínuo e complexo, uma conquista a ser assumida coletivamente na forma de organização da instituição.

Na análise dos dados foi possível perceber que a dimensão do trabalho do gestor mais vista pelos membros da comunidade escolar foi a do funcionamento da escola: cumprimento de horários, cumprimento das funções de cada setor da escola: limpeza, secretaria, portaria, cozinha. Dimensão que é importante pois a rede vivência a falta de professores como um problema crônico que acontece todos os anos. Estudar, trabalhar ou ter os filhos numa escola que funcione se constitui num aspecto importante do trabalho do gestor escolar.

Contudo, a percepção reducionista da atuação do diretor escolar potencializa a visão difundida num sistema escolar que evidencia as características gerencialistas, exaltadas pela concepção liberal, e minimiza a atuação do gestor como organizador da cultura participativa e democrática na escola, vivenciada nos princípios pedagógicos estimulados e traçados por todos na escola.

Podemos concluir que a gestão escolar praticada em Feira de Santana sofre influências externas exercidas pelo órgão superior direto da escola e faz existir ciclos de atuação mais democrática ou mais centralizadoras. A partir de 2010, a implementação de um sistema integrado de informática, moldou a gestão da escola a características que se assemelham mais à concepção gerencialista, com o cumprimento de demandas de preenchimento de tabelas, controle de merenda, controle de faltas, alimentar sistemas ou seja, prestar informações administrativas à SEDUC principalmente. Não que essas informações não sejam importantes para o funcionamento das escolas, mas a atuação do gestor escolar não pode ficar resumida a esse aspecto.

Os resultados apontados nesse trabalho revelam, também, a necessidade de uma discussão ampla sobre a eleição na rede municipal de Feira de Santana, a importância da renovação dos quadros gestores para liderar a execução do projeto coletivo da escola na construção de uma cultura organizacional pautada em relações democráticas e participativas. Desafio também apontado por Lima (1998) para construção uma nova forma de organização escolar “Em todo o caso, face às configurações tradicionais, um

dos grandes desafios é aquele que parte em busca de modelos organizacionais democráticos e participativos, como forma de alargar a democratização do Estado às diversas organizações da Sociedade” (LIMA, 1998, p. 105).

Paro (2006) propõe a criação de leis que flexibilizam e liberam carga horária de trabalho dos pais que participam de colegiados escolares nos horários de reuniões dos mesmos, sem prejuízo salarial e funcional para esses pais. Essa seria uma forma de incentivar o engajamento dos pais na vida escolar dos filhos e também ajudar na criação e vivência de ambientes mais democráticos. No entanto, essa proposta de lei fere diretamente o capital que se apropria e explora o trabalho alheio.

A gestão democrática, contudo, é um campo de disputa e mesmo na sociedade capitalista, a busca por mudanças é parte da própria história de construção da realidade. Assim, embora o sistema educativo traga como marcas dominantes as referências liberais, a problematização dessas referências é parte dos movimentos de resistência a elas. Neste sentido a organização e funcionamento dos sistemas de ensino não “tem que” espelhar, necessariamente, o que é dominante, mas inclui o esforço de produção de espaços associados à produção de uma outra realidade educacional referenciada pelos interesses da classe trabalhadora. Do ponto de vista prático algumas iniciativas básicas podem fazer alguma diferença na organização do trabalho pedagógico, a exemplo da previsão de momentos coletivos nos quais a comunidade escolar possa estar reunida, concentrar a carga horária do professor na mesma unidade escolar para que, dentro do seu horário de trabalho, fossem organizados tempos de trabalho individual e com seus pares

Portanto sugere-se a realização de novos estudos para a investigação da candidatura dos mesmos professores ao longo dos anos e do fenômeno da chapa única nas eleições para diretores feirenses. Sugere-se também a análise dos fluxos de eleição e nomeação dos mesmos candidatos nas mesmas escolas. Enfim, novas investigações sobre a temática contribuiriam para a discussão e aprofundamento do tema desta pesquisa.



## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W. **Educação e emancipação**. Tradução: Wolfgang Leo Maar. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

AMADO, João (coor). **Manual de investigação qualitativa em educação**. Imprensa da Universidade de Coimbra: Coimbra, 2013.

AZEVEDO, Janete L. Programas federais para a gestão da educação básica: continuidade e mudanças. **RBPAE** – v.25, n.2, p. 211-231, mai./ago. 2009. Disponível em: [http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao\\_democratica/kit5/programas\\_federais\\_para\\_gestao\\_da\\_educacao\\_basica.pdf](http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit5/programas_federais_para_gestao_da_educacao_basica.pdf). Acesso em: 22 de março de 2017.

BAHIA .Governo do Estado. Educar para vencer: Relatório de Atividades Ano 2003. Salvador, 2003. Disponível em: [http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/relatorios/Ano2003/20100302\\_155813\\_04\\_Educuar\\_para\\_Vencer.pdf](http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/relatorios/Ano2003/20100302_155813_04_Educuar_para_Vencer.pdf). Acesso em: 20 de setembro de 2019.

BAHIA. **Política territorial do Estado da Bahia**. Salvador, 2014. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=55>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 35 de 06 de julho de 2011. Salvador, 2011.**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edição 70, 2016.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 11-32.

BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação**. 8ª ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.

BRASIL. IBGE. **Principais informações sobre o município: Feira de Santana**. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/feira-de-santana.html>. Acesso em: 09 de outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Relatório Brasil no Pisa 2018** (Versão Preliminar). Brasília, 2019b. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/acoes\\_internacionais/pisa/documentos/2019/relatorio\\_PISA\\_2018\\_preliminar.pdf](http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/documentos/2019/relatorio_PISA_2018_preliminar.pdf). Acesso em: 20 de fevereiro de 2020.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Taxa de distorção Idade-Série – Brasil, Regiões Geográficas e Unidade de Federação – 2018**. Brasília, 2018a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Taxa de distorção Idade-série por municípios – 2018**. Brasília, 2018b.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Taxa de rendimento escolar por municípios – 2018**. Brasília, 2018c.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Levantamento de comunidades quilombolas**. Brasília, 2015 . Disponível em [https://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/cadastro\\_unico/levantamento-de-comunidades-quilombolas.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/cadastro_unico/levantamento-de-comunidades-quilombolas.pdf). Acesso em 21 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005/2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Brasília, 2014a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2013**. Brasília, 2014b.

\_\_\_\_\_. MEC. **Curso PDDE**. 5ª ed. atual. Brasília: MEC/FNDE, 2013a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2012**. Brasília, 2013b.

\_\_\_\_\_. MEC/FNDE. **Curso PDDE: cadernos de estudos**. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Secretaria de Educação a Distância – 5ª ed., atual. – Brasília: MEC, FNDE, 2013c.

\_\_\_\_\_. TSE. **Estatísticas e Resultados da Eleição 2012**. Brasília, 2012a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2011**. Brasília, 2012b.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resumo Técnico – Censo Escolar 2010**. Versão Preliminar, 2011a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2010**. Brasília, 2011b.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2009**. Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. MEC. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública**. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília, 2009a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2008**. Brasília, 2009b.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2007**. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2006**. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2005**. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2004**. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Caderno 1. Brasília: MEC, SEB, 2004a.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2003**. Brasília, 2004b.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2002**. Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2001**. Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. MEC/INEP. **Resultados Finais do Censo Escolar 2000**. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1998.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.424, de 24 de dezembro de 1996**. Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9424compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9424compilado.htm). Acesso em: 22 maio 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei de diretrizes e bases (LDB): Lei nº 9.394/96**. Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 10 jul. 2017.

BRITO, Cintia Falcão. **Transição política e educação infantil em Feira de Santana: a democratização e seus sentidos no governo Colbert Martins (1989-1992)**. B875t . Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana, 2015.

\_\_\_\_\_. **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCAÇÃO INFANTIL: uma relação entre entes federados**. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração/ VII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014. **Anais**. Porto: ANPAE, 2014, Vol. 18. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT5/GT5\\_Comunicacao/CintiaFalcãoBrito\\_GT5\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT5/GT5_Comunicacao/CintiaFalcãoBrito_GT5_integral.pdf). Acesso em: 08 de janeiro de 2020.

CASASSUS, J. Descentralización y desconcentración de los sistemas educativos en América Latina: fundamentos y dimensiones críticas. **Boletín Proyecto Principal de Educación** 22, 7-18, 1990.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1997.

COSMO, C. C e FERNANDES, S.A.S. **Neoliberalismo e educação – lógicas e contradições**. In: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario8/files/gYCRdDvb.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/files/gYCRdDvb.pdf)

CUNHA, Luiz Antonio. **Educação, Estado e democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1999.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 3ª ed. Campinas-SP, Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Conselhos de Classe e Avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas-SP, Papirus, 2004.

DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR. Secretaria de Educação de Feira de Santana. **Resultado final da inscrição para eleição de Diretores e Vice-diretores das escolas municipais de Feira de Santana – 2011.** Feira de Santana. Relatório digitado.

DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR. Secretaria de Educação de Feira de Santana. **Levantamento do Resultado Final da Homologação das chapas para diretor e vice-diretor 2009.** Feira de Santana. Relatório digitado.

DOURADO, Luiz Fernando. **Progestão:** como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FEIRA DE SANTANA. **Projeto Político Pedagógico** (Escola B). Feira de Santana, 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3392, de 20 de junho de 2013.** Dispõe sobre as eleições diretas para diretores e vice-diretores nas unidades escolares municipais e/ou conveniadas e dá outras providências. Feira de Santana, 2013a.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.388, de 20 de junho de 2013.** Institui o sistema municipal de educação do município de Feira de Santana e dá outras providências. Feira de Santana, 2013b.

\_\_\_\_\_. **PORTARIAS individuais da prefeitura Municipal de Feira de Santana.** Feira de Santana, 13 de setembro de 2013c.

\_\_\_\_\_. Governo Municipal. **Lei 3.326, de 5 de junho de 2012.** Aprova Plano Municipal de Educação e dá outras providências–PME 2011-2021. Feira de Santana, 2012. Disponível em: . Acesso em: 9nov. 2015.

FEIRA DE SANTANA. **Regimento das Escolas Públicas Municipais de Feira de Santana.** Feira de Santana, 28 de dezembro de 2012a.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico** (Escola A). Feira de Santana, 2012b.

\_\_\_\_\_. **PORTARIAS individuais da prefeitura Municipal de Feira de Santana.** Feira de Santana, 15 de julho de 2011.

\_\_\_\_\_. **PORTARIAS** individuais da prefeitura Municipal de Feira de Santana. Feira de Santana, 10 de julho de 2009.

\_\_\_\_\_. **PORTARIAS** individuais da prefeitura Municipal de Feira de Santana. Feira de Santana, 07 de julho de 2007.

\_\_\_\_\_. **PORTARIAS** individuais da prefeitura Municipal de Feira de Santana. Feira de Santana, 08 de julho de 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 2229/2001, de 13 de março de 2001.** Altera dispositivos da lei nº 1778/94, e dá outras providências. Feira de Santana, 2001.

\_\_\_\_\_. **PORTARIAS** individuais da prefeitura Municipal de Feira de Santana. Feira de Santana, 29 de julho de 2001a.

\_\_\_\_\_. CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. CME. **Ata da reunião realizada no dia 28 de maio de 2001**. Livro 01, p.16 verso. Feira de Santana, 2001b.

\_\_\_\_\_. CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. CME. **Ata da reunião realizada no dia 08 de novembro de 2001**. Livro 01, p.17 verso. Feira de Santana, 2001c.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1778, de 09 de dezembro de 1994**. Regulamenta o art. 136, vii, "c" e o art. 137, Iii da lei orgânica municipal, dispondo sobre eleições para preenchimento de funções gratificadas em educação. Feira de Santana, 1994.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 37, de 05 de abril de 1990**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Município. Feira de Santana, Ba, 05 de abr. 1990.

\_\_\_\_\_. **Lei nº LEI Nº 1173, de 10 de abril de 1989**. Altera dispositivos das leis nº 1.044/87 e 1.134/88, e dá outras providências. Feira de Santana, 1989.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1.044, de 25 de maio de 1987**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Município de Feira de Santana. Feira de Santana, 1987.

FERREIRA, Nuno Carrola e TORRES, Leonor Lima. Perfil de liderança do diretor de escola em Portugal: modos de atuação e estratégias de regulação da cultura organizacional. In: **RBPAAE**. Vol. 28, n. 1, p. 86-111, jan/abr. 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Paz e Terra, 2014a.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro. Ed. Paz e Terra, 2014b.

\_\_\_\_\_. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro. Ed. Paz e Terra, 1979

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista**. 4. edição. São Paulo: Cortez, 1993.

FUENTES, R.C. e FERREIRA, L.S. Trabalho pedagógico: dimensões e possibilidade de práxis pedagógica. In: **Revista Perspectiva**. Vol. 35, n.3, p. 722-737. Florianópolis: jul./set. 2017.

GENTILI, Pablo. **A falsificação do consenso: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.1978.

\_\_\_\_\_. **Cadernos do cárcere**. Vol. 5. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

GUIMARÃES, Maria Beatriz e MARQUES, Ana Amélia In: **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/francisco-jose-pinto-dos-santos>. Acesso em 05 de novembro de 2019.

LEITÃO, Luciana Santos. **Banco Mundial na Bahia: projeto de regularização do fluxo escolar**. Dissertação de Mestrado. 149f. Programa Pós-graduação em Educação. Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. Revista Espanhola de Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Licínio. A gestão democráticas das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out.-dez.2014.

LIMA, Licínio C. **A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)**. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 1998 (1ª edição em 1992).

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Positivo, 2009.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, Milena de Lima. **Educação do campo no âmbito do Programa Escola Ativa : relações/implicações na formação continuada de professores(as) no município de Feira de Santana**. M361. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana, 2018.

MENESES, J.G.C. A teoria de administração escolar de Querino Ribeiro. **Revista Brasileira de Política e Administração Escolar**. V.23, n.3, p. 543-549, set./dez. 2007

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 9-29.

