UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGED
MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO

ANTONICLEBIO CAVALCANTE EÇA

NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR:
Desafios e Implicações para construção da autonomia

Vitória da Conquista - BA
2022

ANTONICLEBIO CAVALCANTE EÇA

NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR:
Desafios e Implicações para construção da autonomia

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação *Stricto sensu* à nível de Mestrado Acadêmico em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – PPGEd/UESB, C*ampus* Vitória da Conquista-Bahia, como requisito de obtenção do Título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa:
Políticas Públicas Educacionais

Orientador: Prof. Dr. Claudio Pinto Nunes

Vitória da Conquista - BA
2022

E17n

Eça, Antoniclebio Cavalcante.
Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia. / Antoniclebio Cavalcante Eça, 2022.
170f.
Orientador (a): Dr. Claudio Pinto Nunes.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGED, Vitória da Conquista, 2022.
Inclui referências. 96 – 100.
1. Gestão escolar - Narrativas. 2. Trabalho do gestor escolar. 3. Autonomia - Gestão. I. Nunes, Claudio Pinto. II. Programa Pós-Graduação em Educação – PPGED. I. T.
CDD 371.2

Catalogação na fonte: Juliana Teixeira de Assunção – CRB 5/1890
UESB – Campus Vitória da Conquista -

ANTONICLEBIO CAVALCANTE EÇA

NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR:
Desafios e Implicações para construção da autonomia

Dissertação apresentada a banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação *Stricto sensu,* à nível de Mestrado Acadêmico em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – PPGEd/UESB, C*ampus* Vitória da Conquista-Bahia, para requisito de obtenção do Título de **Mestre em Educação,** tendo como orientador o Prof. Dr. Claudio Pinto Nunes, Linha de Pesquisa: Políticas Públicas Educacionais.

Data da aprovação: 24/02/2022

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Claudio Pinto Nunes
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – PPGEd/UESB
(Orientador)

_____
Prof.ª Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos
Universidade do Estado da Bahia – GESTEC/MPEJA/UNEB
(Examinador Externo)

_____
Prof.ª Dra. Ennia Débora Passos Braga Pires
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – PPGEd/UESB
(Examinador Interno)

ATA DE BANCA DE DEFESA DO MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Aos vinte e quatro dias do mês de fevereiro de 2022, às 14h, por videoconferência utilizando uma plataforma *online*, foi instalada a Banca Examinadora responsável pela avaliação do texto de defesa intitulado **"Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia"**, apresentado pelo mestrando Antoniclebio Cavalcante Eça, ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do título de **Mestre em Educação**. A Banca Examinadora foi presidida pelo Orientador Professor Doutor Cláudio Pinto Nunes (UESB) e contou com a participação das Professoras Doutoras Carla Liane Nascimento dos Santos (UNEB) e Ennia Débora Passos Braga Pires (UESB) na qualidade de examinadores. A sessão teve a duração de 2 (duas) horas e 15 (quinze) minutos e a Banca Examinadora emitiu o seguinte parecer: O texto atende aos critérios de uma dissertação de mestrado uma vez que se organiza em torno de um temática relevante e apresenta uma pesquisa consistente teórica e metodologicamente e com dados empíricos pertinentes e coerentes com os objetivos do estudo. A banca sugere algumas correções pontuais de praxe e indica que a dissertação seja divulgada nos meios científicos. O texto de defesa citado recebeu conceito final: APROVADO.

Prof. Dr. Cláudio Pinto Nunes
(Orientador)

Profa. Dra. Carla Liane Nascimento dos Santos
(Examinadora Externa)

Ennia Débora P. Braga Pires

Profa. Dra. Ennia Débora Passos Braga Pires
(Examinadora Interna)

Antoniclebio Cavalcante Eça

Antoniclebio Cavalcante Eça
(Mestrando)

Dedicatória

Dedico esse trabalho de produção acadêmica a todos os colegas/professores do Magistério Público do Município de Ibirataia, pela qual me inspiraram a desenvolver os estudos e as pesquisas a respeito da gestão da educação e da escola, permitindo compreender que as ações educacionais desenvolvidas conjuntamente, fortalecem a autonomia administrativa, didática-pedagógica e financeira e enaltecem a importância da educação como mecanismo primordial para a transformação social e individual, superando além das desigualdades, a divisão de classes impregnada ainda em nossa sociedade.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao criador do Universo, por ter concedido o dom da sabedoria, persistência, discernimento e lucidez para que nesse momento de grande importância, pudéssemos nos orgulhar de tudo que foi produzido e construído durante o curso do Mestrado.

À minha família, que pode entender as minhas prioridades de estudo e soube respeitar cada momento da distância que nos separavam em nossos encontros e nas datas comemorativas, mas que, sobretudo, estiveram ao meu lado sempre apoiando e amparando em todas as dificuldades, me incentivado e dando ânimo para prosseguir com dedicação à minha pesquisa investigativa.

Ao meu ex-companheiro, Me. Flávio Barreto, que foi meu grande incentivador em retornar aos estudos, a pesquisa e à academia, compreendendo sempre os meus espaços e momentos de leitura, escrita e o apoio fundamental nas horas mais difíceis da minha vida.

À professora da graduação, Dra. Silvana Biondi na qual, me apresentou autores contemporâneos para o anteprojeto de pesquisa, despertando em mim o espírito de investigação, fundamentando teoricamente diante e sob um novo olhar para o fazer pedagógico de forma assertiva e significativa.

Ao orientador, Prof. Dr. Claudio Nunes, pela dedicação ao trabalho, paciência nas orientações, feedbacks nas correções, indicações das leituras e principalmente nas parcerias das produções de conhecimentos publicados em anais de eventos e revistas eletrônicas.

Aos professores do Programa PPGEd/UESB, que me conduziram ao um olhar mais profundo sobre as políticas educacionais, as questões ideológicas, econômicas e sociais, abrindo espaços de compreensão do mundo aparente para o existente em sua sublime realidade.

Aos meus colegas do mestrado, que me permitiram durante todo o curso a troca de ideias, sugestões e informações, mesmo diante de uma crise pandêmica e sanitária pelo qual, estávamos atravessando durante a jornada, e que mesmo assim, estivemos juntos nos amparando e caminhando para vencer essa batalha.

Aos informantes/participantes da pesquisa de Campo, pela disponibilidade e compromisso, trazendo os dados e informações importantíssimos para entender o processo de construção da autonomia na gestão, e que também, nos possibilitou extrair através das narrativas, confluências de vários fatores no universo escolar.

Por fim, aos membros da banca de defesa pública, Prof.ª Dra. Ennia Débora e Dra. Carla Liane, que, desde a qualificação, elucidou fontes e informações, trazendo sugestões e contribuições essenciais para o desenvolvimento e enriquecimento do manuscrito dissertativo, aqui apresentado.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-ão melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e de recursos.

(Vitor Henrique Paro)

EÇA, Antoniclebio Cavalcante. **Narrativas sobre o Trabalho do Gestor Escolar: Desafios e implicações para construção da autonomia**. 2022. 170 fs. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Educação (Mestrado Acadêmico em Educação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, *Campus* Vitória da Conquista-Bahia, 2022.

RESUMO

As narrativas sobre o trabalho do gestor escolar é objeto de análise do projeto de pesquisa, que culminou na presente dissertação a nível de mestrado acadêmico, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGEd/UESB, *Campus* Vitória da Conquista-BA, na Linha de Política Pública Educacional. Este trabalho investigou os desafios e implicações para construção da autonomia no contexto das unidades escolares no âmbito do município de Ibirataia-Bahia, assim como as políticas públicas educacionais que orientam o processo democrático. Como ponto de partida, considerou-se a autogestão como espaço para liberdade e um dos princípios fundamentais de uma gestão democrática, instituída em documentos normativos e oficiais como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB n. 9394/96, o Plano Nacional e Municipal de Educação - PNE/PME, o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, o Projeto Político Pedagógico e toda a documentação do próprio Sistema Municipal de Ensino. A investigação se organiza em uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória, sob a ótica do materialismo histórico-dialético, numa perspectiva crítica, pautadas nas ideias de diferentes autores como: Azevedo (2002, 2006); Barroso (1996, 2003, 2010, 2015); Dourado (2000, 2007, 2011); Freire (2003, 2011); Gadotti (1992, 2012); Libâneo (2003, 2004, 2012); Lück (2013, 2015, 2018); Oliveira (2002, 2011, 2013); Paro (1996, 2001, 2006, 2012, 2015, 2016), que comungam do mesmo pensamento de que a escola, local onde se realiza a gestão escolar, somente será possível a construção da autonomia com princípios democráticos, quando houver o envolvimento de todos os integrantes no processo educativo, seja nos aspectos ligados ao administrativo, didático-pedagógico ou financeiro, valorizando a participação da comunidade escolar. As análises das narrativas apontaram posturas distintas na prática desenvolvidas nas escolas e revelaram que as participações desses integrantes da escola se dão de maneira fragmentada e descontextualizada. Além disso, as dificuldades se distinguem entre as etapas da educação infantil e ensino fundamental anos iniciais e finais. Verificou-se também um distanciamento por parte dos pais dos alunos ou responsáveis na tomada de decisões, voltada para a naturalização de uma gestão tradicional, burocrática e centralizadora. Contudo, a autonomia da gestão nas unidades escolares pesquisadas no Município é fracionada entre o administrativo e o financeiro e o planejamento e desenvolvimento do trabalho pedagógico segue de maneira verticalizada, limitada ao cumprimento das normas previstas na legislação. Por fim, assegura-se que é possível construir a autonomia como espaço de liberdade de ações e decisões, enfrentando os desafios e implicações que abrangem aspectos ligados ao administrativo, didático-pedagógico e financeiro, envolvendo toda comunidade escolar, baseada em princípios democrático-participativos, assegurando a qualidade da gestão da educação pública, fortalecendo o compromisso político e a transformação social.

Palavras-chave: Autonomia. Gestão escolar. Narrativas. Trabalho do gestor escolar.

EÇA, Antoniclebio Cavalcante. **Narratives about the Work of the School Manager: Challenges and implications for the construction of autonomy.** 2022. 170 fs. Dissertation – Graduate Program in Education (Academic Master's in Education) – State University of Southwest Bahia, Vitória da Conquista-Bahia *Campus*, 2022.

ABSTRACT

The narratives about the work of the school manager are the object of analysis of the research project, which culminated in the present dissertation at the academic master's level, linked to the Graduate Program in Education - PPGEd/UESB, Campus Vitória da Conquista-BA, in Line of Educational Public Policy. This work investigated the challenges and implications for the construction of autonomy in the context of school units within the municipality of Ibirataia-Bahia, as well as the educational public policies that guide the democratic process. As a starting point, self-management was considered as a space for freedom and one of the fundamental principles of democratic management, established in normative and official documents such as the Federal Constitution of 1988, the Law of Directives and Bases of National Education - LDB n. 9394/96, the National and Municipal Education Plan - PNE/PME, the Municipal Public Teaching Career Plan, the Pedagogical Political Project and all the documentation of the Municipal Education System itself. The investigation is organized in a qualitative approach of a descriptive and exploratory nature, from the perspective of historical-dialectical materialism, in a critical perspective, based on the ideas of different authors such as: Azevedo (2002, 2006); Barroso (1996, 2003, 2010, 2015); Dourado (2000, 2007, 2011); Freire (2003, 2011); Gadotti (1992, 2012); Libâneo (2003, 2004, 2012); Lück (2013, 2015, 2018); Oliveira (2002, 2011, 2013); Paro (1996, 2001, 2006, 2012, 2015, 2016), who share the same thought that the school, the place where school management takes place, will only be possible to build autonomy with democratic principles, when there is the involvement of all members in the educational process, whether in the administrative, didactic-pedagogical or financial aspects, valuing the participation of the school community. The analysis of the narratives pointed out different postures in the practice developed in the schools and revealed that the participation of these school members takes place in a fragmented and decontextualized way. In addition, the difficulties are distinguished between the stages of early childhood education and elementary school, initial and final years. There was also a distance on the part of the students' parents or those responsible for decision-making, aimed at the naturalization of a traditional, bureaucratic and centralized management. However, the autonomy of management in the school units surveyed in the Municipality is divided between the administrative and the financial and the planning and development of the pedagogical work follows in a vertical way, limited to the fulfillment of the norms foreseen in the legislation. Finally, it ensures that it is possible to build autonomy as a space for freedom of actions and decisions, facing the challenges and implications that cover aspects related to administrative, didactic-pedagogical and financial, involving the entire school community, based on democratic-participatory principles. , ensuring the quality of public education management, strengthening political commitment and social transformation.

Keywords: Autonomy. School management. Narratives. School manager work.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

AEEI - Associação Educadora Evangélica de Ibirataia

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CME – Conselho Municipal de Educação

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

LDB – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PCR – Plano de Cargos, Carreira, Remuneração e Servidores do Magistério Municipal

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PME – Plano Municipal de Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEMEC – Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer

SME – Sistema Municipal de Ensino

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese Teórico-metodológica de Dissertações, Teses e Artigo de Revista – BDTD

Quadro 2 – Palavras-Chave nas Categorias Analíticas

Quadro 3 – Título e Autor nas Categorias Analíticas

Quadro 4 – Códigos dos Sujeitos Informantes/Participantes

Quadro 5 – Sobre os Aspectos Pessoais, Profissionais e de Carreira dos Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Quadro 6 – Sobre os Aspectos Pessoais e Profissionais dos Pais de alunos ou responsáveis

Quadro 7 – Desafios e Implicações para a Construção da Autonomia na Escola – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Quadro 8 – Desafios e Implicações para a Construção da Autonomia na Escola – Pais de alunos ou responsáveis

Quadro 9 – Aspectos da Autonomia na Gestão Administrativa – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Quadro 10 – Aspectos da Autonomia na Gestão Administrativa – Pais de alunos ou responsáveis

Quadro 11 – Aspectos da Autonomia na Gestão Didático-Pedagógico – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Quadro 12 – Aspectos da Autonomia na Gestão Didático-Pedagógico – Pais de alunos ou responsáveis

Quadro 13 – Aspectos da Autonomia na Gestão Financeira – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Quadro 14 – Aspectos da Autonomia na Gestão Financeira – Pais de alunos ou responsáveis

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Seleção das Unidades Escolares com as respectivas etapas de ensino e sujeitos informantes.

Tabela 2 – Seleção de amostragem e quantidade por cargo/função na respectiva etapa da educação básica

Tabela 3 – Produções Acadêmicas selecionadas no Banco de Dados da *Thesaurus* Brasileiro da Educação/ INEP.

Tabela 4 – Seleção das produções publicadas no Sistema de Biblioteca de Dissertação/Teses da UESB – recorte temporal de 2015-2020.

Tabela 5 – Teses e Dissertações defendidas entre 2015-2020, busca ativa pelo Termo Indutor e aplicação de filtros no Banco de Dados da BDTD.

Tabela 6 – Seleção das Produções publicadas no Banco de Dados da BDTD, anos (2001, 2007, 2015, 2017, 2018, 2019 E 2020).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do Município de Ibirataia-Bahia
Figura 2 – Sede da Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer
Figura 3 – Unidade Escolar: Escola Batista Raio de Sol
Figura 4 – Unidade Escolar: Escola Municipal Mariana Andrade Meira
Figura 5 – Unidade Escolar: Colégio Municipal Paulo Souto
Figura 6 – Organograma da Educação Municipal

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APENDICE A – Roteiro de Entrevista Narrativa (GE, CP, PP)

APENDICE B – Roteiro de Entrevista Narrativa (PA)

ANEXO A – Autorização de Coletas de Dados

ANEXO B – Termo de Autorização para Uso de Imagens e Depoimentos

ANEXO C – Folha de Rosto para Pesquisas envolvendo Seres Humanos

ANEXO D – Comprovante de Envio do Projeto e Parecer Consubstanciado do Cep

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 18

1.1 Contextualizando o Objeto de Estudo 18

1.2 Problematização e Objetivos da Pesquisa 24

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO 26

2.1 Procedimentos, Tipo de Estudo e Método 26

2.2 Trabalho de Campo e Seleção do Universo de Pesquisa 30

2.3 Estratégias para Coleta dos Dados 33

2.4 Tratamento e Análise dos Dados 36

3. PESQUISAS SOBRE AUTONOMIA, GESTÃO E SUAS DIMENSÕES 39

3.1 Caracterização e Aspectos Conceituais do Estado da Arte/Conhecimento 39

3.2 Produção de Conhecimento 40

3.3 Contexto de Busca pelo Recorte Temporal 43

3.4 As Aproximações entre as Dimensões Analisadas 53

3.4.1 Narrativas de Gestores Escolares 53

3.4.2 Dimensão Autonomia na Gestão Administrativa 56

3.4.3 Dimensão Autonomia na Gestão Didático-Pedagógico 57

3.4.4 Dimensão Autonomia na Gestão Financeira 60

4. RETROSPECTIVA NA LITERATURA E AS MUDANÇAS PARADIGMÁTICAS . 65

4.1 Autonomia na Gestão na Perspectiva Democrática 65

4.2 Estrutura e Organização do Trabalho Escolar e as mudanças Pós-Reformas Educacionais 69

5. ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE IBIRATAIA-BAHIA 77

5.1 O Sistema Municipal de Ensino 77

5.2 A Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SEMEC) 79

5.3 O Conselho Municipal de Educação (CME) 81

5.4 O Plano Municipal de Educação 82

5.5 O Plano de Carreira, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores do Magistério Municipal 84

5.6 As Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino Pesquisada 87

5.6.1 Escola Batista Raio de Sol.....88

5.6.2 Escola Municipal Mariana Andrade Meira.....91

5.6.3 Colégio Municipal Paulo Souto 94

6. AUTONOMIA NA GESTÃO DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE IBIRATAIA-BAHIA 98

6.1 Caracterização dos participantes da pesquisa sobre os aspectos pessoais, profissionais e de carreira 99

6.1.1 Os Gestores Escolares 101

6.1.2 Os Coordenadores Pedagógicos (CP).....103

6.1.3 Os Professores (PP) 105

6.1.4 Os Pais de alunos ou responsáveis (PA).....107

6.2 Narrativas sobre os desafios e implicações para a construção da autonomia na unidade escolar.....108

6.3 Narrativas sobre os aspectos da autonomia na gestão administrativa 118

6.4 Narrativas sobre os aspectos da autonomia na gestão didático-pedagógica 123

6.5 Narrativas sobre os aspectos ligados a autonomia na gestão financeira.....128

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 135

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 144

REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS 151

APENDICE A 153

APENDICE B 155

ANEXO A – Autorização para Coleta de Dados 157

ANEXO B – Termo de Autorização para Uso de Imagens e Depoimentos 162

ANEXO C – Folha de Rosto para Pesquisas envolvendo Seres Humanos 163

ANEXO D – Comprovante de Envio do Projeto e Parecer Consubstanciado do Cep 164

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualizando o Objeto de Estudo

A Dissertação tem como centralidade as “Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia” que, em alguns casos, aparece na literatura acadêmica vinculado à idéia de participação social ou política, e é apontada como um dos princípios fundamentais da gestão democrática que ao longo da história vêm ganhando destaque merecido nos debates políticos e pedagógicos no âmbito da educação pública brasileira, até a atualidade.

Destarte, os estudos demonstram que, apesar das vastas discussões e debates acerca das políticas educacionais pelo qual são consideradas aquelas que orientam e regulam os sistemas de ensino, seus órgãos e instituições escolares, a concepção da autonomia na gestão escolar se encontra ainda na fase embrionária, seja ela nos aspectos pedagógicos, administrativo ou financeiro, e diante desta complexidade, os gestores escolares demonstram algumas dificuldades que em vista disso, necessitam de uma maior mobilização com relação à participação política de todos os integrantes do processo educativo, de forma mais ativa e democrática e, essa questão é colocada como um dos seus pilares de transformação social.

De acordo com a afirmação de Paro (2016, p. 57), “a participação democrática não se dá de forma espontânea, sendo antes um processo histórico de construção coletiva”, ou seja, a democracia não se concede, se realiza na prática como um ato político e, é um fenômeno ainda não consolidado.

Nesse sentido, é importante destacar que dentro do contexto da escola pública, a construção da autonomia caracteriza-se como um princípio da gestão democrática e sua discussão é bastante significativa para compreendermos os aspectos que estão interligados como as políticas públicas educacionais voltadas para a nova organização gestionária das instituições públicas de ensino e seus respectivos sistemas.

Analisando sobre essa temática, Oliveira (2011), argumenta que “são enormes as dificuldades e complexidades para modificar os padrões de funcionamento dos sistemas educativos” (p. 333), especialmente no Brasil, em que tais desafios implicam dificuldades de concretização. Assim, sendo necessário introduzir procedimentos ou instrumentos mais democráticos e que tragam mudanças significativas para a nova organização de trabalho no contexto das unidades escolares com maior autonomia na

gestão, bem como nas respectivas dimensões didático-pedagógica, administrativa e financeira.

A autonomia nessa perspectiva, faz parte da natureza do processo educacional e seu conceito pode ser encontrado nas publicações das diversas obras clássicas da educação, associadas a temática sobre liberdade individual e social, e na crítica sobre as estruturas centralizadoras que não representa de forma significativa as relações na sociedade. Conforme afirmam Gadotti e Romão (2012, p. 50), na Carta Cidadã: a hora da sociedade, “autonomia e autogestão constituem-se em horizonte de construção de relações humanas e sociais civilizadas e justas”, ambas estão fundadas na ética.

O termo *gestão* possui origem latina *gestioonis*, que significa *o ato de gerir*, gerência, administração. Portanto, *gestão* é administração, tomada de decisão, organização e direção, expressão que no entendimento de Ferreira (2006, p. 170), relaciona-se com:

> [...] a atividade de impulsionar uma organização. É um termo que, historicamente, vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração, e que se “instala” no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação.[...], hoje é preponderante seu emprego para exprimir a responsabilidade pela “direção” e pela garantia de qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis do ensino e da escola. (FERREIRA, 2006, p. 170).

Portanto, tal conceito demonstra a importância dos estudos sobre o trabalho do gestor (administrador ou diretor) escolar, pelo qual ele assume estrategicamente uma posição bastante desafiadora e que permeia por várias contradições e implicações de caráter social, político e pedagógico, e vem se procedendo de maneira complexa em seu cotidiano, até os dias atuais. Para essa afirmação, em seu livro intitulado Diretor Escolar: educador ou gerente, Paro (2015), contesta dizendo:

> Para os estudos da administração (ou gestão) escolar, o que surpreende não é a existência do discurso que valoriza a figura do diretor, pois, como vimos, ele vem se repetindo há muito tempo. O que intriga é a relativa escassez, no âmbito das investigações sobre a realidade no Brasil, de estudos e pesquisas a respeito da natureza e do significado das funções do diretor de escola à luz da natureza educativa dessa instituição. (PARO, 2015, p. 21).

Diante da afirmação intrigante, percebemos que as pesquisas e investigações acerca do trabalho do gestor escolar não se esgotam, e que até aqui, os estudos ainda

não foram suficientes, exigindo mais fortalecimento das políticas de formação para os profissionais da educação, extremamente urgente e necessária para estabelecer um diálogo democrático no processo educativo, especificamente na escola, local onde se deve efetivar um dos direitos sociais mais importante que é a cidadania.

No contexto da educação brasileira, o conceito de gestão é relativamente novo, assentado na mobilização de elemento humano numa dinâmica coletiva que supera a concepção de administração, mas, não necessariamente a substitui. Conforme aponta Lück (2015), estamos passando por uma mudança paradigmática, e os processos de gestão "pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quando políticas, e que só se efetivam de fato, quando articuladas entre si" (p. 31), e ainda reafirma que:

> A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas (LUCK, 2015, p. 44).

Assim, as ações articuladas tecnicamente e politicamente se efetivam quando estão comprometidas com os princípios democráticos e com condições autônomas de participação de modo consciente nas decisões e nos desdobramentos, abrangendo a gestão dos sistemas de ensino e das escolas[1].