NEUBAUER, Rose e SILVEIRA, Ghisleine T. Impasses e alternativas de política educacional para América Latina: Gestão dos sistemas escolares – Quais caminhos perseguir? In: SCHWARTZMAN, Simon ; walker, Ignacio. **Uma nova agenda econômica e social para a America Latina**. São Paulo: iFHC/CIEPLAN, 2008. Disponível em:

[http://www.plataformademocratica.org/PDF/Publicacao\\_272\\_em\\_13\\_05\\_2008\\_12\\_37\\_49.pdf](http://www.plataformademocratica.org/PDF/Publicacao_272_em_13_05_2008_12_37_49.pdf), acesso em 10 de abril de 2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democráticos-populares: contradições entre a busca de eficiência e o direito à educação. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v. 36, n.º. 132, p. 625-646, jul.-set., 2015

OLIVEIRA, Romualdo Portela. Reformas educativa no Brasil na década de 90. In.: CATANI, A. M.(orgs). **Reformas educacionais em Portugal e no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

OLIVEIRA, João F; MORAES, Karine N.; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: [http://moodle3.mec.gov.br/ufba/file.php/28/Biblioteca/PGE/Texto\\_01\\_forum\\_01.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufba/file.php/28/Biblioteca/PGE/Texto_01_forum_01.pdf). Acesso em 13 de jun. de 2010.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação Popular e educação de adultos**. São Paulo: Edições Loyola, 1987.

PARO, Vitor H . **Crítica da Estrutura da Escola**. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2016.

\_\_\_\_\_. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo, Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. Estrutura da Escola e prática educacional democrática. **30ª Reunião da ANPED** – 07 a 10 de outubro de 2007, Caxambu – MG.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2006.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Xamã, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista Portuguesa de Educação** 2000, v. 13(1), p.23-28. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413103>>ISSN 0871-9187.

\_\_\_\_\_. A gestão da escola pública ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luis Heron da (org). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis, Vozes, 1998. P. 300-307.

PEIXOTO, Edson Maciel. A eleição direta como etapa única de provimento ao cargo de diretor escolar: dos ideais na redemocratização do Brasil às ideias proclamadas no Plano Nacional de Educação 2011-2020. **36ª Reunião Nacional da ANPEd** – 29 de setembro a 02 de outubro de 2013, Goiânia-GO

PEREIRA, Rodrigo da Silva.; ALBURQUEQUE, Liana Correia Roquete. Nova Gestão Pública e concepção de diretores escolares do ensino médio regular do distrito federal.

In: SILVA, Maria Abádia; PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. Curitiba: Appris, 2018.

PERONI, Vera Maria Vidal. Implicações da relação público-privado para a democratização da educação no Brasil. In: PERONI, V. (org). **Diálogos sobre as redefinições no papel do Estado e nas fronteiras entre o público e o privado na educação**. São Leopoldo: Oikos, 2015.

REHEM, F.Q.N. **“Coisa de pobre”**: A política de educação infantil em Feira de Santana – Bahia (2001-2008). Tese (Doutorado em Política Social). Programa de Pós-Graduação em Política Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

\_\_\_\_\_. Introdução à Administração Escolar (alguns pontos de vista). In: **Administração Escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar**. Salvador: ANPAE, 1968, p.18-40.

RIVAS, Ricardo Hevia. **Política de descentralización en la educación básica y media en América Latina**: Estado del Arte. UNESCO / REDUC. Santiago, Chile, 1991

RONALDO, José. In: **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/ronaldo-jose>. Acesso em: 05 de novembro de 2019.

ROUSSEAU, J.J. **Do contrato social**. Tradução: Rolando Roque da Silva. Edição eletrônica: Ed Ridendo Castigat Mores ([www.jahr.org](http://www.jahr.org)), 2002. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cv00014a.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2018.

SANTOS, Igor Gomes. **Na contramão do sentido: origens e trajetórias do PT de Feira de Santana – Bahia (1979-2000)**. 2007. 323f. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

SANTOS, Solange M.M. e CASTRO, Selma B. D. Gestão escolar no município de Feira: concepção e características revelados nos documentos legais. In: V Congresso Ibero-Americano / VIII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2016, Goiânia. **Anais**. Goiania: ANPAE, 2016. v. 41. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2016/publicacao/cntnt/artigos/eixo\\_1/E1\\_A098.html](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2016/publicacao/cntnt/artigos/eixo_1/E1_A098.html). Acesso em 22 de março de 2017.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008. (Coleção Educação Contemporânea).

SAVIANI, Demerval. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.



SCHULTZ, T. W. **Capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SILVA, Antonia Almeida. Contornos da gestão do Ensino Fundamental em Feira de Santana (1985-1996). **Revista Sitientibus**, Feira de Santana, n. 24, jan./jun. 2001.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e funcionamento do ensino -continuidades e rupturas do ensino fundamental**. 1999. 152f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1999.

\_\_\_\_\_. Municipalização do Ensino Fundamental: de Anísio Teixeira aos embates contemporâneos. **Revista Sitientibus**. Feira de Santana, n. 21, p. 143-157, jul/dez, 1999b.

SILVA, Edileuza Fernandes. Diretor da escola básica: “o vento que sopra o carvão”. In: SILVA, Maria Abádia; PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. Curitiba: Appris, 2018.

SILVA, Jair Militão. **A autonomia da escola pública**. Campinas-SP: Editora Papirus, 1996.

SILVA, Mirna Ribeiro Lima da. **Trabalho docente em Feira de Santana - BA (2001-2004)**: precarização e profissionalização. 2008. 127f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

TEIXEIRA, Anísio. Administração pública brasileira e a educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 86, n. 212, p. 23-37, jan./abr. 2005.

\_\_\_\_\_. **Educação para a democracia**: Introdução à administração educacional. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

\_\_\_\_\_. **Educação não é privilégio**. 4ª edição. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.

\_\_\_\_\_. Natureza e função da Administração Escolar. In: **Administração Escolar**: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1968, p.9-17.

\_\_\_\_\_. Valores proclamados e valores reais nas instituições escolares brasileiras. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.37, n.86, abr./jun. 1962. p.59-79.

\_\_\_\_\_. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89.

\_\_\_\_\_. Escola pública, universal e gratuita. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.26, n.64, out./dez. 1956. p.03-27.

VASCONCELOS, F.H; SOARES, S.P.L, MARTINS, C.A., AGUIAR, A.M.S (org). **Conselho escolar**: processos, mobilização, formação e tecnologia. – Fortaleza: Edições UFC, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

## **Jornais**

APLB e governo chegam à acordo sobre reserva de carga horária. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 23 de fevereiro de 2016.

APLB e governo chegam à acordo sobre reserva de carga horária. **Blog da Feira**. 23 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://blogdafeira.com.br/home/2016/02/23/aplb-e-governo-de-feira-chegam-a-acordo-sobre-reserva-de-carga-horaria/>. Acesso em 14 de outubro de 2019.

CAMPANHA para acabar com evasão escolar. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 06 de abril de 2001;

CONHECIDOS os diretores de Escolas. **Jornal Folha do Norte**. Feira de Santana, nº 4.222, 20 de maio de 1989. Política, p. 3.

CURSO de Gestão Escolar reúne 450 professores municipais. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 27 de abril de 2001. Política, p. 2.

DENTRO de quatro anos Feira será outra cidade. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 02 de janeiro de 2001. Política, p.2.

DIRETOR de escola passa por seleção antes da eleição. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 12 de abril de 2001. Política, p.2.

ELEIÇÃO de gestores escolares. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 31 de julho de 2013. Educação. Disponível em: <https://www.jornalfolhadoestado.com/noticias/15964/eleicao-de-gestores-escolares>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

ELEIÇÃO para diretores de escolas municipais no dia 17. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 14 de junho de 2003. Geral, p. 5.

ELEIÇÃO para diretor de escola municipal tem 90 chapas inscritas. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 24 de maio de 2001.

ELEITOS os diretores das escolas municipais. **Jornal Folha do Norte**. Feira de Santana, nº 4.222, 20 de maio de 1989. Capa, p. 1.

EMPOSSADOS dirigentes de escolas municipais. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 08 de julho de 2003. Geral, p. 3.

ESCOLAS municipais elegem seus novos diretores. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 20 de junho de 2007. Geral, p.3.

ESCOLAS realizam eleição direta para diretores nesta sexta-feira. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, nº 1.719, 17 de junho de 2005. Geral, p.3.

ESCOLAS da rede municipal vão buscar alunos em casa. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 07 de abril de 2001.

GONÇALVES, Ordachson. Secretaria realiza jornada pedagógica nesta quinta (14). **Jornal Folha do Estado**. 10 de fevereiro de 2013. Educação. Disponível em: <https://www.jornalfolhadoestado.com/noticias/10164/secretaria-realiza-jornada-pedagogica-nesta-quinta--14->. Acesso em: 18 de outubro de 2019.

JORNADA pedagógica traça planos para o ano letivo de 2013. **Jornal Folha do Estado**. 15 de fevereiro de 2013. Educação. Disponível em: <https://www.jornalfolhadoestado.com/noticias/10311/jornada-pedagogica-traca-planos-para-ano-letivo-2013->. Acesso em: 18 de outubro de 2019.

OLIVEIRA, Daniela. Com a municipalização de cinco escolas estaduais, Rede Municipal de Feira recebeu quase 2 mil novos alunos. **Tribuna Feirense**. 15 de maio de 2019. Disponível em : <http://www.tribunafeirense.com.br/noticias/33827/com-a-municipalizacao-de-cinco-escolas-estaduais-rede-municipal-de-feira-recebeu-quase-2-mil-novos-alunos.html>. Acesso em 13 de outubro de 2019.

OLIVEIRA, Dimas. Exemplo de liderança. **Blog demais**: blog do jornalista Dimas Oliveira. Feira de Santana, 30 de junho de 2008. Disponível em: <http://oliveiradimas.blogspot.com/2008/06/exemplo-de-liderana.html>. Acesso em: 11 de novembro de 2019.

PREFEITO lança projeto pioneiro da Escola 10. **Jornal Folha do Estado**. Feira de Santana, 03 de abril de 2001. Geral, p.5.

SECRETÁRIA de Educação confirma municipalização de quatro escolas em Feira de Santana. **Acorda Cidade**. 07 de novembro de 2018. Educação. Disponível em: <https://www.acordacidade.com.br/noticias/202530/secretaria-de-educacao-confirma-municipalizacao-de-quatro-escolas-em-feira-de-santana.html?mobile=true>. Acesso em 13 de outubro de 2019.

SECRETÁRIA explica falta de professores na rede municipal e diz que problema será resolvido. **Acorda Cidade**. Feira de Santana, 11 de março de 2013. Educação. Disponível em: <https://www.acordacidade.com.br/noticias/104127/secretaria-explica-falta-de-professores-na-rede-municipal-e-diz-que-problema-sera-resolvido-.html>. Acesso em 28 de novembro de 2019

SIMAS, Adilson. Em 5 de agosto de 1997, morre José Falcão da Silva, prefeito de Feira de Santana. **Jornal Grande Bahia**. Feira de Santana, 05 de agosto de 2016. Disponível em: <http://www.jornalgrandebahia.com.br/2016/08/em-5-de-agosto-de-1997-morre-jose-falcao-da-silva-prefeito-de-feira-de-santana/>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

TARCÍZIO dá posse a José Raimundo na Secretaria de Educação em Feira. **Bahia Já: jornalismo integrado**. Salvador, 01 de abril de 2009. Disponível em: <http://www.bahiaja.com.br/salvador/noticia/2009/04/01/tarcizio-da-posse-a-jose-raimundo-na-secretaria-de-educacao-em-feira,14561,0.html> Acesso em: 03 de janeiro de 2020.

TRINDADE, Andréa. Secretaria de Educação abre vagas para estagiários. **Acorda Cidade**. Feira de Santana, 12 de março de 2010. Seção Empregos. Disponível em: <https://www.acordacidade.com.br/noticias/3478/secretaria-de-educacao-abre-vagas-para-estagiarios.html> Acesso em 28 de novembro de 2019

WANDERLEY, Glauco. Centenas de estagiários assumem turmas como professores titulares. In: **Blog Glauco Wanderley**. Feira de Santana, 24 de maio de 2010. Disponível em: <http://glaucowanderley.blogspot.com/2010/05/centenas-de-estagiarios-assumem-turmas.html>. Acesso em 28 de novembro de 2019.

## APÊNDICES

### APENDICE A: Relação da nomeação de professores eleitos nos pleitos de 2001 a 2013

ESCOLAS	PLEITO 2001		PLEITO 2003*		PLEITO 2005		PLEITO 2007		PLEITO 2009		PLEITO 2011		PLEITO 2013	
	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)	DIRETOR(A)	VICE-DIRETOR(A)
CENTRO DE EDUCAÇÃO BÁSICA DA UEFS	xx	xx	Xx	xx	xx	xx	JOELMA DOS SANTOS RAMOS ROCHA	ANA PAULA DE ARRUDA GALVÃO  ELISÂN GELA ARCAN JO DA SILVA	KATIA DANIELLE SANTOS SILVA (374)	CRISTIANE DOS ANJOS PINTO  PATRICIA MARA DOS SANTOS MACHADO	XX	XX	KATIA DANIELLE SANTOS SILVA (901)	CRISTIANE DOS ANJOS PINTO (902)  LUCIANA GUIMARÃES BRANDÃO CARVALHO (903)
CENTRO DE EDUCAÇÃO MONTEIRO LOBATO	XX	XX			ADRIANA GOMES PEREIRA (509)	ELZA PIMENTEL SOUZA  MARIA DA CONCEIÇÃO	XX	XX	ADRIANA GOMES PEREIRA (271)	MARIA DA CONCEIÇÃO ALVES OLIVEIRA  MARIA AUTA DOS	ADRIANA GOMES PEREIRA (612)	MARIA DA CONCEIÇÃO ALVES OLIVEIRA (613)	ADRIANA GOMES PEREIRA (862)	DEBORA LIMA FERREIRA (863)  MARIA DA CONCEIÇÃO

						ALVES OLIVEIRA				SANTOS MASCAREN HAS		DEBORA LIMA FERREIRA (614)		O ALVES OLIVEIRA (864)
						MARIA AUTA DOS SANTOS MASCAR ENHAS								
CENTRO INTEGRAD O PROFº JOSELITO AMORIM 383	MARTA DA GRAÇA LIMA (234)	IONE FALCÃO BARRETO (235)  JUÇARA COSTA DE SOUZA CAMPOS (236)  MARIA LÚÍZA DOS SANTOS ARAÚJO (237)			MARTA DA GRAÇA LIMA (733)	CRISTIAN E LEÃO DALTRO  JUÇARA COSTA DE SOUZA CAMPOS  MARIA LÚÍZA DOS SANTOS ARAÚJO	MARTA DA GRAÇA LIMA (770)	CRISTIA NE LEÃO DALTR O  JUÇAR A COSTA DE SOUZA CAMPO S  MARIA LÚÍZA DOS SANTO S	MARTA DA GRAÇA LIMA (383)	CRYSTIANE LEÃO DALTRO  JUÇARA COSTA DE SOUZA CAMPOS  DAYANE ARAGÃO ARAÚJO	MARTA DA GRAÇA LIMA (639)	LIRANNE LINS BRAGA (640)  DAYANE ARAGÃO ARAÚJO ANDRADE (641)  REGINA CELIA MOURA CARVALHO (642)	MARTA DA GRAÇA LIMA (849)	LIRANNE LINS BRAGA (850)  DAYANE ARAGÃO ARAÚJO ANDRADE (851)  REGINA CELIA MOURA CARVALHO (852)

								ARAÚJO						
CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL PROFº JOSÉ RAIMUNDO PEREIRA DE AZEVEDO 300	XX	XX			XX	XX	XX	XX	SELMA APARECIDA SANTOS SILVA (300)	IDÁLIA DIAS OLIVEIRA (301)	SELMA APARECIDA SANTOS SILVA (673)	IDÁLIA DIAS OLIVEIRA (674)	SELMA APARECIDA SANTOS SILVA (923)	IDÁLIA DIAS OLIVEIRA (924)
ESCOLA BATISTA DO CAMPO LIMPO	MARIA DE LOURDES SANTANA SILVA (227)	IZABEL CRISTINA PEREIRA BRITO (228)			MARIA DE LOURDES SANTANA SILVA (591)	IZABEL CRISTINA PEREIRA BRITO	XX	XX	XX	XX	IZABEL CRISTINA PEREIRA BRITO (693)	MARIA DE LOURDES SANTANA SILVA (694)		
ESCOLA CLUBE DE MÃES AMPARO ÀS CRIANÇAS 395	XXX	XX			XX	XX	XX	XX	IRACILDA REIS DOS SANTOS MASCARENHAS (395)		XX			
ESCOLA COMUNITÁRIA LUIS	XX	XX			XX	XX	MARÍLIA DE DIRCEU COSTA	ANTONIETA RODRIGUES	MARÍLIA DE DIRCEU COSTA	ANTONIETA RODRIGUES VASCONCE	MARÍLIA DE DIRCEU COSTA	ANTONIETA RODRIGUES VASCONCE	RITA DE CÁSSIA LIMA DE QUEIROZ	MARIA DO CARMO BATISTA

ALBERTO 372							ANDRADE (748)	VASCO NCELO S DE OLIVEIR A	ANDRADE (372)	LOS DE OLIVEIRA	ANDRADE (715)	LOS DE OLIVEIRA (716)	SANTOS (929)	DA CUNHA (930)
ESCOLA COMUNITÁ RIA MORADOR ES DO FEIRA X 318	RITA DE CÁSSIA LIMA DE QUEIROZ SANTOS (175)	IARA FRANCO PEDRA BELMONT E (176)  RITA DE CÁCIA BASTOS MELO (177)			RITA DE CÁSSIA DE QUEIROZ SANTOS (551)	MARIA IZABEL ROSÁRIO DA SILVA  ARLETE MARIA GUIMARÃ ES	XX	XX	RITA DE CÁSSIA DE QUEIROZ SANTOS (318)	RITA DE CÁCIA BASTOS MELO  MARIA DAS GRAÇAS ALVES CONCEIÇÃ O	XX	XX		
ESCOLA DA ASSOCIAÇ ÃO DOS MORADOR ES DO CASEB	MARIA DA GLORIA SANTOS DE SENA (142)	ANTONIA ALVES DA SILVA (143)			GEMÍNA SOARES DIAS MARIA (524)		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
ESCOLA DR. JOÃO DUARTE GUIMARÃE S, DISTRITO DE HUMILDES 422	MAÍDIA ALVES DE LIMA (257)	WANDA MARGARI DA FERREIR A (258)			RITA DE CÁSSIA RAMOS DE JESUS (621)	MARIA DE FÁTIMA ABREU SCHMIDT  ROSANG ELA RODRIGU	RITA DE CÁSSIA RAMOS DE JESUS (650)	ROSAN GELA RODRIG UES MACHA DO	RITA DE CÁSSIA RAMOS DE JESUS (422)	ROSANGEL A RODRIGUE S MACHADO	NILZETE DE ALMEIDA BARBOSA (753)	THOMAZ HEVERTON DOS SNTOS PEREIRA (754)	NILZETE DE ALMEIDA BARBOSA (1005)	MARCIA BISPO DE LIMA BEZERRA (1006)



					ES MACHAD O		SOLAN GE MARTI S DE MELO		SOLANGE MARTINS DE MELO		CARLA VIRGINIA EVANGELIS TA RESSUREI ÇÃO (755)			
					SOLANGE MARTINS DE MELO		MARIA DE FÁTIMA ABREU SHIMID T		MARIA DE FÁTIMA ABREU SHIMIDT					
ESCOLA MUNICIPAL NOVO HORIZONT E										MARIA DAS GRAÇAS DO ESPIRITO SANTO DIAS (745)		ANA PATRICIA SAMPAIO SANTOS DE SANTANA (1012)		
ESCOLA FIRMINO JOSÉ DE BRITO, DISTRITO DE JAGUARA 426	MARIA DA CONCEIÇ ÃO SANTOS CARDOS O (260)				MARIA DA CONCEIÇ ÃO SANTOS CARDOS O (701)		MARIA DA CONCEIÇ ÃO O SANTOS CARDOSO (643)		MARIA DA CONCEIÇ ÃO O SANTOS CARDOSO (426)		MARIA DA CONCEIÇ ÃO O SANTOS CARDOSO (783)			
ESCOLA MUNICIPAL ANTONIO										MEIRY LUCY DE OLIVEIRA				

CARNEIRO LAGO											ALMEIDA (784)				
ESCOLA JOSÉ MARTINS DOS SANTOS, DISTRITO DE JAGUARA 427	XX	XX			XX	XX	CLEIA NASCIMEN TO PEREIRA (703)	ANTONIA ROSENI ALMEIDA OLIVEIRA	CLEIA NASCIMEN TO PEREIRA (427)	ANTONIA ROSENI ALMEIDA OLIVEIRA	CLEIA NASCIMEN TO PEREIRA (778)	ANTONIA ROSENI ALMEIDA OLIVEIRA (779)	CLEIA NASCIMEN TO PEREIRA (1039)		
ESCOLA MUNICIPAL CAMINHAR	XX	XX				TÂNIA SANTANA OLIVEIRA DA SILVA (593)	IARA MARIA ALVES DA CRUZ MARTINS	TÂNIA SANTANA OLIVEIRA DA SILVA (768)	JOSEL MA DOS SANTOS BOAVENTURA	XX	XX	XX	XX		
ESCOLA MUNICIPAL GENTE MIÚDA 313	MARIA NATALIA CAMPOS BARBOSA (169)	MIRIAM MOREIRA CERQUEIRA (170)				MARIA DE LOURDES FERREIRA CAZUMBÁ (706)	NATÁLIA CAMPOS BARBOSA	MARIA NATALIA CAMPOS BARBOSA (763)	MARIA DE LOURDES FERREIRA	MARIA NATALIA CAMPOS BARBOSA (313)	MARIA DE LOURDES FERREIRA CAZUMBÁ	MARIA NATALIA CAMPOS BARBOSA (655)	MARIA DE LOURDES FERREIRA CAZUMBÁ (656)	MARIA NATALIA CAMPOS BARBOSA (927)	MARIA DE LOURDES FERREIRA CAZUMBÁ (928)

								CAZUM BÁ						
ESCOLA MUNICIPAL ALMIRA PEREIRA LAGO 367	MARIA CRISPINA COSTA DA SILVA (219)	VERA LÚCIA BARBOSA DE ALMEIDA (220)			MARIA CRISPINA COSTA DA SILVA (723)	ROSELI DA SILVA BRAGA SANTOS	XX	XX	SELMA TEIXEIRA DE SOUZA (367)	MARIA CRISPINA COSTA DA SILVA	XX	XX	SELMA TEIXEIRA DE SOUZA (943)	MARIA CRISPINA COSTA DA SILVA (944)
ESCOLA MUNICIPAL ÁLVARO PEREIRA BOAVENTU RA (DISTRIT BONFIM DE FEIRA)	ANDRÉA FONSECA COSTA (247)	CLAUDIA CRISTINA FONSECA COSTA FIGUERÊ DO (248)  JAILDA MARIA ALVES DE SOUZA MAGALH ÃES (249)			ANDRÉA FONSECA COSTA (684)	JAILDA MARIA ALVES DE SOUZA MAGALH ÃES  CLAUDIA CRISTINA FONSECA COSTA FIGUERÊ DO	ANDRÉA FONSECA COSTA (636)	VANILD ADOS SANTO S SILVA  CLAUDI A CRISTI NA FONSE CA COSTA FIGUER ÊDO	VANILDAD OS SANTOS SILVA (396)	ANDRÉA FONSECA COSTA  CLAUDIA CRISTINA FONSECA COSTA FIGUERÊ DO	XX	XX	EVELINE SOUZA PINTO (986)	ANDRÉA FONSECA COSTA (987) VANILDAD OS SANTOS SILVA (988)
ESCOLA MUNICIPAL ANA BRANDOA 281	NILZETE DE OLIVEIRA ROCHA (144)	ANA MIRA DE JESUS SILVA (145)			ROMILZA DIAS DE CARVALH O (639)	GIANE FREITAS MORAES  ELISÂNG ELA DA	XX	XX	ROMILZA DIAS DE CARVALHO (281)	ELIZANGEL A DA SILVA RIBEIRO  GIANE FREITAS MORAES	ROMILZA DIAS DE CARVALHO (666)	ELIZANGEL A DA SILVA RIBEIRO (668)	ELIZANGEL A DA SILVA RIBEIRO (874)	GIANE FREITAS MORAES (875)  ROMILZA DIAS DE

		MARIA AUDINEA NASCIME NTO ROCHA				SILVA RIBEIRO  REGINAL DO DOS SANTOS								CARVALHO (876)
ESCOLA MUNICIPAL ANA MARIA ALVES DOS SANTOS 307	XX	XX			DINÉIA FERREIR A FARIAS (702)	NOELICE RODRIGU ES DA SILVA  PATRÍCIA OLIVEIRA BRAGA BORGES  VILMA FIGUERE DO DE OLIVEIRA MAIA	XX	XX	MARIA VIRGINIA OLIVEIRA MEDEIROS LEMONS	ANA MARIA MACEDO DOS SANTOS E SANTOS  VILMA FIGUERED O DE OLIVEIRA MAIA  MARCIA SUELI BARBOSA MOTA	MARIA VIRGINIA OLIVEIRA MEDEIROS LEMONS (657)	MARCIA SUELI BARBOSA MOTA (658)  ZENILDE DOS SANTOS TANAN (659)	LUANA OLIVEIRA RODRIGUE S (880)	VINDAMAR CRISTINA FERREIRA RIBEIRO (881)  ÉRICA DE ALMEIDA TORRES (882)
ESCOLA MUNICIPAL ANIZIO PEREIRA BERNARDE S, DISTRITO DE	REGINA LÚCIA SOUZA OLIVEIRA (289)	ALDIRA DOS SANTOS PEREIRA (290)			REGINA LÚCIA SOUZA OLIVEIRA (674)	MARIA JESUÍTA SILVA DE OLIVEIRA  NEUZA MARIA	REGINA LÚCIA SOUZA OLIVEIRA (693)	MARIA JESUÍT A SILVA DE OLIVEIR A	REGINA LÚCIA SOUZA OLIVEIRA (468)		REGINA LÚCIA SOUZA OLIVEIRA (766)		REGINA LÚCIA SOUZA OLIVEIRA (1043)	

MATINHA 468						DOS ANJOS SILVA	DISTITO MARIA QUITÉRIA	ANTONI A FERREI RA DE JESUS						
ESCOLA MUNICIPAL ANTONIO ALBERTIN O CARNEIRO 327	XX	XX			MARIA DA PAZ DOS SANTOS FRANÇA (562)	MAISA FONSECA DE MIRANDA	MARIA DA PAZ DOS SANTOS FRANÇA (744)	LENIZE MARIA PORTE LA RODRI GUES	MARIA DA PAZ DOS SANTOS FRANÇA (327)		MARIA DA PAZ DOS SANTOS FRANÇA (703)		ANA MARIA SOUZA BEZERRA (969)	
ESCOLA MUNICIPAL ANTONIO ANTUNES DOS SANTOS, DISTRITO DE HUMILDES	XX	XX			MAÍDIA ALVES DE LIMA (615)	MARIZET E MONTEN EGRO GOMES	LUSYEDNA RAPHAEL DE MORAES (648)	VALMIR A MARTIN S BRAND ÃO	LUSYEDNA RAPHAEL DE MORAES (411)	VALMINA MARTINS BRANDÃO	LUSYEDNA RAPHAEL DE MORAES (756)	VALMINA MARTINS BRANDÃO (757)	LUSYEDNA RAPHAEL DE MORAES (1003)	VALMIRA MARTINS BRANDÃO (1004)
ESCOLA MUNICIPAL ANTONIO BRANDÃO DE SOUZA, DISTRITO DE HUMILDES 417	LENY IARA DOS SANTOS OLIVEIRA (251)	ALDENIC E MORAES GONÇAL VES (252)  ANTONIA DOS			LENY IARA DOS SANTOS OLIVEIRA (617)	GEOVAN A CABRAL DALTRO  TELMA SIQUEIRA ALVES	ANDRÉA CARLA CORREIA DO CARMO (656)	IVANA BATIST A DE FREITA S PORTO  AUDENI CE	ANDRÉA CARLA CORREIA DO CARMO (416)	ALDENICE MORAES GONÇALVE S  ARLETE DE JESUS CERQUEIR A	ANDRÉA CARLA CORREIA DO CARMO (758)	SILVIA MARLI TAVARES SANTOS (759)  JOSÉ CARLOS SILVA	ANDRÉA CARLA CORREIA DO CARMO (995)	ALDENICE MORAES GONÇALVE S (996)  SILVIA MARLI TAVARES