Com relação ao conceito de administração, Paro (2015) afirma ser a mediação ou "utilização racional de recursos disponíveis para a realização de fins determinados" (p. 18). Assim, em seu sentido geral, quanto maior é a relevância dos seus objetivos, maior será a importância das mediações para assim conseguir realizá-los. Essa ação configura-se como uma atividade exclusivamente humana, sendo por isso, necessário compreendê-lo para além do senso comum[2] e de seu cunho empresarial/gerencialista presentes nas ações e na prática de forma burocrática e centralizadora que nega seu papel de mediação para o alcance de fins determinados.

---

[1] Vale destacar, segundo Lück (2015), que quando se trata da "gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores do sistema de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas" (p.25).

[2] No senso comum, é usualmente empregado o conceito econômico mais restrito a empresa, ou seja, como "organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral o objetivo o lucro" (FERREIRA, 2010). Nesse sentido, a escola poderia ou não ser uma empresa, fosse ela respectivamente uma escola privada ou uma escola estatal.

Nessa perspectiva gerencialista, o administrador ou gestor escolar passa a ser considerado por todos como o elemento mais importante da administração da escola e assume a função de controlador das atividades das pessoas, indo na contramão do que de fato deveria ser ou se preocupar, com os objetivos da qualidade da educação e do processo ensino-aprendizagem que são consideradas como atividades fins[3].

O que temos assistido e acompanhado nas últimas reformas educacionais, em que podemos apontar como contrarreformas ultraliberais, em meio a um desastre político, econômico e social, devem ser considerados como o início de uma mudança necessária no âmbito da educação brasileira, sobretudo, na maneira de pensar e implementar a autonomia como elemento constitutivo da democracia na gestão dos sistemas educativos centrado, principalmente, na instituição escolar.

Dourado e Amaral (2011), reforçam a necessidade de continuar os estudos na direção dos sistemas e instituições educacionais para a melhoria da qualidade tanto da educação como do ensino, afirmando que:

> A gestão democrática, entendida, portanto, como espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como base para a melhoria da qualidade da educação e aprimoramento das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação/ensino. (DOURADO; AMARAL, 2011, p. 303).

A autonomia e gestão democrática no marco da organização escolar brasileira são inseparáveis em que uma não pode existir sem a outra. Dessa forma, Gadotti (2012), intensifica a importância do entrelaçamento entre os termos democracia, autonomia e cidadania, dentro de prática consciente de participação, descentralização e coletividade.

Por isso, a construção da cidadania tem a ver com a relação das pessoas com o Estado e com a nação. As pessoas tornam cidadãs à medida que passam a sentir parte de uma nação e de um estado. A lealdade ao Estado depende do grau de participação na vida política. (...) (CARVALHO, 2003, p. 12).

Refletindo sobre esse aspecto, ao refazer o percurso histórico, percebemos que a humanidade viveu profundamente a democracia e cidadania, mas de forma bastante

---

[3] Tradicionalmente, de modo mais amplo possível, podemos dizer que as atividades do gestor escolar na unidade de ensino podem ser classificadas em administrativa-financeira (atividades-meio) e pedagógicas (atividades-fim) e para alcançar o sucesso desejado é necessária uma melhor adequação entre meios e fins.

precária e enfraquecida. E isso vem se arrastando até os dias atuais entre nossos líderes que governam autocraticamente, desmobilizando a sociedade civil e impondo um ajuste de caráter neoliberal, subordinado à globalização que atuam de maneira violenta, perversa, injusta e desigual e se articulam e se complementam sobre eixos estratégicos da desregulamentação, descentralização e privatização.

Garantida pela Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206, VI e referendada pelo Art. 3º, VIII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n. 9394/96, a gestão democrática e participativa da escola pública e a autonomia dos sistemas de ensino, traz para a organização das respectivas unidades escolares, a ideia de romper com a cultura autoritária, centralizada e verticalizada, que atravessam por séculos na história da política educacional no Brasil.

De acordo com a LDB 9394/96, em seus artigos 14 e 15, estão explicitados de forma clara, o princípio da gestão democrática e o compromisso da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, assim como a garantia aos sistemas de ensino assegurar às escolas públicas de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, conforme dispõe:

> **Art. 14.** Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. **Art. 15.** Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público [grifo nosso].

Na perspectiva da Lei, construir uma autonomia na gestão escolar resulta da contribuição e do sentido de participação ativa de cada um dos envolvidos em todos as instâncias da organização escolar. Consideramos, portanto, que para uma unidade escolar alcançar patamares de qualidade social em sua gestão é preciso que haja comprometimento coletivo dentro de um ambiente democrático e participativo.

Essa é uma breve configuração que permeia o cenário no qual venho atuando no espaço educacional no Município de Ibirataia-Bahia, podendo observar na prática de forma empírica e nas experiências profissionais vividas por duas décadas, em que

atuei nas funções de gestão municipal e escolar (Secretário Municipal de Educação e Diretor escolar), e no atual cargo de coordenador técnico administrativo da SEMEC[4].

Com isso, nos permite perceber que apesar dos discursos teóricos de ação e prática democrática, descentralizada, estabelecidos em Leis, normas, resoluções e até pela própria gestão municipal, existem unidades escolares que sinalizavam não terem de fato a autonomia inserida na gestão, e que isso implicava em questões a serem descobertas, diante da cultura da organização e do trabalho escolar que está centrada apenas na figura do diretor.

Situação essa que, segundo Paro (2012), descreve como sendo:

> Assim, a última palavra deve ser dada por um diretor, colocado no topo dessa hierarquia, visto como representante da Lei e da Ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades que aí se desenvolvem. (PARO, 2012, p. 132).

Dessa maneira principiam-se as preocupações que embasam esta proposta de trabalho para pesquisa, que pretendeu reunir identificação, reflexões, interpretações e análises das relações de autonomia que efetivamente tem se dado nos ambientes escolares no Município de Ibirataia, tendo à frente os desafios e implicações que se apresentam no cotidiano ante a tarefa de operacionalizar uma gestão democrática, autônoma e de qualidade social.

A posição de Paro (2007), diante do exposto, reforça a importância que tem o desenvolvimento desta proposta de trabalho, considerando que:

> Uma proposta de melhoria da qualidade do ensino, a pesquisa e o conhecimento dessa realidade são necessários, quer para considerar as potencialidades da escola, sabendo com que mediações é possível contar para conseguir o que se deseja, quer para identificar os obstáculos existentes, propondo medidas que modifiquem a própria realidade escolar. (PARO, 2007, p. 28).

Assim, políticas públicas comprometidas empreenderam uma nova realidade na organização do trabalho escolar com maior qualidade social, autonomia na gestão, características democráticas e sobretudo, com a participação ativa dos cidadãos no contexto escolar, constituindo um espaço de alteração e ressignificação de realidades.

---

[4] Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC, situada no Município de Ibirataia-Bahia, órgão do Sistema Municipal de Ensino em que, atualmente, desenvolvo atividades na função de Coordenador Técnico Administrativo e Pedagógico.

1.2 Problematização e Objetivos da Pesquisa

Para compreender essa realidade empírica[5] é que formulamos nossa proposta de pesquisa, delineada a partir das narrativas sobre o trabalho do gestor escolar, explicitando as razões pelas quais nos empenhamos nessa investigação, abrindo espaços e caminhos para que fosse possível atingir os objetivos, apresentando a problematização relacionada ao tema. Assim, busca-se desvendar: quais os desafios e implicações, no âmbito do trabalho do gestor escolar, para construção da autonomia no contexto das unidades escolares, pertencentes a rede municipal de ensino de Ibirataia-Bahia? Para recorte desse estudo, delimitamos apenas a esfera pública de educação no município de Ibirataia-Bahia, localizada no Território de Identidade Médio Rio de Contas.

A expectativa é de que os resultados deste estudo sirvam para estabelecer uma compreensão sobre as razões da realidade ou mesmo para implementar mecanismos institucionais que fortaleçam as políticas de participação dos grupos na escola. Para além disso, espera-se também que as conclusões que chegou esta pesquisa possam embasar e provocar proposições de ações de intervenção na realidade empírica, de modo a desdobrar na produção de mudanças no atual quadro da educação.

O objetivo geral da pesquisa, procurou analisar, a partir das narrativas sobre o trabalho do gestor escolar, desafios e implicações para construção da autonomia no contexto das unidades escolares na rede pública de ensino do município de Ibirataia-Bahia. Para este caminhar, traçamos alguns objetivos específicos que buscou, além da reunião de estudos sobre os conhecimentos epistemológicos e levantamentos de produções de conhecimentos, já publicados, intentou também em:

- Analisar as demandas sobre o trabalho do gestor escolar e os aparatos teórico-metodológico que embasam e fundamentam a natureza do processo gestionário para construção da autonomia;
- Descrever/Interpretar as informações coletadas e narradas pelo gestor escolar, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos e/ou responsáveis,

[5] A pesquisa empírica, conforme aponta Demo (1994), possibilita oferecer maior concretude as respectivas argumentações por mais tênue que possa ser a base fatual, ou seja, “o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática” (p.37).

selecionados *a priori*, com relação a participação e envolvimento nas ações e projetos educativos vivenciados na escola;

- Discutir as ações e relações da autonomia na gestão administrativa, didático-pedagógica e financeira e que efetivamente tem se dado no espaço educativo no município de Ibirataia-Bahia.

O intuito dos objetivos específicos é de um melhor aprofundamento do objeto do trabalho e suas particularidades e, através dessas ações, permitir descrever os resultados que pretendemos alcançar a partir da pesquisa de forma mais detalhada.

Nesse movimento, é importante compreender que, o trabalho de pesquisa de acordo com Assunção, Mussi, Mussi e Nunes (2019, p.3), é uma “atividade concreta no processo de constituição e desenvolvimento científico, possibilitando a produção, identificação e descoberta do conhecimento, respostas para perguntas específicas e soluções de problemas”. Com isso, os autores afirmam ser uma atividade pautada fundamentalmente na “exigência da escolha intencional dos métodos disponíveis”, que consequentemente, conduzirão o desenvolvimento ideal para a compreensão do objeto analisado, também nomeável de realidade.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Não existe uma fórmula mágica e única para realizar uma pesquisa ideal; talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita. A investigação é um produto humano, e seus produtores são falíveis. ... fazer pesquisa não é privilégio de alguns poucos gênios. ...É melhor ter trabalho de pesquisa imperfeito a não ter trabalho nenhum (RICHARDSON, 2011, p.15).

2.1 Procedimentos, Tipo de Estudo e Método

A caracterização do método de pesquisa cientifica intercorre pela escolha dos procedimentos sistemáticos que por sua vez, descrevem e explicam uma situação sob estudo, escolhida e baseada na natureza do objetivo que se pretende estudar (FACHIN, 2001). Nesse passo, a definição dos procedimentos metodológicos para realização desse trabalho partiu de uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória que facilitou analisar e também descrever os fenômenos acerca de um determinado tema, e assim, obtendo informações necessárias para a pesquisa.

Conforme a afirmação de Gil (2007, p. 27), esse tipo de procedimento, “além de aprimorar as ideias, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

De acordo com Minayo (2010), quando utilizamos a abordagem qualitativa, não é apenas para mostrar os diversos ponto de vista, mas sim, para trazer possibilidades e dimensões diferentes a respeito do objeto que está sendo investigado. Nessa senda, a autora afirma que uma pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (p. 21-22).

Assim, os estudos com esse tipo de abordagem “objetivam o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno” (ASSUNÇÃO; MUSSI; MUSSI, NUNES, 2019, p.8).

Nessa esteira de raciocínio, torna-se imprescindível a escuta dos sujeitos em suas narrativas sobre o fenômeno em questão pelo qual aparecerão aspectos sociais ou individuais que poderão se aproximar ou se distanciar do referencial teórico entre

uma fonte para outra, dependendo do contexto que está sendo estudado e que podem também influenciar diretamente nos resultados da pesquisa.

Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa permite “dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008, p.30). Por isso, a escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pelo fato de este tipo de estudo ser uma metodologia utilizada para:

> [...] descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2011, p. 80).

De modo geral, pesquisas na área de Educação são bem mais compreendidas e analisadas por um olhar qualitativo, uma vez que, o estudo com essa abordagem permitirá conhecer o objeto e analisar através das narrativas dos gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores, especificamente do município de Ibirataia-Bahia, quais os desafios e implicações para a construção da autonomia no contexto da unidade escolar, com categoria de análise a *priori* no contraditório[6], sob a ótica do materialismo histórico-dialético na perspectiva crítica.

O materialismo histórico-dialético-MHD, segundo Lavoura e Martins (2018, p. 2), é o método investigativo de conhecimento da realidade concreta “sistematizado por Karl Marx e Frederick Engels, cujas bases e elementos centrais são resultantes de um longo e rigoroso processo de investigação, apresentada de maneira metódica no texto de Marx (2011), intitulado *A introdução de 1857 – O método da economia política”*.

E assim, torna-se importante destacar esse método para o campo de pesquisas em ciências humanas e sociais e, especialmente, na área de educação, partindo da necessidade de compreensão e explicação dos acontecimentos, fenômenos e objetos investigados, bem como da maneira como eles se apresentam de fato na prática e na sociedade. O tratamento dado às categorias de análise do objeto a ser investigado,

---

[6] A contradição são os contrários, as relações, os aspectos que possuem sentidos opostos de transformação, ou seja, a contradição é a fonte que faz desenvolver a força motora que promove o avanço e condiciona o trânsito das formações materiais de um determinado estágio de desenvolvimento para outro. De acordo com Cheptulin (2004), “os contrários, sendo aspectos diferentes de uma única e mesma essência, não apenas excluem-se uns aos outros, mas também coincidem entre si e exprimem não apenas a diferença, mas também a identidade”.

traz a luz para transposição dos preceitos para as pesquisas denominadas empíricas, conceituais ou teóricas, possibilitando explicar e descrever o fenômeno de estudo.

Ao fundamentar acerca do materialismo, Santos (2017, p. 114) afirma que,

> [...] o materialismo histórico dialético é um enfoque teórico marxista que contribui para desvelar a realidade, pois busca apreender o real com base em suas contradições e relações entre singularidade, particularidade e universalidade. Esse enfoque tende a analisar o real a partir do seu desenvolvimento histórico e da sua gênese, captando as categorias mediadoras que possibilitam a sua apreensão numa totalidade.

Dessa forma, a partir dos princípios da *materialização* é que podemos entender como a sociedade se organiza, na qual, os fenômenos, a matéria, a produção de vida material e a reprodução da vida estão relacionados a consciência do concreto caótico, a tese. A *dialética* preconiza o movimento da negação do pensamento, que gera a contradição interna e a mediação do genérico para o específico, a antítese. Por isso, a sociedade é resultado de uma produção *histórica,* em que as contradições internas levam a superação, a síntese. Sendo assim, Marx, defende a construção de uma nova formação social com autonomia individual e emancipação humana, em vista que “a realidade social é construída socialmente” (KOSIK, 1976, p.36).

Firma-se, pois, o entendimento que, a realidade é marcada de forma inevitável pela “complexidade de dimensões e movimentos expressos por meio de contradições, tensões e incertezas, cuja superação prepara o contexto para novos estágios mais abrangentes e significativos desses aspectos”, seja por “ações e reações, estruturas e funções, dúvidas e certezas, fluxos e refluxos, objetividades e subjetividades, ordens e desordens”. (LUCK, 2015, p.39).

Assim, a vida material torna-se um processo contínuo que perpassa por etapas que estão em constante movimento e em desenvolvimento dos avanços e progressos, e cada etapa desse desenvolvimento vai negando a anterior e a posterior numa ação sucessiva e universal, ou seja, a contradição, e o materialismo dialético, ao contrário do metafísico, considera essas contradições, a luta entre os aspectos e as tendências da própria formação material como a origem do movimento e do seu desenvolvimento (CHEPTULIN, 2004).

Por esse caminho, apontar alguns elementos fundamentais do MHD, significa sobretudo, uma mudança fundamental na interpretação dos fenômenos sociais, como também um ato revolucionário e transformador. Dado que, o fenômeno é a percepção

da coisa, ou a impressão que temos do que é concreto, e a aparência nada mais é do que o reflexo parcial da essência dessas coisas.

Os sujeitos, ao interagir de modo participativo e crítico entre as dinâmicas das relações existentes na sociedade, baseados em suas vivências e experiências de vida e nos conhecimentos socialmente produzidos e adquiridos ao longo da história, como bem apontam os autores Castro, Fernandes, Santana e Santos (2020),

> passam a questionar essa dinâmica e, paulatinamente mobilizam investimentos em lutas que defendam a emancipação/liberdade humana como direito que assegura o reconhecimento de si mesmo, de seus potenciais e de seus direitos na sociedade em que vivem e convivem (CASTRO; FERNANDES; SANTANA; SANTOS, 2020).

Assim, se apropriando das palavras emprestadas dos autores, o sujeito constrói sua capacidade de perceber e compreender a sua realidade, tornando-se capaz de criar as próprias possibilidades de interação com o meio, e no âmbito da educação, podendo ser tutelado pelos conhecimentos construídos e adquiridos nos espaços e contextos educativos.

Epistemologicamente, o pressuposto básico é da compreensão dos fatos e da realidade social que implica na articulação no âmbito de uma totalidade[7] histórica em que, mediante a construção do conhecimento, implicará no combate a fragmentação e no particularismo, além da possível resolução dos problemas das diferentes ordens.

Assim, como demonstram nas palavras de Saviani (2018), “o importante não é o ponto de partida e sim o ponto de chegada”, e nessa mesma toada, Frigotto (2001), ressalta que,

> O senso comum, a cultura, a vida, os valores, e até mesmo os preconceitos dos diferentes sujeitos e grupos sociais são o ponto de partida para a organização da escola, do conhecimento e dos processos formativos. O ponto de chegada será a cultura e um saber orgânicos, articulados e socialmente significativos para as classes populares (FRIGOTTO, 2001 p. 14).

---

[7] A categoria de totalidade é entendida na perspectiva do materialismo histórico-dialético como uma unidade de máxima complexidade constituída por diferentes elementos que são complexos também em maior ou menor grau, os quais, em suas relações, constituem e sintetizam aquela totalidade. Conhecer a totalidade de um objeto ou fenômeno não significa conhecer tudo, mas, sim, apreender a lógica determinante dessa totalidade. Historicidade é uma categoria teórica que expressa o movimento dialético que constitui e explica as transformações do ser humano ao longo da história.

Nesse trajeto, na fase inicial do trabalho de pesquisa, foi realizada uma ampla e exaustiva consulta na literatura relacionada ao tema e ao contexto a ser estudado, considerando essa etapa como caráter imprescindível do estado da arte e do conhecimento. Nesse sentido, Fazenda (1997, p.105-106), defende a ideia que “essa fase é fundamental para a formulação do problema e para a construção do olhar teórico que orientará o trabalho de campo”.

Considerando esse fundamento, no contexto da pesquisa nos foi oportunizado aprofundar, apreender e analisar o real ou mesmo desvelar a realidade concreta, assim relatadas por meio das narrativas sobre as atividades desenvolvidas pelos gestores, coordenadores e professores, bem como as percepções com relação aos desafios e implicações na construção da autonomia no universo escolar.

2.2 Trabalho de Campo e Seleção do Universo de Pesquisa

Como estratégia metodológica para esta pesquisa, realizamos um “estudo de caso”, que de acordo com Yin (2001), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p. 32).

Por isso, dado ao primeiro momento, após estudos bibliográficos que segundo Lakatos e Marconi (2003), é um procedimento que “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto”, mas que propicia, “o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (p. 183). E, para melhor elucidação, na transcrição de opinião de Amaral (2007), pesquisa bibliográfica é,

> [...] uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007, p. 1).

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica torna-se fator primordial na construção e desenvolvimento da pesquisa científica, que nos aproxima e permite conhecer melhor o fenômeno estudado. Nesse sentido, a perspectiva então, foi de realizar um estudo de caso com uma seleção de universo de pesquisa estimada por 12 (doze) sujeitos envolvidos, e que a princípio foi projetada para se constituir por conjunto de gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, pais de alunos ou responsáveis

e, possíveis colaboradores que atuam nas respectivas escolas selecionadas da rede pública municipal de Ibirataia-Bahia, peça qual foram informados e comunicados por meio de convite via e-mail, aplicativo *WhatsApp* e com participação voluntária.

Assim, com base na afirmação de Yin (2001), a pesquisa respaldada no estudo de caso deve dispor de apenas uma pequena seleção de sujeitos para pesquisa, pois, dessa forma facilitará a realização das análises com maior profundidade, podendo utilizar de alguns instrumentos de coleta e várias fontes de evidências.

Dentro dos limites deste estudo, no que tange aos aspectos geográficos, de acordo com o IBGE Cidades, o município de Ibirataia-Bahia está localizada cerca de 345 km da capital baiana situada na mesorregião Sul, especificamente, microrregião cacaueira e conta com uma área territorial de 318,129 km².

Sua população conforme IBGE[8] em 2019, é distribuída de forma heterogênea estimada em 15.312 habitantes e uma densidade demográfica de aproximadamente 64,24 hab./km². Com o processo de urbanização e o declínio da lavoura cacaueira, percebe-se que o ritmo de crescimento da população rural tem apresentado índices negativos, chamando a atenção para o êxodo rural que vem elevando a densidade demográfica e criando a demanda para vários tipos de serviços, sobretudo, na área de saúde, saneamento básico, habitação e, em especial, a educação.

Figura 1 – Mapa de Ibirataia.

Fonte: IBGE-Cidades - 2019

[8] Informações disponíveis no site IBGE/Cidades
https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/ibirataia/panorama

No âmbito da educação municipal, atualmente o município dispõe de 11 (onze) unidades escolares que estão situados na zona urbana e no distrito, e 23 (vinte e três) escolas do campo que estão localizadas na zona rural. De acordo com as informações do site do Censo Escolar/INEP/MEC e fontes da Secretaria Municipal de Educação – SEMEC, no ano letivo de 2020, o município tem cerca de 4.103 alunos devidamente matriculados, sendo 3.657 alunos na zona urbana (cidade) e 446 alunos na zona rural (campo), que estão inseridos na Educação Básica nas etapas da educação infantil, ensino fundamental anos iniciais e finais, e nas respectivas modalidades de ensino, que compreendem a educação do campo, educação especial na perspectiva inclusiva e a educação de jovens adultos.

Dentre as unidades escolares pertencentes a rede municipal de ensino de Ibirataia-Bahia, delimitamos para o campo de estudo e pesquisa apenas 03 (três) escolas, selecionadas de acordo com o maior número de alunos matriculados e que, respectivamente, oferecem as duas primeiras etapas da Educação Básica, ou seja, a educação infantil, ensino fundamental anos iniciais e ensino fundamental anos finais, conforme disposto na tabela 1.

Tabela 1: Seleção das Unidades Escolares com as respectivas etapas de ensino e sujeitos informantes.

Unidade Escolar	Etapas da Educação Básica	Sujeitos Informantes	Nº Alunos
Escola Batista Raio de Sol	Educação Infantil	04	310
Escola Mariana Andrade Meira	Ens. F. anos Iniciais	04	454
Colégio Municipal Paulo Souto	Ens. F. anos Finais	04	712

Fonte: Criada pelo autor (2020).