		SANTOS OLIVEIRA (253)  MARIA LUIZA DOS SANTOS (254)				ARLETE DE JESUS CERQUEIRA		MORAES GONÇALVES  ARLETE DE JESUS CERQUEIRA		JOSÉ CARLOS SILVA SANTOS		SANTOS (760)  ALDENICE MORAES GONÇALVES (761)		SANTOS (997)  CRISTIANE RAMOS MOREIRA (998)
ESCOLA MUNICIPAL ANTONIO ELOI DA COSTA 338	LIBÂNIA MARIA LIMA OLIVEIRA (196)	ZÉLIA DA COSTA BIÃO (197)			LUZINETE SILVA COSTA (576)	ZÉLIA DA COSTA BIÃO  ZÉLIA MARIA TRINDAD E MELO MORAES	LUZINETE SILVA COSTA (712)	ZÉLIA DA COSTA BIÃO	MAÍDIA ALVES DE LIMA (338)	ZÉLIA DA COSTA BIÃO	MAÍDIA ALVES DE LIMA (708)	ZÉLIA DA COSTA BIÃO (709)	DILMA LEÃO NASCIMENTO SANTOS (933)	JOELMA CRUZ DA SILVA SANTOS (934)
ESCOLA MUNICIPAL ARTHUR MARTINS DA SILVA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 455	NELZA RODRIGUES DE SENA (287)	MARIA VALDETE MAGALHÃES OLIVEIRA (288)			MARIA DAS NEVES CERQUEIRA DA CRUZ (672)	JAMBURANA DIRA MARIA COSTA PASSOS	MARIA DAS NEVES CERQUEIRA DA CRUZ (631)	JAMBURANA DIRA MARIA COSTA PASSOS	MARIA DAS NEVES CERQUEIRA DA CRUZ (455)	JAMBURANA DIRA MARIA COSTA PASSOS	MARIA DAS NEVES CERQUEIRA DA CRUZ (736)	JAMBURANA DIRA MARIA COSTA PASSOS (737)	MARIA DAS NEVES CERQUEIRA DA CRUZ (1033)	

ESCOLA MUNICIPAL ÁUREO DE OLIVEIRA FILHO 284	XX	XX			JOSIELIA CERQUEIRA SANTANA (531)	BERENICE CERQUEIRA DOS SANTOS SANTANA	JOSIELIA CERQUEIRA SANTANA (755)	IVONETE SANTOS RIOS	JOSIELIA CERQUEIRA SANTANA (284)	MAIZA FONSECA DE MIRANDA	JOSIELIA CERQUEIRA SANTANA (669)	MAIZA FONSECA DE MIRANDA (670)	JOSIELIA CERQUEIRA SANTANA (921)	RAKELLY CERQUEIRA DE SOUZA DEL REI (922)
ESCOLA MUNICIPAL CELSO RIBEIRO DALTRO 391	XX	XX			MARIA DE FÁTIMA SOUZA (607)	SELMA MARIA CARNEIRO LIMA	XX	XX	MARIA DE FÁTIMA SOUZA FERNANDES OLIVEIRA (390)	SELMA MARIA CARNEIRO LIMA	MARIA DE FÁTIMA SOUZA FERNANDES (643)	ODETE ESCOLÁSTICO DO NASCIMENTO (644)	MARIA DE FÁTIMA SOUZA FERNANDES DE OLIVEIRA (980)	
ESCOLA MUNICIPAL CHICO MENDES 331	JOSÉ FERREIRA DE ALMEIDA (188)	MARIA JUDITE DOS SANTOS RIBEIRO (189) MARIA LUIZA RIBEIRO SMERA (190)			JAQUELINE SANTOS OLIVEIRA MORAIS (566)	JOELMA SANTOS DE MELO HELY PEDREIRA DA SILVA SIMONE ALMEIDA DOS SANTOS	HELY PEDREIRA DA SILVA (722)	JOELMA SANTOS DE MELO CÉLIA REGINA SOARES CORDEIRO	HELY PEDREIRA DA SILVA (331)	JOELMA SANTOS DE MELO MARIA CELIA CASTRO ESTRELA	XX	XX	ANNA VÍRGÍNIA FELIX DE ARAUJO ARAUJO (856)	JOSÉ FERREIRA DE ALMEIDA (857) JAMBURAN DIRA MARIA COSTAS PASSOS (858)
ESCOLA MUNICIPAL COMENDADOR	XX	XX			NEUMA RIBEIRO DE BRITO (527)	Nº 528 (NÃO DA PRA LER)	XX	XX	NEUMAN RIBEIRO DE BRITO (256)	NELMA VIRGINIA DE AZEVEDO	NEUMAN RIBEIRO DE BRITO (616)	GERONEUS A CERQUEIRA DO	NEUMAN RIBEIRO DE BRITO (845)	GERONEUS A CERQUEIRA DO

JONATHAS TELLES DE CARVALHO 256						NELMA VIRGINIA DE AZEVEDO BRITO  ROSEMEI RE DA SILVA OLIVEIRA				GERONEUS A CERQUEIR A DO ESPÍRITO SANTO  VIVIANE CERQUEIR A ALVES		ESPÍRITO SANTO (617)  JAQUELINE SOARES SANTANA (618)  VIVIANE CERQUEIR A ALVES LEAL (619)		ESPÍRITO SANTO (846) VIVIANE CERQUEIR A ALVES LEAL (847)  JAQUELINE SOARES SANTANA (848)
ESCOLA MUNICIPAL CRISPINIAN O FERREIRA DA SILVA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 442	MÁRCIA REJANE DE OLIVEIRA (280)				MÁRCIA REGINA DE OLIVEIRA MARTINS (647)	WELMA NASCIME NTO DOS SANTOS ASSIS  MARIA JOSÉ DE LIMA SANTANA	MARIA JOSÉ DE LIMA SANTANA (689)	FAUSTA ALVES DA SILVA  WELMA NASCIM ENTO DOS SANTO S ASSIS	IRLETE CÁSSIA MAGALHÃE S FONTES (442)	ANA MARILENE RIOS DA SILVA  FAUSTA ALVES DA SILVA	IRLETE CÁSSIA MAGALHÃE S FONTES (727)	ANA MARILENE RIOS DA SILVA (728)  FAUSTA ALVES DA SILVA (729)	IRLETE CÁSSIA MAGALHÃE S FONTES (1013)	ANA MARILENE RIOS DA SILVA (1014)  LUCIA MARIA SANTANA DOS SANTOS (1015)
ESCOLA MUNICIPAL CRISTO DE	XX	XX			XX	XX	CRISTIANE MORAIS DE JESUS	SIMONE SILVA SANTA	CRISTIANE MORAIS DE JESUS		SIMONE SILVA SANTANA		SIMONE SILVA SANTANA	



VERA CRUZ 340							GUIMARÃES (340)	NA DE SOUZA (700)	GUIMARÃES (340)		DE SOUZA (700)		DE SOUZA (972)	
ESCOLA MUNICIPAL DA AMIZADE , DISTRITO DE HUMILDES	VERANEI DE SANTOSE SILVA (255)	DERLÚCIA MESQUITA PEREIRA (256)			XX	XX	VERANEID E SANTOSE SILVA (614)	MARIA EDILSA LIMA  IRENILDA GONÇALVES DE JESUS	VERANEID E SANTOSE SILVA (406)	IRENILDA GONÇALVES DE JESUS  TELMA BASTOS SILVA	VERANEID E SANTOSE SILVA (748)	MARIA EDILSA LIMA (749)  TELMA BASTOS SILVA	VERANEID E SANTOSE SILVA (999)	TELMA BASTOS SILVA (1000)
ESCOLA MUNICIPAL DEMÓCRITO LIMA SOARES 312	TÂNIA NASCIMENTO OLIVEIRA (711)				TÂNIA NASCIMENTO OLIVEIRA (711)		TÂNIA NASCIMENTO OLIVEIRA (714)		TÂNIA NASCIMENTO OLIVEIRA (312)		XX	XX		
ESCOLA MUNICIPAL DEMÓSTHENES ALVARO DE BRITO	MARILUSIA SANTOS DA SILVA (121)	JOSELITA PASSOS DOS SANTOS (122)  RAINÉ SOBRAL MACHADO (123)			JOSELITA PASSOS DOS SANTOS (499)	RAINÉ SOBRAL MACHADO	XX	XX	JOSELITA PASSOS DOS SANTOS	MARIA JOSÉ LEAL MAGALHÃES	CLAUDION ORA SOUZA SANTANA MOREIRA (626)	MARIA JOSÉ LEAL MAGALHÃES (627)	MARIA JOSÉ LEAL MAGALHÃES (913)	EDVALDA DE JESUS LIMA SILVA (914)

ESCOLA MUNICIPAL DEOCLECIANO MARTINS DA SILVA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 457	MARIA NILZA COUTINHO DA SILVA DAMASCENO (283)	CLEONICIA SILVA DA PURIFICAÇÃO			MARIA NILZA COUTINHO DA SILVA DAMASCENO (677)	NIVALDETE MARTINS DA ANUNCIACÃO LIMA	MARIA NILZA COUTINHO DA SILVA DAMASCENO (685)		MARIA NILZA COUTINHO DA SILVA DAMASCENO (457)	NIVALDETE MARTINS DA ANUNCIACÃO LIMA	XX	XX	MARIA NILZA COUTINHO DA SILVA DAMASCENO (1025)	NIVALDETE MARTINS DA ANUNCIACÃO LIMA (1026)
ESCOLA MUNICIPAL DIVA MATOS PORTELA 378	VALÉRIA PORTUGAL DOS SANTOS ROCHA (224)	LÚCIA VENTIM SOARES (225) MEYRE LIGIA LIMA VIDAL (226)			CÁSSIA CONCEIÇÃO FRANCO DE CARVALHO (725)	ILZA DO CARMO FRANCO SANTOS	XX	XX	LUCIA VENTIM SOARES (378)	MARIA DE LOURDES CARVALHO	LUCIA VENTIM SOARES (706)	DALILA DOS REIS DANTAS SILVA (707)	LUCIA VENTIM SOARES (947)	DALILA DOS REIS DANTAS SILVA (948)
ESCOLA MUNICIPAL DOCE LAR DA CRIANÇA 394	EDVANDA OLIVEIRA DE ALMEIDA SANTOS (245)				EDVANDA OLIVEIRA DE ALMEIDA SANTOS (581)			EDIVANDA OLIVEIRA E ALMEIDA SANTOS (754)	EDIVANDA OLIVEIRA E ALMEIDA SANTOS (394)		EDIVANDA OLIVEIRA E ALMEIDA SANTOS (646)	RENILDES MARQUES LIMA FERREIRA (647)	RENILDES MARQUES LIMA FERREIRA (983)	
ESCOLA MUNICIPAL DR.	ZILMA TANAM DO				GABRIEL A VEJA TRABUCO (548)	JUCELINA ALBURQUE	XX	XX	XX	XX	SEMYLE SUZARTE DE		SEMYLE SUZARTE DE	

ALBERTO OLIVEIRA	CARMO (168)				PRATES VIANA						ALMEIDA (650)		ALMEIDA (965)	
ESCOLA MUNICIPAL DR. CÍCERO BARBOSA DE CARVALHO 344	MARIA NOELINE PEDREIRA CERQUEIRA (573)	NEUCI DE ALMEIDA VIT (201) VERA LÚCIA SILVA SALES (202)			MARIA NOELINE PEDREIRA CERQUEIRA (573) VERA LÚCIA SILVA SALES	GILYAN DE BRITO ASSIS VERA LÚCIA SILVA SALES	XX	XX	GILYAN DE BRITO ASSIS (344)	SIMONE ALMEIDA DOS SANTOS	GILYAN DE BRITO ASSIS (698)	SIMONE ALMEIDA DOS SANTOS (699)	GILYAN DE BRITO ASSIS (973)	
ESCOLA MUNICIPAL DR. CLOVIS RAMOS LIMA 387	BERNADETTE ARAÚJO DE S SILVA (231)	ADAILDA FERREIRA LIMA (232) YÊDA REGINA MARTINS MALTE (233)			JULIETTE BAHIA SOUZA (601)	AGILSADA CUNHA SILVA LUCIANA FIGUERE DO DE CARVALHO	JULIETTE BAHIA SOUZA (736)	ELZINAI ROCHA SILVA ALMEIDA ISABELA SANTOS DA SILVA	JULIETTE BAHIA SOUZA (387)	ELZINAI ROCHA SILVA ALMEIDA ISABELA SANTOS DA SILVA	CARLA MAGNA JANOM GOTTARDP (636)	SILVANA DE COVAS SANTOS (638)	CARLA MAGNA JANOM GOTTARDP (907)	KARINE LIMA DA SILVA (908) SILVANA DE COVAS SANTOS (909)
ESCOLA MUNICIPAL DR. COLBERT MARTINS DA SILVA, DISTRITO DE	GERSON ROQUE DE MOURA GOMES (262)	NUBIA XAVIER CARNEIRO (263)			NUBIA XAVIER CARNEIRO (612)	MARIA GORETTI CERQUEIRA SILVA	NUBIA XAVIER CARNEIRO (680)	RENÉ BRITO NASCIMENTO GERUZA OLIVEIRA	GERUZA OLIVEIRA DA SILVA (429)	RENÉ BRITO NASCIMENTO MARGARETE DIAS DE SOUZA	MARIA GORETTE CERQUEIRA SILVA (780)	RENÉ BRITO NASCIMENTO (781) TATIANA MORAES QUEIROZ	MARIA GORETTE CERQUEIRA SILVA (1035)	LUSANIRA NOGUEIRA ARAGÃO (1036)

JAGUARA 429								A DA SILVA				DE MELO (782)		
ESCOLA MUNICIPAL DR. NANTES BELLAS VIEIRA 311	GIANE FREITAS MORAES (166)				NILZETE DE OLIVEIRA ROCHA DE MIRANDA (712)		JUSCELINA ALBUQUER QUE PRATES VIANA (753)		PATRICIA OLIVEIRA BRAGA BORDES (311)		PATRICIA OLIVEIRA BRAGA BORGES (651)		PATRICIA OLIVEIRA BRAGA BORGES (964)	
ESCOLA MUNICIPAL DR. NILTON BELLAS VIEIRA	VERÔNICA A DA ANUNCIA ÇÃO LEÃO FREITAS (124)	DARCI RAMOS VIEIRA (125)			VERÔNICA A DA ANUNCIA ÇÃO LEÃO FREITAS (513)	MARIA SUELI OLIVEIRA DA CRUZ	XX	XX	MARIVALD A SUZART PEDRA	MARIA LÚCIA DE CARVALHO OLIVEIRA	LENIZE MARIA PORTELA RODRIGUES (615)		SONY DE SOUZA CARVALHO LIMA (915)	LENIZE MARIA PORTELA RODRIGUES (615)
ESCOLA MUNICIPAL DR. RUBENS CARVALHO 348	IVANA RITA MATOS DE ALMEIDA (203)	KATIA REGINA PAMPON ET OLIVEIRA (204)			ROSÂNGELA SOUZA VASCONCELOS SANTOS (576)	ELIZABETE BORGES SILVA	XX	XX	ROSÂNGELA SOUZA VASCONCELOS SANTOS (348)	ELIZABETE BORGES SILVA	ELISÂNGELA ARCANJO DA SILVA (713)	RITA APARECIDA ALMEIDA BRITO (714)	ELISÂNGELA ARCANJO DA SILVA (889)	JAMILE MOREIRA MIRANDA (890)  RITA APARECIDA ALMEIDA BRITO (891)
ESCOLA MUNICIPAL ELIZABETH	ROSITA DA SILVA	IVETE FREITAS			MAGDA LUCIANA COSTA	IVETE FREITAS BRAGA	MAGDA LUCIANA COSTA	IVETE FREITA	MAGDA LUCIANA COSTA	IVETE FREITAS BRAGA	JANETE LIGIA SANTANA	MAGDA LUCIANA COSTA	JANETE LIGIA SANTANA	FLAVIA SANTANA DOS