A constituição da seleção envolveu um quadro representativo de 12 (doze) sujeitos informantes, composta por 03 (três) gestores escolares no âmbito da rede municipal, sendo um diretor da educação infantil, um diretor do ensino fundamental anos iniciais e um diretor do ensino fundamental anos finais. Projetamos também ter, por seleção/etapas a quantidade de 03 (três) coordenadores pedagógicos e 03 (três) professores das respectivas unidades escolares que atuam nas etapas da educação infantil, ensino fundamental anos iniciais, ensino fundamental anos finais e finalmente, 03 (três) pais de alunos ou responsáveis, considerados como os informantes externos, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Seleção de amostragem e quantidade por cargo/função na respectiva etapa da educação básica

Etapas da Educação Básica	Diretor	Coord. Ped.	Professor	Pai/Resp. Aluno
Educação infantil	1	1	1	1
Ensino fundamental: anos iniciais	1	1	1	1
Ensino fundamental: anos finais	1	1	1	1
Total Parcial	**3**	**3**	**3**	**3**
Total Geral	**12 sujeitos informantes**			

Fonte: Criada pelo autor (2020).

A escolha desses representantes para o campo de pesquisa, partiu de alguns critérios necessários, considerando de antemão a adesão de forma voluntária dos mesmos. Sendo assim, foram selecionados dentre as etapas da educação básica, os profissionais da educação que possuem maior dedicação, permanência e tempo na unidade escolar e na carreira do magistério público municipal. Para além desses, a escolha de pais e/ou responsáveis pelo aluno, dentre aqueles que se destacaram nas ações educacionais desenvolvidos na escola ou que atuam no Conselho Escolar[9].

Com a totalidade de 12 (doze) sujeitos participantes e informantes, essa seria então, a possibilidade de realizarmos uma pesquisa de campo, na qual seria possível desenvolver um estudo profundo sobre um número considerável de aspectos e inter-relações da temática[10] em foco com apenas alguns elementos da população a serem investigados.

2.3 Estratégias para Coleta dos Dados

Como ponto de partida, a coleta de dados foi realizada através da pesquisa documental, considerada “um procedimento metodológico que se utiliza de técnicas e instrumentos para apreensão, compreensão e análise de documentos” (FÁVERO; CENTENARO, 2019, p.175). Os acervos, arquivos e as referências normativas

[9] Nas redes escolares públicas brasileiras, as Associações de Pais e Mestres (APMs) e as Caixas Escolares têm sido uma tradição. Embora sejam reconhecidas as contribuições dessas entidades à gestão escolar, reconhece-se também a necessidade de avanços no processo participativo, particularmente no sentido de uma nova concepção da escola como unidad4e básica pedagógica, gestora e financeira, gerida colegiadamente (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p.159).

[10] O ponto inicial de uma pesquisa científica é de fato a temática, pela qual o pesquisador discorre sobre determinado assunto que irá desenvolver no seu trabalho de pesquisa, “[…] o tema de uma pesquisa é qualquer assunto que necessite de melhores definições, melhor precisão e clareza do que já existe sobre o mesmo” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 81).

disponíveis no âmbito do Município como as Leis, Estatutos, Associações de Pais e Mestres, Colegiados Escolares, Regimentos Escolares, Projeto Político Pedagógico, Sistema Municipal de Ensino, Resoluções do Conselho Municipal de Educação, dentre outros, publicados no Diário Oficial do Município, serviram como uma fonte de informações e dados.

Portanto, foi necessário fazer um levantamento em materiais disponíveis em meio impresso, multimídia e eletrônico, como também a utilização e viabilidade de análise de projetos pedagógicos vivenciados pelas unidades de ensino na busca de verificar o perfil e identidade da escola.

Além disso, como principal instrumento de coleta de dados e informações, fora realizada a aplicação da entrevista narrativa para assim, ouvir os gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores da rede e pais/responsáveis de alunos, com possibilidades registro com gravação das narrativas com prévio consentimento dos entrevistados, configurando como a melhor forma de analisar os depoimentos, dentro de um roteiro previamente elaborado e flexível, visto que, as narrativas exprimem “a riqueza da experiência” (CASTRO, 2017 p. 164).

Em se tratando das narrativas, o trabalho de campo não consistirá apenas em uma escuta passiva das respostas dos depoentes, pois, a intenção é de estabelecer um diálogo mediante as informações e as opiniões expressas pelos entrevistados.

Nesse sentido, as entrevistas foram realizadas na data prevista no Cronograma de Execução, que ocorreu por via remota (online) e mediante o sistema operacional disponível no momento, ou seja, *Windows, Android ou iOS*, utilizamos o serviço de comunicação por vídeo da *Google Meet*[11], lançado no ano 2017 e ampliado em 2020, devido a situação da pandemia do COVID-19 ou SARS-2[12].

Importante ressaltar que nesse procedimento, as entrevistas gravadas foram transcritas posteriormente pelo pesquisador, mediante o pleno consentimento dos participantes da pesquisa, respaldada pelo “Termo de Consentimento”, pelo qual foi enviado antecipadamente aos participantes, via e-mail/gmail e também via aplicativo *WhatsApp,* no intuito de reforçar a comunicação e reafirmar o convite feito. Após a devolução dos documentos (termo) devidamente assinados por todos os sujeitos

[11] Informação disponível no Google https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Meet
[12] A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves.

informantes/participantes, é que somente foi possível o cumprimento do procedimento agendado.

O intuito da gravação das entrevistas foi de absorver através dos relatos, o máximo de dados e informações que possibilitassem a transcrição direta e de modo fidedigno sobre o trabalho desenvolvido no âmbito da gestão escolar, bem como os seus desafios e implicações para a construção da autonomia e suas dimensões na perspectiva crítica-democrática. Nessa perspectiva, caso houver necessidade, em conformidade ao “Termo de Autorização”, utilizaremos os depoimentos e as imagens do áudio/vídeo gravado como configuração da veracidade das informações prestadas.

Por essa ideia, os sujeitos informantes ao narrar as histórias eles se constroem e se reconstroem, adquirindo ordem e sentido das coisas e dos fatos, como apontam Silva e Pádua (2010) afirmando que, “as narrativas, com suas sutilezas psicológicas e capacidade de suscitar emoções, espanto, arrebatamento, teriam ainda a vantagem de reintroduzir no discurso sóbrio e conciso das ciências novas possibilidades de reflexões e de interpretações acerca dos fenômenos estudados” (p.105).

Portanto, essa modalidade de entrevista permite absorver de maneira precisa os aspectos presentes na trajetória pessoal e profissional desses trabalhadores que atuam na educação, podendo também analisar, respeitando a singularidade, os níveis de satisfação, motivação e interesses, bem como os desafios e implicações para se construir uma gestão autônoma.

Em atenção as normas disponíveis sobre a ética nas pesquisas que envolvem seres humanos no Brasil, sempre há algum tipo de risco em participar de pesquisas científicas. Nosso caso específico, o risco dessa pesquisa é mínimo, o que poderia eventualmente ocorrer seria, a exposição do nome de um dos sujeitos participantes, que causaria certo desconforto ou mal estar entre os pares. Outro risco que poderia também ocorrer seria o vazamento das informações fornecidas pelos entrevistados, principalmente quando nós utilizamos, as entrevistas narrativas, como procedimento metodológico.

No entendimento e pela natureza da relação jurídica, havendo qualquer tipo de transtorno ou constrangimento, algumas medidas teriam sido adotadas no processo, como por exemplo, a realização das entrevistas individuais e de forma reservada com dia e hora previamente marcada, mediante o agendamento no período disposto no cronograma de execução, além disso, asseguraria a privacidade na manipulação dos dados, ficando apenas com o pesquisador do projeto.

A princípio optamos por estas estratégias de coleta, tendo em vista que nessa compreensão possibilitaria “obter informações de questões concretas”, porém, com a liberdade de realização das “explorações não previstas” que permite aos entrevistados dissertar sobre o tema ou abordar “aspectos que sejam relevantes sobre o que pensam” (NEGRINI, 2004, p.74). Por isso, trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativa que se define por ser uma pesquisa que se interessa pelo “que faz sentido na realidade e como faz sentido para os sujeitos investigados” (AMADO, 2017, p.41).

Para além disso, importante compreender que,

> o pesquisador é o principal instrumento da coleta e análise dos dados. Ele interage com os participantes, e sua sensibilidade e percepção são essenciais na busca e no processamento de observações e respostas. O modo como o pesquisador administra as respostas durante a coleta e a análise dos dados afetam a qualidade desses dados e as conclusões. (JONES, 2007, p.299).

Importante ressaltar que foram princípios definidos *a priori* que poderiam vir a serem modificados, suprimidos ou ampliados de acordo com a realidade apresentada. E que, pra além do proposto, daríamos sequência aos procedimentos pela pesquisa bibliográfica, durante todo o período compreendido ao estudo do mestrado acadêmico em educação, com finalidade de obtermos o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento da proposta de trabalho.

2.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para tratamento dos dados, utilizamos a Técnica de Análise de Conteúdo na modalidade temática, baseada em Laurence Bardin (2011), considerada uma das principais técnicas da abordagem qualitativa. Essa técnica segundo a autora, a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico, que proporcionará um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados que serão recolhidos no período de coleta (*corpus*), e também possibilitará analisar as comunicações, tendo em vista obterem:

> [...] por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p.44).

Complementando as palavras de Laurence Bardin, a análise dos dados será também submetida a compreensão de que esta etapa visa, ou seja, “à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (GOMES, 1994, p. 74). Nesse sentido, a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto através da comunicação de modo claro, sistemático, objetivo e, uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos.

Para utilização da Técnica de Análise de Conteúdo foi necessário reparti-la em três etapas fundamentais; a primeira constituiu-se da fase de organização do trabalho de pesquisa que foi preciso nos aproximar de alguns instrumentos ou procedimentos disponíveis para a leitura e pré-análise do projeto; a segunda etapa exploramos o material coletado, ou seja, a codificação dos dados e informações de cada registro; e finalmente, a terceira etapa do processo em que fizemos o tratamento dos resultados e as possíveis interpretações, categorizando e classificando os elementos de acordo com as características comuns, suas diferenças e semelhanças, para assim, agrupá-las.

Nesse movimento, torna-se importante compreender, conforme aponta Wolcott (1994), que a abordagem qualitativa após a coleta de dados empíricos, perpassa por três fases de tratamento: a primeira é a descrição fidedigna desses dados coletados para possíveis categorização, em seguida, a análise dos dados, que permitirá ir em busca de algo que está além da escritura, sem deixar de considerar todo o contexto e as relações socialmente construída. E por fim, a interpretação dos dados, que estão correlacionadas as duas primeiras fases descritas, associadas ao referencial teórico, buscando encontrar a compreensão para o que está além da aparência e a explicação das múltiplas relações do fenômeno analisado.

Portanto, para o alcance dos objetivos na pesquisa, a metodologia de trabalho pode ser recriada no decorrer da investigação e pode também ser indicada como uma das etapas do processo de reflexão e compartilhamento, assim, tanto o sujeito como o objeto, têm fundamental papel na construção do conhecimento e que podem sofrer possíveis transformações, porque é dinâmico, contraditório e histórico.

Sabemos que esta atividade se constitui como um grande desafio, por se tratar de refletir sobre uma prática já existente e impregnada de uma determinada cultura; cultura esta que por sua vez, poderá apresenta-se como uma confluência de vários

fatores condicionantes e determinantes, e que poderá resultar em novas descobertas do que está por traz do enunciado aparente.

Entretanto, consideramos ser possível enfrentar novos desafios e possibilitar espaços e condições de dialógicos no ambiente escolar, por meio de um envolvimento mútuo entre profissionais da educação e a comunidade escolar, ou seja, professores, gestores, coordenadores e pais de alunos ou responsáveis, visando assegurar o compromisso em busca de uma transformação social no setor educacional.

3. PESQUISAS SOBRE AUTONOMIA, GESTÃO E SUAS DIMENSÕES

> *...um estado da arte é um mapa que nos permite continuar caminhando; um estado da arte é também uma possibilidade de perceber discursos que em um primeiro exame se apresentam como descontínuos ou contraditórios. Em um estado da arte está presente a possibilidade de contribuir com a teoria e prática [de uma área do conhecimento]. (MESSINA,1998, p. 1).*

3.1 Caracterização e Aspectos Conceituais do Estado da Arte/Conhecimento

Para uma melhor compreensão acerca do objeto, da sua estrutura e dinâmica, buscamos alguns estudos através de levantamento de produções de conhecimentos extraídos de teses, dissertações, artigos de revista, periódicos e anais de eventos, ou seja, documentos que dialogam com a temática pesquisada em que caracterizamos de “Estado da Arte/Conhecimento”, contribuindo assim, e de modo satisfatório para a ampliação do conhecimento a respeito do tema a ser investigado.