JOHNSON 350	SOUZA (205)	BRAGA (206)  MAGDA LUCIANA COSTA DOS SANTOS (207)			DOS SANTOS SILVA (717)		DOS SANTOS SILVA (746)	S BRAGA	DOS SANTOS SILVA (350)		DOS SANTOS (719)	DOS SANTOS SILVA (720)	DOS SANTOS (939)	SANTOS (940)
ESCOLA MUNICIPAL ESTER DA SILVA SANTANA 380	MARIA DO CARMO SILVA SANTOS (229)	MARIANA MARQUE S CA (230)			VANUZA TELES BASTOS VIEIRA (604)	LÍDIA MARIA CERQUEI RA ROCHA  IRACILDA REIS DOS SANTOS NASCIME NTO	VANUZA TELES BASTOS VIEIRA (761)	LÍDIA MARIA CERQU EIRA ROCHA	VANUZA TELLES BASTOS VIEIRA (380)	LÍDIA MARIA CERQUEIR A ROCHA  IVANA CARDIM PINHEIRO	VANUZA TELLES BASTOS VIEIRA (648)	IVANA CARDIM PINHEIRO (649)	LÍDIA MARIA CERQUEIR A ROCHA (904)	IVANA CARDIM PINHEIRO (905)  ERICA DE SOUZA FADIGAS NERI (906)
ESCOLA MUNICIPAL EURIDES FRANCO DE LACERDA 279	SÔNIA MACHAD O FREIRE (126)	TEREZA DA SILVA PEREIRA (127)  TELMA CARNEIR O SILVA (128)			SANDRA SOCORR O RIBEIRO DE CERQUEI RA (515)	TEREZA DA SILVA PEREIRA	SANDRA SOCORRO RIBEIRO DE CERQUEIR A (759)	SÔNIA MACHA DO FREIRE	TEREZA DA SILVA PEREIRA	SÔNIA MACHADO FREIRE	XX	XX	TEREZA DA SILVA PEREIRA (853)	SÔNIA MACHADO FREIRE (854)  SUGAY LENY ALVES QUAGILO

														PIMENTEL (855)
ESCOLA MUNICIPAL FADA MADRINHA	ELIENE DO CARMO QUEIROZ SANTOS (149)	VALMIRA MARTINS BRANDÃ O (150)			LUCIENE ALMEIDA DE AZEVEDO (637)	ELZINAI ROCHA SILVA ALMEIDA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL FAUSTINO DIAS LIMA 302	XX	XX			XX	XX	XX	XX	LAURA SILENE SANTA BÁRBARA	DINAH PINTO DE MATTOS  MARCIA ALVES DE FREITAS MACEDO	XX	XX	GERSON ROQUE DE MOURA GOMES (877)	MÁRCIA SILVA RIBEIRO (878)  SHEILLA LIMA DA SILVA MATTOS DE SOUZA (879)
ESCOLA MUNICIPAL GETSÊMEN E 277	XXX	XX			IRAMAIA GONÇALVES SILVA (776)	ROZA ANGÉLICA RIBEIRO SOUZA		IRAMAIA GONÇALVES SILVA (776)	IRAMAIA GONÇALVES SILVA (277)	ROZA ANGÉLICA RIBEIRO SOUZA	GISELIA OLIVEIRA NUNES (631)		XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL GODOFREDO COUTINHO PEREIRA,	XX	XX			XX	XX		MEYRE LÍGIA LIMA VIDAL	MARLY NASCIMENTO DE SOUZA (477)		XX	XX	MARLY NASCIMENTO DE SOUZA (1048)	

DISTRITO DE TIQUARUÇU 477														
ESCOLA MUNICIPAL HORÁCIO SILVA BASTOS	MARILUCIA CERQUEIRA DE ALEXANDRE (129)	MARIA HELENA SANTANA DOS SANTOS (130)			MARILUCIA CERQUEIRA DE ALEXANDRE (506)	RENILDES MARQUES LIMA FERREIRA  MARIA HELENA SANTANA DOS SANTOS	XX	XX	XX	XX	NEURACY RIBEIRO DE BRITO (632)	SUELY DE ASSIS CERQUEIRA SANTOS (633)  ANA HELENA LIMA DE SOUZA (634)	NEURACY RIBEIRO DE BRITO (955)	SUELY DE ASSIS CERQUEIRA SANTOS (956)  MARIA SONIA DOS SANTOS RIBEIRO (957)
ESCOLA MUNICIPAL JACIRA ALMEIDA SANTOS	XX	XX			XX	XX	ANA LUCIA CARDOSO DA SILVA (718)	HILDETE CERQUEIRA SAMPAIO	XX	XX	XX	XX	XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL JOÃO MARINHO FALCÃO 315	DIONE SANTOS LIMA (171)	MARIA NATALIA CAMPOS BARBOSA (172)  TELMA SIQUEIRA			JACIENE MOREIRA BASTOS (708)	EUDÁLIA PINHEIRO DE OLIVEIRA ALVES  NELZA MARIA	GIRLENE DO NASCIMENTO SENA DE ANDRADE (750)	ILCA GOMES MATTO S	GIRLENE DO NASCIMENTO SENA DE ANDRADE (315)	ILCA GOMES MATTOS	GIRLENE DO NASCIMENTO SENA DE ANDRADE (653)	TANIA NASCIMENTO OLIVEIRA (654)	GIRLENE DO NASCIMENTO SENA DE ANDRADE (910)	ILCA GOMES MATTOS (911)  GILSA FIUZA DE

		ALVES (173)				CARNEIRO O SPINOLA								ARAÚJO (912)
ESCOLA MUNICIPAL JOÃO MACÁRIO, DISTRITO DE JAÍBA ATAÍDE 441	VERA OLIVEIRA DE ALMEIDA (267)	XXX			MARIA DO CARMO SILVA SANTOS (643)	MARISEL MA ATAÍDE DOS SANTOS 644	MARISELM A ATAÍDE DOS SANTOS (624)	MIRLEN E DE SANTA NA LIMA (625)	MIRLENE DE SANTOS LIMA (441)		SÔNIA DA SILVA SANDES (776)		MARISELM A ATAÍDE DOS SANTOS (1058)	
ESCOLA MUNICIPAL JOAQUIM PEREIRA DOS SANTOS, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 463	MARIA MADALENA A DE JESUS RABELO REGIS (281)				DAMIÃO BRANDÃ O DA SILVA (668)	MARIA MADALENA A DE JESUS RABELO REGIS (669)	DAMIÃO BRANDÃO DA SILVA		MARIA MADALENA DE JESUS RABELO REGIS (462)		MARIA MADALENA DE JESUS RABELO REGIS (743)		MARIA MADALENA SOUZA CERQUEIRA (1023)	CACILDA DE MIRANDA SOUZA CERQUEIRA
ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ TAVARES CARNEIRO, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 459	JAILDA RIBEIRO RABELLO (276)	ADRIANA PEDREIRA A DE SOUZA (277)			JAILDA RIBEIRO RABELLO (665)	ADRIANA PEDREIRA A DE SOUZA  DAÍSE DA SILVA NUNES	DAISE DA SILVA NUNES (628)	ADRIANA A PEDREIRA DE SOUZA  DEUSA RODRIGUES MENDES	SANDRA DAMASCENO SOUZA DA SILVA (459)	ÉRIKA TELES CORDEIRO MINEIRO	SANDRA DAMASCENO SOUZA DA SILVA (733)	MARCIA ANDREA BRANDÃO SANTOS (734)	SANDRA DAMASCENO SOUZA DA SILVA (1016)	TATIANA ESQUIVEL DE BRITO (1017)  MARCIA ANDREA BRANDÃO DOS



		MORAES (278)						S SANTA NA						SANTOS (1018)
ESCOLA MUNICIPAL JUDITE ALENCAR MARINHO 334	LEDIMAR CORREIA LIBÓRIO (191)				MARIA ZENILDA DALTRO NUNES (722)		MARIA ZENILDA DALTRO NUNES (752)		LUCIENE AZEVEDO DIAS (334)		LUCIENE AZEVEDO DIAS (687)		LUCIENE AZEVEDO DIAS (971)	
ESCOLA MUNICIPAL MÃE DOS HUMILDES, DISTRITO DE HUMILDES	CELESTE ÂNGELA SILVA SANTOS (250)				CELESTE ÂNGELA SILVA SANTOS (624)	ESTELITA PEREIRA DOS SANTOS	CELESTE ÂNGELA SILVA SANTOS (687)	ESTELI TA PEREIR A DOS SANTO S (688)	XX	XX	ROZA ANGELICA RIBEIRO SOUZA (746)	HELENA MARIA FREITAS DA SILVA E SILVA (747)	MARIA DO CARMO DE ANDRADE ALVES (1009)	HELENA MARIA FREITAS DA SILVA E SILVA (1010)
ESCOLA MUNICIPAL MARGARID A LISBOA DE OLIVEIRA 325	XX	XX			VALÉRIA PORTUGL DOS SANTOS (558)	LIBÂNIA MARIA LIMA DE OLIVEIRA	VALÉRIA PORTUGAL DOS SANTOS (734)	MARIA DE LOURD ES CARVA LHO	VALÉRIA PORTUGAL DOS SANTOS (325)	ISA GILVANELI A SAMPAIO FRANCO	VALÉRIA PORTUGL DOS SANTOS (696)	ISA GILVANELI A SAMPAIO FRANCO (697)	VALÉRIA PORTUGL DOS SANTOS (931)	ISA GILVANELI A SAMPAIO FRANCO (932)
ESCOLA MUNICIPAL MARIA ANTÔNIA DA COSTA 266	XX	XX			NELCILAN DIA FIGUEIRE DO DA SILVA (503)	IVANA RITA MATOS DE ALMEIDA	NELCILAND IA FIGUEIRE O DA SILVA (715)	IVANA RITA MATOS DE ALMEID A	NELCILAND IA FIGUEIRE O DA SILVA	IVANA RITA MATOS DE ALMEIDA  ILNARA OLIVEIRA BRANDÃO	NELCILAND IA FIGUEIRE O DA SILVA (621)	IVANA RITA MATOS DE ALMEIDA (623)  ILNARA OLIVEIRA	NELCILAND IA FIGUEIRE O DA SILVA (859)	IVANA RITA MATOS DE ALMEIDA (860)  ILNARA OLIVEIRA

						ILNARA OLIVEIRA BRANDÃ O		ILNARA OLIVEIR A BRAND ÃO				BRANDÃO (622)		BRANDÃO (861)
ESCOLA MUNICIPAL MARIA CRISPINA COSTA 352	XX	XX			VERA LUCIA BARBOSA DE ALMEIDA (597)	SAMARA DOS SANTOS LIMA	XX	XX	VERA LUCIA BARBOSA DE ALMEIDA (352)	MARIA EUNICE ALVES DE JESUS	VERA LUCIA BARBOSA DE ALMEIDA (701)	MARIA EUNICE ALVES DE JESUS (702)		MARIA EUNICE ALVES DE JESUS (974)
ESCOLA MUNICIPAL MARIA DA GLÓRIA CARVALHO BAHIA 290	JUCELIA ALMEIDA NERI (155)	NUBIA MARIA DE LIMA AMORIM ( 156)			JUCÉLIA ALMEIDA NERI SANTANA (534)	NUBIA MARIA DE LIMA AMORIM (290)	XX	XX	NUBIA MARIA DE LIMA AMORIM (290)	JUCÉLIA ALMEIDA NERI SANTANA	NUBIA MARIA DE LIMA AMORIM (671)	JUCÉLIA ALMEIDA NERI SANTANA (672)	NUBIA MARIA DE LIMA AMORIM (961)	
ESCOLA MUNICIPAL MARIA DE LOURDES BRITO PORTUGAL 354	MARIZET E MONTEN EGRO GOMES (208)	ELUIDE DE ALMEIDA BAS (209)			LUZITANI A MOURA SANTANA (727)	MARIA SHEILA MOURA SANTANA  SOLEIDE CERQUEI RA SANTOS	XX	XX	SOLEIDE CERQUEIR A SANTOS (354)	ZILMA TANAN DO CARMO  ZENILDE DOS SANTOS TANAN	SOLEIDE CERQUEIR A SANTOS (710)	DJAMARA LOPES DE QUEIROZ (711)  DENISE FREITAS SILVA (712)	SOLEIDE CERQUEIR A SANTOS (892)	DJAMARA LOPES DE QUEIROZ (894)  DENISE FREITAS SILVA (893)
ESCOLA MUNICIPAL MARIA EMÍLIA	MARIA BETÂNIA TEIXEIRA DE				MARIA BETÂNIA TEIXEIRA DE	MARIA JOSÉ BRANDÃ	MARIA BETÂNIA TEIXEIRA	MARIA AUXILIA DORA PEREIR	XX	XX	XX	XX	XX	XX

PEDRA BRAGA, DISTRITO JAGUARA	SOUZA (261)				SOUZA (699)	O DA SILVA	DE SOUZA (701)	A DA SILVA						
ESCOLA MUNICIPAL MARIA JOSÉ DANTES CARNEIRO	MARGARI DA NEUZA RIBEIRO MACHADO (136)	MARIA DAS MERCÊS DE BARROS MAGALHÃES (137)  MARIA DA CONCEIÇÃO PEREIRA GONÇALVES SANTOS (138)			GILDETE FERREIRA VASCONCELOS (520)	CLAUNIO NORA SOUZA SANTANA	XX	XX	XX	XX	XX	XX		
ESCOLA MUNICIPAL MARIA ROSA ESPERIDIÃO, DISTRITO DE MATINHA 469	XX	XX			XX	XX	XX	XX	MARIA JESUÍTA SILVA DE OLIVEIRA (469)	CHRISTIAN E COUTO MIRANDA DE LIMA JUCILEIDE MARIA DE JESUS	XX	XX	CECÍLIA MARTINS DE CASTRO (1040)	LAYANE CARNEIRO DE SOUZA (1041)  LORENE SOUZA DE JESUS (1042)

ESCOLA MUNICIPAL MONSENHOR JESSÉ TORRES 305	XX	XX			XX	XX	JEOVANIA SOBRINHO ALVES BATISTA (742)	JOELM A SOBRINHO ALVES	JEOVANIA SOBRINHO ALVES BATISTA (305)	KATIA KARINE DE SOUZA ARAÚJO	JEOVANIA SOBRINHO ALVES BATISTA (665)			
ESCOLA MUNICIPAL NOIDE CERQUEIRA 346	XX	XX			LEIVA BEATRIZ MARIA SANTANA FRANCO (713)	IVANICE BRITO DA SILVA	XX	XX	LEIVA BEATRIZ MARIA SANTANA FRANCO (346)	IVANICE BRITO DA SILVA	LEIVA BEATRIZ MARIA SANTANA FRANCO (684)	GERUSA CARNEIRO DE ALMEIDA (685)	LEIVA BEATRIZ MARIA SANTANA FRANCO (937)	GERUSA CARNEIRO DE ALMEIDA (938)
ESCOLA MUNICIPAL NORMA SUELY MASCARENHAS 335	ANNA VIRGINIA FELIX DE ARAÚJO (192)	LEIDE LIMA GONÇALVES (193)  MARIZA DE ARAÚJO CARNEIRO (194)			IOLANDA RIBEIRO FEITOSA (719)	MARIZA DE ARAÚJO CARNEIRO  ANA MARILENE RIOS DA SILVA	XX	XX	IOLANDA RIBEIRO FEITOSA (335)	MARIZA DE ARAÚJO CARNEIRO  MARIA CELIA SERRA DA SILVA	IOLANDA RIBEIRO FEITOSA (704)	MARIZA DE ARAÚJO CARNEIRO (705)	XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DAS CANDEIAS, DISTRITO DE	XX	XX			MIRALVA ROSÁRIO DO CARMO (614)		MIRALVA ROSÁRIO DO CARMO (683)	MARIA ENEDITA CARDOSO LEAL NUNES	MIRALVA ROSÁRIO DO CARMO (420)	MARTA SHEILA MOURA	MIRALVA ROSÁRIO DO CARMO (751)	MARTA SHEILA MOURA (752)	EIDY CAROLINE FRANÇA DE OLIVEIRA SILVA (1008)	

HUMILDES 420														
ESCOLA MUNICIPAL NOSSA SENHORA DO PERPÉTUO SOCORRO 292	JOSELICE BASTOS NUNES (157)	MARIA DO SOCORR O SILVA SANTOS (158)			JOSELICE BASTOS NUNES (536)	RITA DE CÁSSIA BASTOS MELO	XX	XX	JOSELICE BASTOS NUNES (292)		XX	XX	XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL OTAVIANO FERREIRA CAMPOS 357	XX	XX			JUCÉLIA ALMEIDA DE JESUS (730)	SUELEID E ALVES DE SOUZA LIMA  ANABELG A PEREIRA BARROS	JOSELICE BASTOS NUNES (774)	MARTA SHEILA MOURA SANTA NA	JUCÉLIA ALMEIDA DE JESUS MENEZES (357)	SUELEIDE ALVES DE SOUZA LIMA  REGINALD O DOS SANTOS	ANABELGA PEREIRA BARROS (681)	AUGUSTO CESAR ANDRADE PINHEIRO (682)  SUELEIDE ALVES DE SOUZA LIMA	ANABELGA PEREIRA BARROS (895)	AUGUSTO CESAR ANDRADE PINHEIRO (896)  SUELEIDE ALVES DE SOUZA LIMA (897)
ESCOLA MUNICIPAL OYAMA FIGUEIRÊD O 360	MARCIA RISÉLIA MIRANDA E S (210)	CRISTIAN E MORAES DE JESUS GUIMARÃ ES (211)			ALMIRA CAMPOS OLIVEIRA (578)	CRISTIAN E MORAES DE JESUS GUIMARÃ ES	XX	XX	ALMIRA CAMPOS OLIVEIRA (360)	AINÉ BARBOSA FERNANDE S  MARIA SÔNIA DOS SANTOS RIBEIRO	ALMIRA CAMPOS OLIVEIRA (691)	AINÉ BARBOSA FERNANDE S (692)	REGINALD O DOS SANTOS (941)	AINÉ BARBOSA FERNANDE S (942)

		MARIA EUNICE DE JESUS CO (212)				MARLENE SILVA CARNEIR O								
ESCOLA MUNICIPAL PROF. LUCIANO RIBEIRO	LAURA SILENE SANTA BÁRBARA SOUZA (131)	ANA PATRICIA SAMPAIO SANTOS SANTANA (132)			CARMEN LÚCIA RIOS RAMOS (517)	LAURA SILENE SANTA BÁRBARA SOUZA	LUCIENE ALMEIDA DE AZEVEDO (757)	ARLETE GUEDE S FEITOS A PEREIR A	LUCIENE ALMEIDA DE AZEVEDO	ELZA PIMENTEL SOUZA LEAL	XX	XX	LUCIENE ALMEIDA DE AZEVEDO	
ESCOLA MUNICIPAL PROFª MARIA HELENA QUEIROZ 287	SUÊDE MARIA SILVA ALBERGA RIA (152)	ANA MARIA MOREIRA ARAÚJO (153)  SANDRA SOCORR O RIBEIRO DE CERQUEI RA (154)			SUÊDE MARIA SILVA ALBERGA RIA (545)	JOSEVÂN IA MIRANDA DE ALMEIDA BARBOSA  ROSANG ELA DA SILVA CERQUEI RA	XX	XX	SUEDE MARIA SILVA ALBERGARI A (287)	MARIA DO CARMO DE ANDRADE ALVES  ROSANGEL A DA SILVA CERQUEIR A FIGUERED O	XX	XX	JOSIMEIRE TEREZA FONTES (865)	NAJARA CONCEIÇÃ O DE OLIVEIRA (866)  ANA CLAUDIA BORGES DE OLIVEIRA (867)
ESCOLA MUNICIPAL PROFª FRANCY	MARIA DA CONCEIÇ ÃO COSTA	REGINAL DO DA SILVA			WALDELI CE NICOLAU	MARIA DA CONCEIÇ ÃO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	MARIA DE LOURDES CARVALHO (975)W	

SILVA BARBOSA	DA SILVA (213)	SANTOS (214)			BARBOSA (582)	COSTA DA SILVA								
ESCOLA MUNICIPAL PROFª HELENA ASSIS SUZART 274	MARIA DOROTY BARBOSA DA SILVA (139)	JAMILY DÓREA DA SILVA SANTOS (140)			MARIA DOROTY BARBOSA DA SILVA (522)	IARA LUSTOSA CAMPOS BORGES	XX	XX	IARA LUSTOSA CAMPOS BORGES (274)	LUCÍLIA BISPO ASSIS MACHADO	IARA LUSTOSA CAMPOS BORGES (628)	LUCÍLIA BISPO ASSIS MACHADO (629)	IARA LUSTOSA CAMPOS BORGES (919)	LUCÍLIA BISPO ASSIS MACHADO (920)
ESCOLA MUNICIPAL PROFª MARIA JOSÉ DANTAS CARNEIRO 269	XX	XX			XX	XX	XX	XX	MARITANIA MENEZES DALTRO (269)	CLAUDION ORA SOUZA SANTANA MOREIRA	MARITANIA MENEZES DALTRO (624)	CLAUDION ORA SOUZA SANTANA MOREIRA (625)	MARITANIA MENEZES DALTRO (917)	IVANIRA ROSANA MOREIRA TEIXEIRA RAMOS CARNEIRO (918)
ESCOLA MUNICIPAL PROFª MARILIA QUEIROZ SILVA 328	GABRIEL A VEJA TRABUC O (184)	SUSANA VEGA PORTO (185)			XX	XX	SUSANA VEGA PORTO (725)	XX	SUSANA VEGA PORTO	XX	XX	XX	XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL PROFª ANTONIO ALVES LOPES 321	VIRGÍNIA MARIA DE ALMEIDA PEREIRA (178)	JUSCELIN A ALBUQUE RQUE PRATES VIANA (179)			XX	XX	RITA ADRIANA RIBEIRO RIOS (726)	ANA CLAUDI A CARNEI RO OLIVEIR A	RITA ADRIANA RIBEIRO	ANA CLAUDIA CARNEIRO OLIVEIRA	MARGARID A FRANCISC A DA SILVA (660)	HORJANA CERQUEIR A DA SILVA (661)	ANA CLAUDIA CARNEIRO OLIVEIRA (883)	HORJANA CERQUEIR A DA SILVA (884)
												GILZA FIUZA DE		ELAINE CRISTINA

		SONIA MOTA CASTRO DE OLIVEIRA (180)						HORJANA CERQUEIRA DA SILVA  GINALVA DOS SANTOS LOPES		GILZA FIUZA DE ARAUJO  HORJANA CERQUEIRA DA SILVA		ARAUJO (662)		SANTOS MACHADO (885)
ESCOLA MUNICIPAL ANTÔNIO ALVES OLIVEIRA 341	ANA RITA OLIVEIRA SANTOS ANTUNES (198)	CRISPINA BARBOSA PALMEIRA (199)			RITA ADRIANA RIBEIRO RIOS (554)	ANA CLÁUDIA CARNEIRO OLIVEIRA  GINALVA DOS SANTOS LOPES  HORJANA CERQUEIRA DA SILVA OLIVEIRA	XX	XX	CÉLIA REGINA DOS SANTOS FERREIRA	JACÍNTIA DA PAIXÃO TRINDADE  VANUZIA BATISTA SANTOS	ROSANGELA BATISTA DE LIMA (688)	TATIANE MERCES DOS SANTOS CERQUEIRA (689)  FLAVIO CARDOSO DOS SANTOS FILHO (690)	ROSANGELA BATISTA DE LIMA (886)	FLAVIO CARDOSO DOS SANTOS FILHO (887)  CINTHYA CORDEIRO COUTINHO (888)



ESCOLA MUNICIPAL PROFº JOSÉ RAIMUNDO PEREIRA DE AZEVEDO 296	SEILMA MARIA DE SOUZA MARRQUES (162)	MARIA DO CARMO BATISTA DE CUNHA SOUTO (163)			SEILMA MARIA DE SOUZA MARRQUES (541)	ANA RITA BATISTA CONCEIÇÃO SELMA APARECIDA SANTOS SILVA IDÁLIA DIAS DE OLIVEIRA	XX	XX	SEILMA MARIA DE SOUZA MARRQUES	KARINA ANDRADE LOPES GUANAIS MARIA JOSENILDA PEREIRA RIBEIRO MARIZA PINTO FREITAS	SEILMA MARIA DE SOUZA MARRQUES (676)	EMANUELL E DE LIMA CEDRAZ REIS (677) KARINA ANDRADE LOPES GUANAIS (678)	SEILMA MARIA DE SOUZA MARRQUES (871)	EMANUELL E DE LIMA CEDRAZ REIS (873) KARINA ANDRADE LOPES GUANAIS (872)
ESCOLA MUNICIPAL PROFº MANOEL DE CRISTO PLANZO 377	XX	XX			XX	XX	XX	XX	ANDREIA CRISTINA BARBOSA ALVES (377)		ANDREIA CRISTINA BARBOSA ALVES (686)		ANA VERENA DE OLIVEIRA PEDREIRA E SILVA (978)	
ESCOLA MUNICIPAL QUINZE DE	FÁTIMA SUELY DE				TÂNIA MARIA QUINTEL	MARINALVA COSTA	TÂNIA MARIA QUINTELLA	MARINALVA COSTA	IVAN NUNES DE	EDNA CIRINO DE	IVAN NUNES DE	EDNA CIRINO DE	IVAN NUNES DE	EDNA CIRINO DE

NOVEMBRO, DISTRITO DE JAÍBA 438	SOUZA MOURA (264)				LA DOS ANJOS (634)	DE ALBURQU EQUE  IRACEMA CARNEIR O SOUZA	DOS ANJOS (662)	DE ALBUR QUEQU E  LAURA SILENE SANTA BÁRBA RA SOUZA	CARVALHO (438)	ALMEIDA FERREIRA  EMILY CARDOSO SUZART	CARVALHO (767)	ALMEIDA FERREIRA (768)  ZENAILMA DE OLIVEIRZ MOLITERN O (769)	CARVALHO (1052)	ALMEIDA FERREIRA (1053)  ZENAILMA DE OLIVEIRZ MOLITERN O (1054)
ESCOLA MUNICIPAL REGINA VITAL 365	VERA LÚCIA DA ANUNCIA ÇÃO BARRETO (217)	MARIA LÚCIA MASCAR ENHAS DE OLIVEIRA (218)			MARIA LÚCIA MASCAR ENHAS DE OLIVEIRA (586)	ELIZABET E OLIVEIRA MOREIRA	Xx	xx	MARIA DA CONCEIÇÃO O ESPÍRITO SANTO DE SANTANA (365)	MARIA ALDINEA NASCIMEN TO ROCHA	MARIA DA CONCEIÇÃO O ESPÍRITO SANTO DE SANTANA (717)	MARIA DA CONCEIÇÃO O LIMA DE JESUS (718)	MARIA DA CONCEIÇÃO O ESPÍRITO SANTO DE SANTANA DE JESUS (717)	
ESCOLA MUNICIPAL RUY NUNES CERQUEIR A, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 445	JULIETY BAHIA SOUZA OLIVEIRA (272)				XX	XX	VIRGINIA MARIA DE ALMEIDA PEREIRA (660)	IVANILDES SILVA SANTOS	VIRGINIA MARIA DE ALMEIDA PEREIRA (445)	IVANILDES SILVA SANTOS	XX	XX	IVANILDES SILVA SANTOS (1029)	