Em consonância com Bardin (2011, p.131), “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Ainda segundo a autora, o tema é mais utilizado para estudar as opiniões, atitudes, valores e crenças, ou seja, uma unidade de registro que corresponde a um recorte.

O “Estado da Arte”, de acordo com Soares (2000), é uma pesquisa de caráter bibliográfico, que tem como objetivo de inventariar e sistematizar a produção do conhecimento em determinada área, possibilitando uma melhor compreensão da temática, da sua amplitude, aportes teóricos e os aspectos metodológicos.

Por esse caminho, conforme apontam Silva e Borges (2018, p.1693), o estado do conhecimento não se restringe apenas a uma mera metodologia de pesquisa, “[...] trata-se do próprio domínio empírico da teoria”, que possibilita não apenas conhecer as percepções expressas nos trabalhos científicos ou mesmo revisitar os campos de estudos acerca do tema em questão, mas também “[...] demonstrar em quais sentidos elas avançaram e quais elementos ainda podem ser explorados”.

3.2 Produção de Conhecimento

Como o objeto de investigação são as narrativas sobre o trabalho do gestor escolar da rede pública municipal e seus desafios e implicações para a construção da autonomia, achamos por bem, dividimos o trabalho de pesquisa dos estudos de teses, dissertações e artigos de revista em três momentos.

Para o primeiro momento da divisão, inicialmente os descritores foram definidos na pesquisa como: Gestão Escolar, Narrativas dos Diretores e com estes, as buscas não correspondiam às predições anunciadas – muitos trabalhos – ao contrário, encontramos poucos trabalhos e os pesquisadores de vulto na área das políticas públicas não apareciam entre os resultados.

Na sequência, resolvemos ampliar as buscas definindo descritores em: Gestor Escolar; Autonomia na Gestão; Gestão Administrativa; Gestão Didática-Pedagógica e; Gestão Financeira, e assim, no segundo momento pesquisamos descritores ligados à figura do gestor escolar e as suas narrativas sobre a maneira de gerir/administrar a escola, utilizando os termos indutores: Narrativas >> Gestão >> Autonomia. Com isso, partindo para o terceiro momento, pelo qual investigo descritores ligados à autonomia na gestão, alinhados aos aspectos administrativo, didático-pedagógico e financeiro, considerados dimensões adotadas como eixos do trabalho investigativo.

A *priori,* as buscas foram realizadas entre os dias 14/10/2020 à 14/11/2020, primeiramente, numa “busca simples” pelo *Thesaurus* Brasileiro da Educação/INEP[13], considerado como um instrumento que reúne termos e conceitos, selecionados estruturalmente por descritor estabelecido, previamente pelo pesquisador, dentro de uma plataforma destinados à indexação de documentos e informações de uma determinada área do conhecimento, sem recorte temporal, que resultaram na tabela 3.

[13] Disponível no seguinte endereço eletrônico:
http://pergamum.inep.gov.br/pergamum/biblioteca/pesquisa_thesauro.php?resolution2=1024_1

Tabela 3 – Produções Acadêmicas Selecionadas no Banco de Dados da *Thesaurus* Brasileiro da Educação/ Inep

Descritor	Documentos Indexados	Conceituações
Autonomia da Escola	Artigos: 143 Capítulo de Livros: 5 Folhetos: 8 Gravação de Vídeo: 3 Livros: 15 Periódicos: 1 Teses e Dissertações: 2	"Conforme instituída pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, refere-se à construção da identidade institucional, constituída pela formação de capacidade organizacional da escola para elaborar o seu projeto educacional, ser capaz de gerenciar diretamente os recursos destinados ao desenvolvimento e manutenção do ensino, bem como a execução dos mesmos, mediante adoção da gestão compartilhada. De acordo com o princípio de autonomia da escola, há o deslocamento do processo decisório do centro do sistema para os níveis executivos mais próximos aos usuários do sistema. Ou seja, há a descentralização do governo federal, na qual a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os estados e os municípios, chegando até o âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais adotariam política similar, ou seja, transferir recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais tanto para o município quanto diretamente para a escola. O município, como instância local, tanto pode ser o responsável pela execução destes serviços e programas, como pode delegar competência diretamente para a escola. O princípio da autonomia da escola pretende responder aos requisitos da sociedade atual, caracterizados por atendimento rápido às demandas, de acordo com suas peculiaridades, com uso eficiente de recursos e demonstração de resultados, tornando-se pré-requisito para a organização do sistema educacional, segundo esse novo modelo". (Dicionário Interativo da Educação Brasileira-www.educabrasil.com.br). Veja: Sousa, J.Vieira e Corrêa, J. Projeto pedagógico.... In: Vieira, Sofia L. et alii. Gestão da escola... Rio de J. ed. DAeP, 2002.
Descritor	**Documentos Indexados**	**Conceituações**
Autonomia Administrativa	Artigos: 13 Livros: 3 Teses e Dissertações: 1	"Soma de poderes de que dispõe uma instituição de ensino, para administrar de acordo com as normas e os princípios institucionais. É, portanto, também a possibilidade de o estabelecimento de ensino elaborar e gerir seus planos, programas e projetos e adquirir sua estrutura organizacional adequada à realidade e ao momento histórico vivido, coordenando o processo de relações internas e externas com o sistema educativo e a comunidade na qual a escola se insere." (cf.1.FONTES em educação: guia para jornalistas. Brasília: Fórum Mídia & Educação, 2001).
Autonomia Didático-Pedagógico **Filtro:** (Autonomia docente)	Artigos: 36 Folhetos: 2	"Direito de toda e qualquer unidade escolar de elaborar seus projetos pedagógicos, que devem articular os contextos nos quais o estabelecimento se situa com as diretrizes curriculares nacionais. A autonomia didático-pedagógica deve refletir o compromisso da proposta pedagógica com a aprendizagem dos alunos, pelo uso equânime de tempo, de espaço físico, de instalações, de equipamentos e de recursos financeiros, didáticos e humanos." (Cf. FONTES em educação: guia para jornalistas. Brasília: Fórum Mídia & Educação, 2000).
Autonomia Financeira	Artigos: 7 Capítulo de Livros: 3 Folhetos: 1	Não apresentou
Descritor	**Documentos Indexados**	**Conceituações**
Gestão da Escola	Artigos: 228 BVEduc: 2 Capítulo de Livros: 8 Folhetos: 20 Grav. de Vídeo: 6 Livros: 61 Periódicos: 2 Teses e Dissertações: 4	Conjunto de estratégias e de ações que visam dinamizar todos os elementos da escola, para que sejam atingidas as metas previstas.

Administração Escolar	Artigos: 160 Capítulo de Livros: 1 CD-Música: 1 CD-ROM: 9 Folhetos: 26 Grav. de Vídeo: 4 Livros: 73 Periódicos: 1 Relatório de Pesquisa: 1 Teses e Dissertações: 4	Administração da Educação Escolar Legislação do Ensino
Administração da Educação Escolar Filtro: (Administração do ensino)	Artigos: 30 Capítulo de Livros: 2 Folhetos: 9 Livros: 12 Periódicos: 1 Teses e Dissertações: 1	"Ordenação das partes que regem a operacionalidade do ensino e a dinâmica de seus fatos." (cf. BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Serviço de estatística educacional. Cuiabá: SEC/MT; Rio de Janeiro: FENAME, 1981. p.144) // (Consulte: FONTES em educação: guia para jornalistas. Brasília: Fórum Mídia & Educação, 2001).

Fonte: Biblioteca Digital *Thesaurus* Brasileiro da Educação/INEP (*THESAURUS*, 2020).

Importante destacar que, apesar das plataformas disporem das bases de dados das produções acadêmicas e de pesquisas científicas registradas nacionalmente, a definição ou conceito do termo "busca simples" não aparecem nos enunciados. Entretanto, entendemos ser uma fonte de busca confiável entre os pesquisadores ou pelos centros de pesquisas que se utilizam desse termo indutor sem aplicação de filtros, operadores, recorte temporal, sem recursos, booleanos, parênteses ou aspas.

Na sequência, fizemos um levantamento de produções acadêmicas no Sistema da Biblioteca de Dissertação/Teses da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), em que os achados encontram disponíveis na tabela 4. Essa busca ocorreu devido ao fato do pesquisador ser vinculado ao Programa de Pós-Graduação desta Instituição, juntamente com seu orientador[14], pelo qual, possui uma vasta ligação com os estudos e pesquisas sobre as políticas educacionais.

O referido programa mencionado no parágrafo anterior concentra-se na área da educação, denominado de Programa de Pós-Graduação em Educação (Mestrado) – PPGED, e que constitui-se por buscar os avanços da produção científica no campo educacional, a sistematização de pesquisa e a redefinição das práticas educativas, disponíveis nas linhas temáticas: políticas públicas educacionais; currículo, práticas educativas e diferença; linguagem e processos de subjetivação; e conhecimento e práticas escolares. (UESB, 2020).

[14] Orientador Prof. Dr. Claudio Pinto Nunes. Doutor em Educação, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Pós-Doutor Educação, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Titular da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação da UESB-*Campus* Vitória da Conquista – Bahia-Brasil. Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas DIFORT/CNPq.

Para finalização das buscas, escolhemos a base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, coordenada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT), por conter pesquisas recentes do ano 2020, diferentemente do Catálogo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)[15], em que disponibiliza apenas os trabalhos de pesquisas até o ano 2019.

Na sequência a indicação do recorte de tempo facilitará bastante a localização do período em que os trabalhos de produção de conhecimento foram encontrados. E diante disso, a intenção das buscas nas respectivas plataformas citadas, nos permitiu uma visão geral dos trabalhos que foram produzidos no Brasil.

3.3 Contexto de Busca pelo Recorte Temporal

Para composição e detalhamento do quadro de síntese dos resultados de busca, o recorte temporal deste estado do conhecimento compreende inicialmente entre o período de 2015 a 2020, que corresponde aos anos em que consideramos obter uma literatura mais atualizada e operante dos contextos de crises na conjuntura político-social do país. No entanto, para obter compreensão dos contextos enunciados de crises, percebemos a necessidade de reportarmos a década anterior e entender como se dava o processo de construção da autonomia que se sucederam em outros momentos do cenário público, político-educacional, e assim, remetemos as buscas de pesquisas também entre os anos de 2000 a 2014.

Para isso, torna-se necessário atentar para alguns aspectos que caracterizam o trabalho de pesquisa, como bem indicam Silva e Carvalho (2014), afirmando que:

> Algumas características do estado da arte devem ser observadas ao se desenvolver uma pesquisa com esse método, uma delas é o tempo e o espaço em que os estudos analisados foram desenvolvidos. O recorte temporal e espacial nesse método é necessário porque as análises feitas referem-se a concepções e práticas presentes em determinados contextos sociais, políticos, econômicos, culturais etc. Outra característica é o recorte temático, pois serve para definir e delimitar o que se busca mapear, possibilitando aos/às pesquisadores/as ou fazerem análises aprofundadas, ou realizarem um panorama amplo sobre determinados temas (p. 349).

[15] Apesar de não utilizarmos esse banco de dados, o endereço eletrônico encontra-se disponível no https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/

Assim, com recorte temporal entre os anos 2015 à 2020, utilizando o Sistema de Biblioteca de Dissertação/Teses da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)[16], com o termo indutor: Narrativas >> Gestão >> Autonomia - administrativa, pedagógica e financeira, pelo qual encontramos no total de 23 (vinte e três) trabalhos de pesquisas, dentre elas composta por 05 (cinco) Narrativas; 09 (nove) de Gestão; 09 (nove) produções sobre Autonomia, distribuídas entre 01 (uma) administrativa, 08 (oito) pedagógica e nenhuma pesquisa sobre o financeiro, demonstrando uma lacuna muito grande de pesquisas a respeito do tema, conforme dispõe na tabela 4.