ESCOLA MUNICIPAL TEREZA CUNHA SANTANA 369	MARIA DAS MERCES DE SOUZA SANTOS (221)	MARIA DA GLÓRIA DOMINGOS SANTOS (222)			MARIA DO ROSÁRIO LOPES COSTA (588)	VALDEMI RTES SMERA BARBOSA MARIA DO CARMO MARQUES PEREIRA	MARIA DO ROSÁRIO LOPES COSTA (720)	VALDE MIRTES SMERA BARBOSA	MARIA DO ROSÁRIO LOPES COSTA (369)	VALDEMIRTES SMERA BARBOSA BARBARA CAROLINA RIBEIRO NILO	XX	XX	VALDEMIRTES SMERA BARBOSA (945)	EDNA RODRIGUES BARBOSA (946)
ESCOLA MUNICIPAL VALDEMIR A ALVES DE BRITO 293	RAIMUNDA PINHEIRO DA SILVA (159)	EDNALVA JESUS FERREIRA (160) MARIA DE LOURDES DE JESUS ROCHA (161)			MARIA DAS GRAÇAS FERREIRA SANTOS (538)	NEIDE TEIXEIRA LIMA RAIMUNDA PINHEIRO DA SILVA	RENILDA BORGES NEVES (765)	RAIMUNDA PINHEIRO DA SILVA MARIA VASCONCELOS DOS SANTOS PINHO	RENILDA BORGES NEVES (293)	RAIMUNDA PINHEIRO DA SILVA MARIA VASCONCELOS DOS SANTOS PINHO	XX	XX	RENILDA BORGES NEVES (868)	MARIA LUCIA DOS SANTOS MOREIRA (869) MARIA VASCONCELOS DOS SANTOS PINHO (870)
ESCOLA MUNICIPAL VALDETE MAIA 329	CYNTHIA DA SILVA ALMEIDA (186)	HEDUIGENS ALVES DE			CYNTHIA DA SILVA ALMEIDA (715)		XX	XX	CYNTHIA DA SILVA ALMEIDA (329)	LEDIMAR CORREIA LIBÓRIO	XX	XX		

		ALMEIDA (187)												
ESCOLA MUNICIPAL WILSON MOREIRA MASCARENHAS 363	MARA RÚBIA REGIS NUNES (215)	MARIA DA CONCEIÇÃO COSTA DA SILVA (216)			EVELINE SOUZA PINTO DE OLIVEIRA (584)	HELENITA NASCIMENTO DOS SANTOS	EVELINE SOUZA PINTO DE OLIVEIRA (732)	HELENITA NASCIMENTO DOS SANTOS	EVELINE SOUZA PINTO DE OLIVEIRA (363)	HELENITA NASCIMENTO DOS SANTOS	XX	XX	CYNTHIA DA SILVA ALMEIDA (976)	
ESCOLA LUIZ ALBERTO	XX	XX			WILMA PEREIRA DA SILVA (595)	ANTONIE TA RODRIGUES VASCONCELOS DE OLIVEIRA	XX	XX	XX	XX	XX	XX		
ESCOLA NÚCLEO M. ANTONIO CARLOS COELHO, DISTRITO DE JAÍBA 434	ELIANE MARQUES BORGES MOTA (265)	ODICEIA RIBEIRO ARAGÃO (266)			Nº 627 (APAGADO)	MÁRCIA APARECIDA ROCHA DA SILVA  ODICÉIA RIBEIRO ARAGÃO	ELIANE MARQUES BORGES MOTA (668)	MÁRCIA APARECIDA ROCHA DA SILVA  ODICÉIA RIBEIRO ARAGÃO	ELIANE MARQUES BORGES MOTA (434)	MÁRCIA APARECIDA ROCHA DA SILVA	ELIANE MARQUES BORGES MOTA (771)	MÁRCIA APARECIDA ROCHA DA SILVA (772)  ODICÉIA RIBEIRO ARAGÃO (773)	ELIANE MARQUES BORGES MOTA (1049)	MÁRCIA APARECIDA ROCHA DA SILVA (1050)  ODICÉIA RIBEIRO ARAGÃO (1051)

ESCOLA NÚCLEO M. AGRÁRIO DE OLIVEIRA MELO DISTRITO GOVERNAD OR JOÃO DURVAL CARNEIRO	XX	XX			ELAINE MERCÊS DE ASSIS (690)	ELOÍSA DA MOTA SILVA MAIA  JOZENAI DE GONÇAL VES SANTOS	ELAINE MERCÊS DE ASSIS (706)	ELOÍSA DA MOTA SILVA MAIA  MARIA JOSE DA CRUZ CARVA LHO	ELAINE MERCÊS DE ASSIS (401)	ELOÍSA DA MOTA SILVA MAIA  LUIZA SILVA DE LIMA PINHEIRO	ELAINE MERCÊS DE ASSIS (790)	ELOÍSA DA MOTA SILVA MAIA (791)	ELAINE MERCÊS DE ASSIS (991)	MARIA JOSE DA CRUZ CARVALHO (992)  LUIZA SILVA DE LIMA PINHEIRO (993)
ESCOLA NÚCLEO M. AMBRÓSIO BISPO ARAÚJO, DISTRITO DE JAÍBA 432	XX	XX			FATIMA SUELY DE SOUZA MOURA (632)	MARICEL MA DE SOUZA SANTOS	FATIMA SUELY DE SOUZA MAIA (626)	MARICE LMA DE SOUZA SANTO S	FATIMA SUELY DE SOUZA MAIA (432)	MARICELM A DE SOUZA SANTOS	FATIMA SUELY DE SOUZA (770)		FATIMA SUELY DE SOUZA MOURA (1057)	
ESCOLA NÚCLEO M. ANTONIO DE F. BORJA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 449	XX	XX			RUBENIL DES FRANCIS CA DA CONCEIÇ ÃO NASCIME NTO (656)	SEVERIN A FRANCIS CA NASCIME NTO DE MATOS	RUBENILDE S FRANCISC A DA CONCEIÇÃ O NASCIMEN TO (654)	ANA MEIRE CERQU EIRA FERREI RA	RUBENILDE S FRANCISC A DA CONCEIÇÃ O NASCIMEN TO (449)		RUBENILDE S FRANCISC A DA CONCEIÇÃ O NASCIMEN TO (726)		RUBENILDE S FRANCISC A DA CONCEIÇÃ O NASCIMEN TO (1032))	

ESCOLA NÚCLEO M. ARMANDO RAMOS MORAES DISTRITO GOVERNAD OR JOÃO DURVAL CARNEIRO 404	XX	XX			ELZA DE ALMEIDA PEREIRA (633)	ADEMILDES OLIVEIRA CÉO  VERA LÚCIA MENDES DAS NEVES	ELZA DE ALMEIDA PEREIRA (633)  DISTRITO IPUAÇU	ADEMILDES OLIVEIRA A CÉO  VERA LÚCIA MENDES DAS NEVES	ELZA DE ALMEIDA PEREIRA (404)	ADEMILDES OLIVEIRA CÉO	ELZA DE ALMEIDA PEREIRA (793)	ADEMILDES OLIVEIRA CÉO BARRETO(7 94)	ELZA DE ALMEIDA PEREIRA (994)	
ESCOLA NÚCLEO M. CANDIDO VITORIANO DE CERQUEIRA, DISTRITO DE HUMILDES	XX	XX			XX	XX	ALDILENE MORAES GONÇALVES (644)	ANA LÚCIA DE JESUS OLIVEIRA	ELIENE DO CARMO QUEIROZ (409)	ALDILENE MORAES GONÇALVES	ALDILENE MORAES GONÇALVES (764)	MARCIA ALVES DE FREITAS MACEDO (765)	ALDILENE MORAES GONÇALVES (1011)	
ESCOLA NÚCLEO M. DR. FRANCISCO MARTINS DA SILVA, DISTRITO DE MARIA	RAULINDA RIOS ALMEIDA (273)	SIRLENE PEIXOTO CAMPOS (274)  SOLANGE CARMEM DE FREITAS			Nº 660 (APAGADO)	SIRLENE PEIXOTO CAMPOS (661)  MARIA CELESTE ARAÚJO DA	SOLANGE CARMEM DE FREITAS SANTOS (673)	SIRLENE PEIXOTO CAMPOS  AURISTELA	SOLANGE CARMEM DA CONCEIÇÃO FREITAS (451)	SIRLENE PEIXOTO CAMPOS	SOLANGE CARMEM DE FREITAS SANTOS (730)	MARIA DE FÁTIMA FONSECA LIMA 731)  SIRLENE PEIXOTO CAMPOS (732)		

QUITÉRIA 452		SANTOS (275)				ANUNCIA ÇÃO		ASSIS FONSE CA						
ESCOLA NÚCLEO M. IZIDRO ALVES DE JESUS, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 465	ELKE LIMA DE OLIVEIRA (279)				ELIZABET H DE MORAES VEIGA (645)	ELKE LIMA DE OLIVEIRA	RITA DE CÁSSIA DA SILVA DOS SANTOS E SANTOS (641)	ELIZAB ETH DE MORAE S VEIGA	RITA DE CÁSSIA DA SILVA DOS SANTOS E SANTOS (464)	ELIZABETH DE MORAES VEIGA	RITA DE CÁSSIA DA SILVA DOS SANTOS E SANTOS (741)	ELKE LIMA DE OLIVEIRA COELHO ALENCAR (742)	RITA DE CÁSSIA DA SILVA DOS SANTOS E SANTOS (1019)	ELKE LIMA DE OLIVEIRA COELHO ALENCAR (1020)
ESCOLA NÚCLEO M. JAIME BASTOS DE CARVALHO (DISTRITO BONFIM DE FEIRA)	XX	XX			ANA LÚCIA CARDOS O DA SILVA (519)		EDNA MARIA TRINDADE NILO (622)	MARIA DA GLÓRIA CONCEI ÇÃO DOS SANTO S	EDNA MARIA TRINDADE NILO (399)		XX	XX	MARIA DA GLÓRIA CONCEIÇÃ O DOS SANTOS PEREIRA (990)	
ESCOLA NÚCLEO M. JOSE FERREIRA VENAS DISTRITO BONFIM DE FEIRA	XX	XX			EDNA MARIA TRINDAD E NILO (681)	ANA VERENA GOMES DE SANTANA CARVALH O  MARIA DA GLÓRIA	ANA VERENA GOMES DE SANTANA CARVALHO (696)	ZENAID EDOS SANTO S TANAN	ANA VERENA GOMES DE SANTANA CARVALHO (400)		ANA VERENA GOMES DE SANTANA CARVALHO (777)		ANA VERENA DE SANTANA CARVALHO (989)	





DE TIQUARUÇU														
ESCOLA NÚCLEO M. MANOEL CUNES FERREIRA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 447	MARCIA REGINA SILVA (292)	XXX			MARCIA REGINA SILVA (652)	MARIA MADALENA MARTINS LIMA	MARCIA REGINA SILVA (698)	MARIA MADALENA MARTINS LIMA	MARCIA REGINA SILVA (447)	MARIA MADALENA MARTINS LIMA	MARCIA REGINA SILVA (740)		MARCIA REGINA SILVA (1030)	
ESCOLA NÚCLEO M. MARTINIANO DA SILVA CARNEIRO, DISTRITO DE TIQUARUÇU 475	XX	XX			MARIA PERPETUA PEREIRA DOS SANTOS (696)	TATIANA RODRIGUES DA SILVA ANGELINA NASCIMENTO DE JESUS FILHO DO CARMO	MARIA PERPETUA PEREIRA DOS SANTOS (678)	TATIANA RODRIGUES DA SILVA	TATIANA RODRIGUES DA SILVA (457)	JUSSARA MOREIRA DA COSTA CARDOSO	TATIANA RODRIGUES DA SILVA (785)	JUSSARA MOREIRA DA COSTA CARDOSO (786)	TATIANA RODRIGUES DA SILVA (1044)	CLAUDIA ALMEIDA OLIVEIRA (1045)
ESCOLA NÚCLEO M. PAULA DE FREITAS ALMEIDA, DISTRITO	RISOLETA MACIEL DE FIGUEIREDO (271)				JOSELIA DA COSTA SANTANA (654)	EMILY CARDOS SUZART	JOSELIA DA COSTA SANTANA (676)	ELANE FERREIRA DA SILVA (677)	ELANE FERREIRA DA SILVA (466)	MIRIAN CELESTE SANTOS MASCARENHAS	XX	XX	MIRIAN CELESTE SANTOS MASCARENHAS (1031)	



CERQUEIR A					PEREIRA (650)									
ESCOLA NÚCLEO M. TIMÓTEO FERREIRA DA SILVA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 450	STELIA RIBEIRO DA SILVA DIAS (291)				STELIA RIBEIRO DA SILVA DIAS (663)	JANICE RABELLO COSTA	STELIA RIBEIRO DA SILVA DIAS (639)	JANICE RABELLO COSTA	JANICE RABELLO COSTA (450)		JANICE RABELLO COSTA (724)	ROSÁNGEL A SOUZA VASCONCE LOS SANTOS ROCHA (725)	JANICE RABELLO COSTA (1027)	ROBERTO FRANCISC O COUTINHO DE JESUS (1028)
ESCOLA NÚCLEO M. VASCO DA GAMA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 453	MARIA DE FÁTIMA FONSECA LIMA (282)				MARIA DE FÁTIMA FONSECA LIMA (670)	LEIDA BRAGA DOS SANTOS (671)	MARIA DE FÁTIMA FONSECA LIMA (620)	PERCILI A DE MORAE S ALMEID A	LEIDA BRAGA DOS SANTOS (453)	MARIA DE FÁTIMA FONSECA LIMA	LEIDA BRAGA DOS SANTOS (744)		ADA RÚBIA SOARES SOUZA (1034)	
ESCOLA RAUL RIBEIRO DE OLIVEIRA, DISTRITO DE MARIA QUITÉRIA 461	MARIA ANTONIA CARDOS O DE MORAIS (285)	MARIA LUCILA CALMON BASTOS (286)			MARIA ANTONIA CARDOS O DE MORAIS (658)	MÁRCIA PEREIRA DOS SANTOS RIBEIRO	MARIA ANTONIA CARDOSO DE MORAES (671)	ANA LUCINEI DE RIOS PINTO	MARIA ANTONIA CARDOSO DE MORAES (461)	ANA LUCINEIDE RIOS PINTO	MARIA ANTONIA CARDOSO DE MORAES (738)	ANA LUCINEIDE RIOS PINTO (739)	MÁRCIA PEREIRA DOS SANTOS RIBEIRO (1021)	ROSEMARY DUARTE OLIVEIRA (1022)
ESCOLA SANTA CRUZ	TEREZA DE ALMEIDA				MARIA VÂNIA FONSECA	JOELICE SILVA SANTANA	XX	XX	XX	XX	JOELICE SILVA	GERUZA LIMA SOUZA	JOELICE SILVA	