Tabela 4 – Seleção das produções publicadas no Sistema de Biblioteca de Dissertação/Teses da UESB – recorte temporal de 2015-2020

ANO	Narrativas	Gestão	Autonomia			Total Parcial
			Administrativo	Pedagógico	Financeira	
2020	1	3	1	3	-	8
2019	1	-	-	1	-	2
2018	1	1	-	-	-	2
2017	2	2	-	2	-	6
2016	-	1	-	1	-	2
2015	-	2	-	1	-	3
TOTAL GERAL	**5**	**9**	**1**	**8**	**0**	**23**

Fonte: Sistema de Bibliotecas de Dados de Dissertações/Teses da UESB (2020).

Utilizando o mesmo recorte temporal na base de dados da Biblioteca Digital (BDTD/IBICT)[17], aplicando o termo indutor: autonomia na gestão escolar, obtivemos o quantitativo de 386 (trezentos e oitenta e seis) trabalhos, sendo 302 (trezentos e duas) dissertações e 84 (oitenta e quatro) teses. Em seguida, aplicamos os filtros: Gestor Escolar >> Autonomia, e assim, capturamos o quantitativo de 10 (dez) dissertações e 03 (três) teses, fechando no total de 13 (treze) produções com o filtro >> Autonomia e, utilizando o filtro >> Gestão Escolar, obtivemos 07 (sete) dissertações e 03 (três) teses, totalizando a quantidade de 10 (dez) produções de conhecimentos para uma possível análise pormenorizada.

[16] Disponível no seguinte endereço eletrônico: http://www2.uesb.br/biblioteca/?page_id=10
[17] Disponível no seguinte endereço eletrônico: https://bdtd.ibict.br/vufind/

Ainda não satisfeitos, e tendo em vista que as pesquisas não apresentaram de maneira explicita as dimensões que perpassam a autonomia na gestão, sendo elas administrativa, didático-pedagógico e financeiro. Aplicando o mesmo filtro >> Gestão escolar, adentramos por outro caminho de busca, aplicando o termo indutor: (gestão administrativa) AND[18] (autonomia), obtendo com isso, 23 (vinte e três) dissertações e 6 (seis) teses, totalizando 29 (vinte e nove) produções. Em seguida aplicando o termo indutor: (gestão pedagógica) AND (autonomia), obtivemos cerca de 85 (oitenta e cinco) dissertações e 9 (nove) teses, totalizando nessa dimensão da gestão 94 (noventa e quatro) trabalhos produzidos. E por fim, utilizando o termo indutor (gestão financeira) AND (autonomia), conseguimos extrair 15 (quinze) dissertações e 2 (duas) teses, totalizando em 17(dezessete) trabalhos de produção de conhecimento sobre o tema e que corroboram os constructos epistemológicos dos eixos desta pesquisa, conforme disposto na tabela 5.

Tabela 5 – Teses e Dissertações defendidas entre 2015-2020, Busca Ativa pelo Termo Indutor e aplicação de filtros no Banco de Dados da BDTD/IBICT

TERMO INDUTOR	Filtros	BDTD		
		Teses	Dissertações	Total
Autonomia na gestão escolar	Educação	84	302	386
Autonomia na gestão	Autonomia	3	10	13
Autonomia na gestão	Gestão escolar	3	7	10
(Gestão administrativa) AND (autonomia)	Gestão escolar	6	23	29
(Gestão pedagógica) AND (autonomia)	Gestão escolar	9	85	94
(Gestão financeira) AND (autonomia)	Gestão escolar	2	15	17

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT, 2020).

[18] O operador “AND”, em inglês significa “e”, é considerado um dos principais operadores lógicos, muito usado em linguagem de programação, em que a resposta da operação é verdade (1) se ambas as variáveis de entrada forem verdade, ou seja, é um operador binário que necessita de dois elementos. Informação disponível no endereço eletrônico https://pt.wikipedia.org/wiki/Operador_l%C3%B3gico

Para além disso, ao ativar teses e dissertações que se caracterizam por ser estudos de pesquisas orientadas, encontramos no BDTD/IBICT, 03 (três) artigos de revistas periódicas publicados recentemente no ano de 2020, também conhecidas por revista científica voltadas para o meio acadêmico e de pesquisa.

Analisando as quantidades existentes da tabela 5, para além das produções de teses, dissertações e artigo de revista defendidas e publicadas recentemente entre os anos 2015-2020, selecionamos também 02 (dois) trabalhos de pesquisas entre os anos 2000 a 2010, sendo 01 (uma tese) do ano 2001 e 01 (uma) dissertação referente ao ano 2007, através da busca ativa com Termo Indutor e aplicação de filtros no Banco de Dados da BDTD, exposto na tabela 6.

Tabela 6 – Seleção das produções publicadas no Banco de Dados da BDTD/IBICT, referente aos anos (2001, 2007, 2015, 2017, 2018, 2019 e 2020)

Ano	Dissertações	Teses	Artigo de Revista	Total Parcial
2001	-	01	-	01
2007	01	-	-	01
2015	01	-	-	01
2016	-	-	-	-
2017	02	-	-	02
2018	01	-	-	01
2019	01	-	-	01
2020	-	-	02	02
TOTAL GERAL	**06**	**01**	**02**	**09**

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT, 2020).

Finalizadas as buscas entre os dias citados (14/10 à 14/11/2020), utilizando os descritores acionados no banco de dados da BDTD/IBICT que tivemos acesso aos trabalhos de produções, destacamos para detalhamento, 06 (seis) dissertações, 01 (uma) tese, e 02 (dois) artigos de revista, pelo qual extraímos desses trabalhos alguns resultados que estão sintetizados no percurso teórico-metodológico no Quadro 1.

Para melhor entendimento acerca do contexto das produções, organizamos as sínteses teóricas-metodológicas por ordem cronológica inversa, ou seja, dos trabalhos mais recentes para os mais antigos, pelo qual acredito constituir uma sequência lógica de ideias a partir dos acessos. A intenção é de realizar as leituras dos textos em sua

totalidade, a partir dos títulos e resumos trazidas por cada publicação, na qual servirão de embasamento teórico e da compreensão da problemática da nossa proposta de pesquisa em questão.

Quadro 1 - Síntese Teórico-metodológica de Dissertações, Teses e Artigo de Revista – BDTD/IBICT

Autor/a	Título	Descritores	Método	Instrumentos	Lentes Teóricas	RESULTADOS
MORAIS, J. de S.; NASCIMENTO, Franc-Lane S. C. MAGALHÃES, N. R. S. (2020) Artigo de Revista RECC, Canoas, v. 25, n. 2, p. 221-237, julho, 2020.	**EVOCAÇÕES NARRATIVAS DE GESTORES ESCOLARES ACERCA DAS POLÍTICAS DE SABERES E FAZERES DA GESTÃO** ***Lócus:*** Três escolas do Estado do Maranhão	1. Gestão Escolar Democrática. 2. Currículo. 3. Formação Continuada. 4. Narrativas.	Materialismo Histórico-Dialético Abordagem Qualitativa	Narrativa escrita Observação	Estudos de gestão escolar na perspectiva de Cury (2010) e Lück (2009); Currículo referenciadas em Goodson (2008; 2019) e Oliveira (2012); Narrativa em Josso (2010), Bolívar (et al, 2001); Discussões e reflexões. Paro (2011), Libâneo (2004),	Conclui-se a partir das narrativas dos gestores escolares, que a escola pública ainda está galgando caminhos em busca da democratização do saber e do fazer da gestão, acrescida da melhoria das condições de trabalho dos profissionais da educação e outras questões que apontam necessidades de melhoria na sua qualidade. Estudos revelaram mudanças substanciais na organização e no desenvolvimento do trabalho pedagógico, diante das complexas e instáveis mutações que estão a serviço neoliberal que atendem aos princípios do capital.
MARINHO, Iasmin da Costa; VIDAL, Eloísa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche – Artigo de Revista (2020). UERN/ UECE	**DIRETORES ESCOLARES DO BRASIL: Mudanças no Perfil e na Gestão Pedagógica no Período de 2007 – 2017**	1.Diretores escolares. 2.Gestão pedagógica. 3.Política educacional.	Pesquisa Quantitativa	Questionário	Feminização do Magistério (Bruschini; Amado, 1988; Araújo, 1990; Antunes, 1993; Carvalho, 1999; Rabelo; Martins, 2010; Durães, 2012; Vianna, 2013). Gestão Democrática (Angélica; Oliveira, Libâneo (2004, 1996; Paro, 1996; Tavares, 1996; Gadotti; Cody; Siqueira, 1997; Ferreira, 1998; Costa, 1999; Vieira e Vidal (2015),	Quanto à dimensão pedagógica da gestão escolar, se, por um lado, constata-se a diminuição da participação de um órgão colegiado, como o Conselho de Classe, percebe-se um aumento dos mecanismos que procuram melhorar o desempenho dos alunos, fato que pode estar associado ao fortalecimento das políticas de avaliação de larga escala nos últimos anos. O perfil dos diretores de escolas públicas do Brasil na sua maioria, do sexo feminino (76,8%), de 40 a 49 anos (41,8%). Quanto à formação inicial, 44,5% tem licenciaturas, e 40,8%, em Pedagogia.

FRANCISCO, Bruno Correia (2019) – Dissertação PPGP/CAEd UFJF – Juiz de Fora	**A AUTONOMIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE MINAS GERAIS EM CONDIÇÕES DE RESTRIÇÃO FINANCEIRA** ***Lócus:*** Escola Aleixo José. Passos/MG	1. Gestão escolar. 2. Orçamento escolar. 3. Autonomia escolar. 4. Educação Básica	Pesquisa Qualitativa André (2013) Pesquisa Exploratória Gil (2008)	Estudo de Caso Gil (2008) Pesquisa Bibliográfica e Documental Gil (2008) Método ABC - Sistema de Custeio Entrevistas Gil (2008) e Duarte (2002)	Dourado (2007); Martins (2002); Sales (2017); Neubauer e Silveira (2008) e Barroso (1996)	Diante da crise financeira de 2015 na UF/MG, os resultados demonstraram que a escola preservou a gestão pedagógica, mas sacrificou a manutenção predial, cfe. entrevistados. O sistema de custeio (ABC), demonstrou a capacidade de adaptar recursos às finalidades de manutenção da escola, mas, eles não foram suficientes para mitigar a crise financeira. Foi identificado tb, certo desconhecimento da parte financeira e com vistas a dar maior autonomia financeira à gestão escolar, foi proposto um "Plano de Ação Educacional" com capacitação para os servidores e planejamento de orçamento anual para ampliação da participação da comunidade na gestão financeira, além da proposição de um calendário de eventos para arredar fundos para escola.
SCHMITT, Diovanela Liara (2018) – Dissertação, UNIJUÍ/RS	**A GESTÃO ESCOLAR E AS IMPLICAÇÕES NAS AÇÕES DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS DA SALA DE AULA** ***Lócus:*** Escola Municipal de Santa Rosa/RS	1. Ações didático-pedagógicas. 2. Escola. 3. Gestão participativa. 4. Professor. 5. Sala de aula.	Pesquisa Participante Brandão e Streck (2006)	Sistematização da experiência (Jara, 2012) Observações, escutas e diálogos.	Conceitos Lück (2013); Paro (2014) Gestão Democrática (Saviani, 2014) Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) Princípios da Gestão Participativa: Autonomia, Participação (Lück, 2013b) Diálogo (Freire, 2001)	No campo empírico, foi possível perceber o esforço para a construção da gestão democrática, a partir de reuniões, planejamento, diálogo, evidenciando o respeito à autonomia e a valorização das opiniões e ações dos sujeitos, bem como a busca de consensos de ideias dos partícipes da escola, além do alinhamento de planos das diferentes esferas. A partir do que foi pesquisado a autora constatou que a gestão participativa na escola se efetiva e influência nas ações didático-pedagógicas e