	PORTO (183)				DE MOURA (564)						SANTANA (722)	MATOS (723)	SANTANA (970)	
PRÉ- ESCOLA MARINA CARVALHO 286	CRISTINA PASSOS SOUZA (151)				CRISTINA PASSOS SOUZA		XX		CRISTINA PASSOS SOUZA		CRISTINA PASSOS SOUZA (675)		CRISTINA PASSOS SOUZA (962)	
PRÉ- ESCOLA MUNICIPAL CORIOLAN O FARIAS DE CARVALHO 392	ANA LUCIA CARDOS O DA SILVA (241)	SELMA MARIA CARNEIR O LIMA			ELIENE CERQUEI RA LISBOA (599)	MARIA DO SOCORR O A. CENTEN O	ELIENE CERQUEIR A LISBOA (730)	MARIA DO SOCOR RO CARNEI RO ALVES CENTE NO	ELIENE CERQUEIR A LISBOA (392)					
PRÉ- ESCOLA MUNICIPAL JOÃO SERAFIM DE LIMA 393	MARIA LÚIZA DOS SANTOS ARAÚJO (243)	XXX			MARINAL VA DA PAIXÃO ALMEIDA (679)  ESCOLA MUNICIP AL JOÃO SERAFIM DE LIMA		JACQUELIN E SANTOS OLIVEIRA MORAES (709)		JAQUELINE SANTOS OLIVEIRA MORAES (393)		JACQUELIN E SANTOS OLIVEIRA MORAES (709)		JACQUELIN E SANTOS OLIVEIRA MORAES (981)	
PRÉ ESCOLA	EUDETE DE	MARIA DO			EUDETE DE	CÉLIA MARIA	XX	XX	XX	XX	CARMEM LUCIA RIOS		CARMEM LUCIA RIOS	





ESCOLA MUNICIPAL LAURA RIBEIRO LOPES	CRISPINA MARIA JORGE (238)	MARIA ISABEL CAMPOS OLIVEIRA  MARIA LÚCIA DOS SANTOS OLIVEIRA			XX	XX	XX	XX	XX	XX	JUCILENE SAMPAIO BASTOS (679)	GEIZE OLIVEIRA DIAS (680)	XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL DA ASSOCIAÇÃO MÃOS UNIDAS	IZABENILZA SANTOS DA SILVA (244)				XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	ANA CLAUDIA SAMPAIO BORGES SANTANA (982)	
ESCOLA MUNICIPAL DO CONJUNTO VIVEIROS											RAINÉ SOBRAL MACHADO (664)		XX	XX
ESCOLA MUNICIPAL CÉLIDA SOARES ROCHA											ANA CLAUDIA BASTOS SILVA (721)		ANA CLAUDIA BASTOS SILVA (979)	
ESCOLA ERASMO BRAGA													RITA ADRIANA RIBEIRO RIOS (898)	SHEILA SILVA VASCONCE





OLGA NOÊMIA DE FREITAS GUIMARÃES													DE JESUS MENEZES (951)	ANDRADE SOUZA OLIVEIRA (952)
ESCOLA LIONS ITAPOROR OCAS													ILMA CEDRAZ BEZERRA (953)	MARIA DA CONCEIÇÃO O LIMA DE JESUS (954)
ESCOLA MUNICIPAL PROFESSOR OSCAR DAMIÃO DE ALMEIDA													ISABEL CRISTINA PEREIRA BRITO (960)	
ESCOLA ADENIL DA COSTA FALCÃO													GERUZA FERREIRA RIBEIRO (963)	
CRECHE MUNICIPAL MARIA DE LOURDES PELLEGRIN I FREITAS SILVA													ANDRÉIA CRISTINA BARBOSA ALVES (967)	
ESCOLA MATERNAL													MARIA DO SOCORRO	

MENINO DE JESUS													CARNEIRO ALVES CENTENA (985)	
ESCOLA NÚCLEO MUNICIPAL MARIA DAS GRAÇAS MENDONÇA													MARIA AUXILIADO RA PEREIRA DA SILVA (1037)	MEYRE LUCY OLIVEIRA ALMEIDA (1038)

\* As publicações de portarias da Prefeitura no ano de 2003, na designação dos diretores escolares, não deixam claro se foram resultados das eleições.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas nomeações dos resultados das eleições escolares (FEIRA DE SANTANA, 2001A, FEIRA DE SANTANA, 2005, FEIRA DE SANTANA, 2007, FEIRA DE SANTANA, 2009, FEIRA DE SANTANA, 2011 e FEIRA DE SANTANA, 2013c)

Legenda:

**Nome vermelho** – eleito em dois ou mais mandatos na mesma escola

Nome em preto – eleito em apenas um mandato

**Nome destacado** – eleito em escolas diferentes ao longo dos anos

**Nome em azul** – escolas da zona rural

XX – Nome da escola não aparece na publicação de resultado da eleição

(Número) – Número da portaria individual da nomeação

**APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS GESTORES**

TEMPO PREVISTO	Aproximadamente 1 hora
LOCAL DE REALIZAÇÃO	Sala reservada cedida pela escola para garantir confidencialidade ao entrevistado
PREPARAÇÃO	Conversa informal sobre a proposta da pesquisa e pedido de autorização para gravar.

1. Poderia me falar sobre a sua formação e há quanto tempo atua como gestor(a) nesta unidade escolar.
2. Como você chegou a gestão escolar?
3. Você participou de alguma formação para gestor?
4. Quando você ouve a expressão “gestão democrática”, qual ideia você tem?
5. Quais relações você estabelece entre eleição para gestores e gestão democrática?
6. Fale um pouco sobre as atividades que fazem parte da sua rotina como diretor escolar.
7. Na sua experiência como gestor, você tem ações que interferem na organização pedagógica da escola? Quais? Como? Quando começou? Que resultados você atribuiu ao trabalho da gestão?
8. Como é sua relação com a comunidade interna da escola (professores, pessoal da secretaria, pessoal de serviços gerais)? Como é sua relação com a comunidade externa? Como esses grupos respondem aos seus chamados para colaborar com a escola? A que você atribui esse(s) comportamento(s)?

**APENDICE C: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS PROFESSORES**

TEMPO PREVISTO	Aproximadamente 1 hora
LOCAL DE REALIZAÇÃO	Sala reservada cedida pela escola para garantir confidencialidade ao entrevistado
PREPARAÇÃO	Conversa informal sobre a proposta da pesquisa e pedido de autorização para gravar.

1. Poderia me falar sobre a sua formação e há quanto tempo atua como professor(a) nesta unidade escolar.
2. Qual é a sua forma de vínculo com a carreira do magistério?

3. Quando você ouve a expressão “gestão democrática”, qual ideia você tem?
4. Quais relações você estabelece entre eleição para gestores e gestão democrática na escola?
5. De que forma a comunidade escolar (escola (professores, pessoal da secretaria, pessoal de serviços gerais e comunidade externa) participa da escola?
6. Você participou da elaboração do PPP desta escola? Como foi o processo?
7. Você percebe relações entre o trabalho da gestão escolar e seu trabalho em sala de aula e a organização pedagógica da escola? Como?
8. Como você avalia a participação dos docentes desta escola na gestão da escola?  
Por quê?

#### **APÊNDICE D: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS FUNCIONÁRIOS**

TEMPO PREVISTO	Aproximadamente 1 hora
LOCAL DE REALIZAÇÃO	Sala reservada cedida pela escola para garantir confidencialidade ao entrevistado
PREPARAÇÃO	Conversa informal sobre a proposta da pesquisa e pedido de autorização para gravar.

1. Há quanto tempo atua nesta unidade escolar?
2. Qual é o seu vínculo empregatício?
3. Quando você ouve a expressão “gestão democrática, qual ideia você tem?
4. Quais relações você estabelece entre eleição para gestores e gestão democrática na escola?
5. De que forma a comunidade escolar (escola (professores, pessoal da secretaria, pessoal de serviços gerais e comunidade externa) participa da escola?
6. Você participou da elaboração do PPP desta escola? Como foi o processo?
7. Acontecem reuniões com a presença dos técnicos (dizer a categoria, conforme a especificação de quem está sendo entrevistado – merendeira, serviços gerais, porteiro da escola? Quais assuntos são discutidos?
8. Quais relações você percebe entre o trabalho da gestão escolar e a organização pedagógica da escola?

9. Como você pensa que os funcionários (merendeira, serviços gerais, porteiro da escola) poderiam participar da gestão da escola?

**APÊNDICE E: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA A  
MÃE/PAI/RESPONSÁVEL**

TEMPO PREVISTO	Aproximadamente 1 hora
LOCAL DE REALIZAÇÃO	Sala reservada cedida pela escola para garantir confidencialidade ao entrevistado
PREPARAÇÃO	Conversa informal sobre a proposta da pesquisa e pedido de autorização para gravar.

1. Você poderia me contar há quanto tempo seu filho(a)/criança pela qual você é responsável estuda nessa escola? Por que vocês escolheram essa escola?
2. Em quais momentos/atividades você participa da escola?
3. Você já ouviu falar em Projeto Político Pedagógico? Você participou da construção do PPP desta escola? Fale um pouco sobre esse momento.
4. Quando você ouve a expressão “gestão democrática”, qual ideia você tem?
5. Quais relações você estabelece entre eleição para gestores e gestão democrática na escola?
6. De que forma a comunidade escolar participa da escola?
7. Você percebe relações entre o trabalho da gestão escolar e a organização pedagógica da escola?
8. Como você pensa que os pais/responsáveis poderiam participar da gestão da escola?

**APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO DO DIRETOR**

**Apresentação**

**Convidamos-lhes a participar da nossa pesquisa através do preenchimento do questionário.**

Este questionário integra uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Educação da UEFS, intitulado Provimento do Cargo para Gestores escolares: implicações na gestão e no trabalho pedagógico das escolas municipais em Feira de Santana (2000-2010) que tem como objetivo analisar a relação existente entre o provimento do cargo dos gestores e suas implicações na organização pedagógica e na consolidação da gestão democrática.

### **Sigilo**

Garantimos-lhes que você ou a instituição escolar não serão identificados em qualquer relatório sobre o resultado do estudo. Os dados serão utilizados apenas para fins científicos. A participação dos diretores é voluntária.

### **Sobre este Questionário**

- Este questionário solicita informações com o objetivo de contribuir na caracterização do perfil dos gestores das escolas municipais de Feira de Santana.
- O questionário deve ser respondido pelo diretor da escola.
- O tempo estimado para preenchimento deste questionário é de, aproximadamente, 15 minutos.
- Quando a questão se referir a “esta escola”, entenda como “esta unidade escolar”.
- As orientações para responder às perguntas estão digitadas em itálico. Para responder a maioria das perguntas, deve-se assinalar a resposta mais apropriada.

Muito obrigado por sua cooperação!

Ao responder, marque a alternativa mais apropriada.

1. Declaro estar ciente do exposto e desejo contribuir para esta pesquisa:  
 Sim  
 Não
2. Qual a sua orientação sexual?  
 Feminino     Masculino     Outro. \_\_\_\_\_
3. Qual a sua idade?  
 Menos de 30  
 Entre 30-35  
 Entre 35-40  
 Entre 40-45  
 Mais de 45
4. Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu?  
 Inferior à educação superior

- Educação superior – Pedagogia
  - Educação Superior – Licenciatura
  - Especialização em Gestão Escolar
  - Especialização em outras áreas
  - Mestrado
  - Doutorado
5. Você concluiu algum curso de formação na área de gestão escolar que lhe ajudou no exercício do cargo de Diretor(a) Escolar?
- Sim
  - Não
6. Você atuou como gestor escolar em algum desses anos abaixo relacionados?

*Por favor, marque quantas alternativas forem apropriadas.*

- 1999-2001
  - 2001 – 2003
  - 2003 – 2005
  - 2005 – 2007
  - 2007- 2009
  - 2009 - 2011
  - Não
7. Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor?
- 1 ano
  - 1-2 anos
  - 3-4 anos
  - 5-6 anos
  - 7-8 anos
  - 9-10 anos
  - 11-15 anos
  - 16-20 anos
  - Mais de 20 anos

8. Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor desta escola?
- 1 ano
  - 1-2 anos
  - 3-4 anos
  - 5-6 anos
  - 7-8 anos
  - 9-10 anos
  - 11-15 anos
  - 16-20 anos
  - Mais de 20 anos
9. Entre os anos 2000 – 2010, de que forma foi escolhido para o cargo atual de diretor escolar?
- Somente indicação
  - Somente eleição
  - Indicação e eleição.
  - Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
10. Quantos anos você trabalhou como docente de uma disciplina / turma na rede pública municipal antes de exercer a função de Diretor?
- Nenhum
  - Menos de 3 anos
  - 3-5 anos
  - 6-10 anos
  - 11-15 anos
  - 16-20 anos
  - Mais de 20 anos
11. Como diretor desta escola, ao longo do ano letivo, quais destas atividades ocupa mais o seu tempo nesta escola?

*Numere as respostas onde 1 é aquela que mais ocupa seu tempo na escola e 5 é a que ocupa menos tempo.*

- Gestão de pessoal (administração das relações entre professores e entre funcionários, controle de faltas e licenças, etc.)



- ( ) Gestão administrativa (prestação de contas, coleta de orçamentos, organização de horários, controles financeiros, calendário letivo)
- ( ) Atividades curriculares e de ensino (discussão sobre currículo, metodologia de ensino, planejamento de projetos, observação em salas de aula, avaliação de desempenho dos alunos)
- ( ) Resposta a pedidos da Secretaria de Educação do Município.
- ( ) Relações externas (reuniões de pais, representação da escola em reuniões .

12. Indique com que frequência você realiza as seguintes atividades no seu trabalho na direção escolar:

*Assinale as alternativas de acordo com a legenda e marque apenas uma alternativa para cada linha.*

(1) Frequentemente (2) Algumas vezes (3) Raramente (4) Nunca

10.1 - Eu assisto às aulas (ou parte delas). 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.2 - Eu acompanho as “Saídas Pedagógicas”. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.3 - Eu acompanho a aplicação de provas. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.4 - Eu dou sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.5 - Eu dialogo com os professores sobre os problemas que surgem em suas turmas. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.6 - Eu informo os professores sobre possíveis formas de ampliarem sua formação para o trabalho na escola. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.7 - Eu dou aulas quando algum professor falta. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.8 - Eu acompanho a escolha do material didático adotado pelos professores na escola. 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

10.9 - Eu converso com os professores sobre o desempenho de seus alunos nas avaliações 1. ( ) 2. ( ) 3. ( ) 4. ( )

13. Agradecemos a sua participação. Caso queira registrar algum comentário sobre este questionário ou acrescentar alguma informação que julgue importante, utilize o espaço abaixo:

---



---