						necessita de envolvimento de todos e a equipe gestora para que aconteça sua efetivação.
ANDRADE, Rosa Lirane Godinho (2017) – Dissertação. Universidade de Cidade de São Paulo/SP (PRIVADA)	**PRÁTICAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: Uma análise a partir do levantamento de teses e dissertações (2009 a 2015)**	1. Práticas de gestão escolar. 2. Ação de Gestão Escolar. 3. Autonomia da escola. 4. Práxis de gestão escolar.	Pesquisa Qualitativa. "Estado da Questão".	Análise Documental Bardin (2009); Estado da Arte Soares (2000); Levantamento Bibliográfico Therrien (2004).	Concepções Gestão Freitas e Sander (2007); Dourado (2012), Práticas Escolares Paro (1987, 2000, 2002 e 2010), Sander (2005 e 2007), Fraiz (2013) e Lück (1994 e 2010). Libâneo, Oliveira e Toschi (2006)	Os resultados apontaram que os temas recorrentes nas pesquisas foram a gestão democrática, autonomia da escola e financiamento da educação e formação de gestores escolares. Além disso, os estudos apontaram que para o gestor escolar ter uma prática eficiente e eficaz, que levem em conta as dimensões acima citadas, as formações devem contemplar esses temas, levando em consideração o contexto sociocultural de sua atuação.
MACARINI, Adlaine da Silva Motta (2017) – Dissertação, UNESC/SC (PUBLICA)	**AUTONOMIA FINANCEIRA E SUA RELAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA NA VISÃO DOS GESTORES ESCOLARES** ***Lócus:*** Três escolas de Criciúma/SC	1. Autonomia escolar. 2. Escolas – Organização e administração. 3. Educação - Finanças. 4. Organização pedagógica.	Pesquisa Qualitativa Descritiva crítico-reflexiva Gómez (1996).	Análise Documental Lüdke e André (1986). Entrevista Semiestruturada Triviños (1987).	Avaliação de Conteúdo de Bardin (1977). Concepções da Autonomia Libâneo; Oliveira; Toschi; (2003). Conceitos Autonomia Luck (2010), Paro (1999-2001), Afonso (2010), Barroso (1996-2003), Cury (2002), Dourado (2007), Vasconcelos (2004), Libâneo (2009), Formiga (2007)	Identificado através das narrativas das diretoras que a autonomia se limita ao cumprimento das normas previstas na legislação no que se refere à aplicação dos recursos financeiros mais na lógica instrumental, e que tem levado as diretoras a pensar mais nas atividades-meio em si do que na sua relação com as atividades-fim, contribuindo, desse modo, para reforçar a dicotomia histórica entre o administrativo e o pedagógico.
SILVA, Camila Godoi (2015) – Dissertação PUC/SP	**DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR: Saberes e práticas do diretor de escola** ***Lócus*: Rede Municipal de Itapevi/SP**	1. Gestão escolar. 2. Diretor de escolas. 3. Escola. 4. Prática.	Abordagem Qualitativa com subsídios quantitativos Chizzotti (2013).	Entrevista Questionário Pesquisa Bibliográfica Marconi e Lakatos (2003). Análise Documental	Metodologia Chizzotti (2013), Laville e Dionne (1999). Aportes Teóricos Alonso (1983), Sander (2007), Paro (2010), Apple	Identificamos que as diretoras de escolas da rede pública municipal apresentaram dificuldades e desafios no enfrentamento das diversas dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos, sobretudo, devido as

					e Beane (2001), Freire (1986;2005;2007), Massetto (2004) e Tardif (2014). Dimensões da Gestão Luck (2009;2010), Sacristán (1995), Brito (1998;2011;2014).	demandas do cotidiano escolar e a falta de clareza do que se espera desse profissional, pois em sua maioria apresentaram a falta de experiência para exercer o cargo, além da falta de orientação no trabalho, atrelado ao desconhecimento da legislação e a dificuldade na elaboração de documentos na área administrativa como atas, formulários, oficio, criação do APM, ou seja a estrutura burocrática distância do processo pedagógico.
VARGAS, Lígia Jacob (2007) – Dissertação UFBA/BA	**A AUTONOMIA E GESTÃO ESCOLAR DENTRO DO CONTEXTO DE PARCERIAS: a experiência de uma Escola Fundamental em Salvador** ***Lócus*:** Escola K/BA	1. Escolas – organização e administração. 2. Gestão participativa. 3. Educação em parceria. 4. Autonomia da escola.	Abordagem Qualitativa Pesquisa Descritiva e Exploratória Macedo (2004), Pesquisa *Ex-post facto* Gil (2002)	Estudo de Caso Yin (2004); Entrevista semiestruturada Triviños (1987); Técnica de triangulação Triviños (1987); Levantamento Bibliográfico.	Chauí (2000), Paro (1998), Freire (1996), Lemos (1999), Oliveira (2004), Luck (2006), Vieira (2004), Veiga (1995-2003), Boaventura (2004), Baldin (2005).	A autonomia da escola se destacou na dimensão pedagógica, pq a ação lhe permite planejar e executar o planejamento. Financeiramente nem tanto, embora pudesse gerir recursos que lhes eram destinados, estes já viam para escola com uma finalidade. Administrativamente, apesar dos problemas na estrutura física, a autonomia se acondiciona dentro de um espaço limitado em um modelo de gestão democrática e participativa, ou seja, uma autonomia relativa e descontinuada.
MARTINS, Ângela Maria (2001) – Tese UNICAMP/SP	**AUTONOMIA E GESTÃO DA ESCOLA PUBLICA: entre a teoria e a prática**	1. Políticas Públicas. 2. Avaliação. 3. Escolas-Organização e Administração. 4. Autonomia	Materialização –Sulbrandt (1994) Metodologia de Pesquisa de Avaliação Análise dos documentos Bardin (1977).	Entrevista Semiestruturada; Estudo de Caso Thiolent (1981); Análise dos documentos Bardin (1977).	Conceitos, autogestão: Paro (1996), Costa (1998), Menezes (1972), Golffmann (1991), Bobbio (2000), Mota (1984). Movimentos autônomos Bernardo (1991). Tendências Contemp.:	A convivência no cotidiano na escola analisada permitiu observar que o exercício coletivo e desenvolvimento da autonomia se constrói, cresce e consolida, na proporção em que cada um dos atores envolvidos nas relações cotidianas também se constitui, cresce e consolida. A concepção outorga autonomia às escolas, e as equipes de direção para que elaborem

					Gadotti (1992). Novos paradigmas, concepções: Frigotto (1994), Ball (1999) e Torres Santomé (1998).	seus próprios projetos pedagógicos, ação que tem sido utilizada de maneira prescritiva, em vista aos eixos norteadores de uma política educacional pautada na agenda paradoxalmente, rígidos de procedimentos normativos, administrativo e financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), a partir das dissertações, teses e artigo de revistas publicados no ano de 2001, 2007 e no período mais recente entre os anos de 2015 a 2020.

As palavras-chave das pesquisas selecionadas foram codificadas por unidade de registro, indicado pelo título, texto e contexto, que confirmaram as dimensões de análises, agrupadas de acordo com a frequência com que aparecem nos trabalhos de produções de conhecimentos erigidas previamente, dispostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Palavras-Chave nas Dimensões Analisadas

Dimensões	Palavras-chave
Narrativas de Gestores Escolares	Práticas de Gestão Escolar. Ação de Gestão Escolar. Gestão Escolar Democrática. Diretor de Escola. Autonomia da escola. Narrativas. Práxis de Gestão Escolar.
Autonomia na Gestão Administrativa	Escolas-Organização e Administração. Gestão Participativa. Autonomia da escola. Educação em Parceria Políticas Públicas. Avaliação.
Autonomia na Gestão Didático-Pedagógica	Ações didático-pedagógicas. Escola. Gestão Participativa. Professor. Sala de aula Diretores Escolares, Gestão Pedagógica. Política Educacional.
Autonomia na Gestão Financeira	Autonomia escolar. Escolas-Organização e Administração. Orçamento Escolar. Educação-Finanças. Educação Básica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), a partir das palavras-chave nas dimensões analíticas.

Após análise criteriosa das Sínteses dos Quadros 1 e 2, que foram produções interessantes e significativas com relação a temática, defendidos e publicadas no ano 2001, 2007 e mais recentemente entre os anos 2015-2020, extraídas da Base de

Dados da BDTD/IBICT, tomamos a decisão de aprofundar um pouco mais, refazendo uma discussão junto aos autores das obras, utilizando o critério de aproximação entre as dimensões analisadas, disposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Título e Autor nas Dimensões Analisadas

Dimensões Analíticas	Título	Autor
Narrativas de Gestores Escolares	**EVOCAÇÕES NARRATIVAS DE GESTORES ESCOLARES ACERCA DAS POLÍTICAS DE SABERES E FAZERES DA GESTÃO** **PRÁTICAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: Uma análise a partir do levantamento de teses e dissertações (2009 a 2015)** **DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR: Saberes e práticas do diretor de escola**	MORAIS, J. de S.; NASCIMENTO, Franc-Lane S.C. MAGALHÃES, N. R. S. (2020) Artigo de Revista -2020 ANDRADE, Rosa Lirane Godinho. (2017) – Dissertação. Universidade Cidade de São Paulo/SP SILVA, Camila Godoi (2015) Dissertação - PUC/SP
Autonomia na Gestão Administrativa	**A AUTONOMIA E GESTÃO ESCOLAR DENTRO DO CONTEXTO DE PARCERIAS: a experiência de uma Escola Fundamental em Salvador** **AUTONOMIA E GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA: entre a teoria e a prática**	VARGAS, Lígia Jacob (2007) – Dissertação MARTINS, Ângela Maria (2001) - Tese - UNICAMP/SP
Autonomia na Gestão Didático Pedagógica	**A GESTÃO ESCOLAR E AS IMPLICAÇÕES NAS AÇÕES DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS DA SALA DE AULA** **DIRETORES ESCOLARES DO BRASIL: Mudanças no Perfil e na Gestão Pedagógica no Período 2007 – 2017**	SCHMITT, Diovazela Liara (2018) – Dissertação, UNIJUÍ/RS MARINHO, Iasmin da Costa; VIDAL, Eloísa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche – Artigo de Revista (2020).
Autonomia na Gestão Financeira	**AUTONOMIA FINANCEIRA E SUA RELAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA NA VISÃO DOS GESTORES ESCOLARES** **A AUTONOMIA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE MINAS GERAIS EM CONDIÇÕES DE RESTRIÇÃO FINANCEIRA**	MACARINI, Adlaine da Silva Motta. (2017) - Dissertação, UNESC/SC. FRANCISCO, Bruno Correia. – 2019 - Dissertação PPGP/CAEd/UFJF – Juiz de Fora

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), título e autor da obra nas Dimensões de Análise.

De acordo com Soares e Maciel (2000, p. 4), num estado da arte é necessário considerar “categorias” – no nosso caso dimensões, “que identifiquem em cada texto, e no conjunto deles as facetas sobre as quais o fenômeno vem sendo analisado”.

Nesse sentido, um estado do conhecimento não deve restringir-se apenas na identificação da produção acadêmica ou na divulgação de ideias, mas sim, na análise

e categorização que revelam tendências, recorrências e lacunas que podem estimular para a produção de novas pesquisas na área.

Em consequência, esses estudos além de trazer como finalidade a realização da revisão, nos possibilita também compreender o movimento da área, comparar pesquisas sobre temas semelhantes ou que estejam relacionados, sinalizar as evoluções teóricas nos diferentes contextos, assim como, apontar vertentes teóricas-metodológicas que nos permitem fazer uma análise crítica - em nosso caso, das práticas educativas e de gestão.

3.4 As Aproximações entre as Dimensões Analisadas

3.4.1 Narrativas de Gestores Escolares

Por via da dimensão ***Narrativas de Gestores Escolares,*** nos possibilitou revisar alguns pressupostos da Práxis de Gestão Escolar e as ações democráticas presentes no trabalho do diretor de escola, descritas pelas narrativas que revelaram aspectos relacionados à subjetividade dos sujeitos dessa ação, baseado em suas experiências e vivências no cotidiano escolar, trazendo consigo concepções e valores expressas nas atitudes e na forma de como é entendida o processo de construção da autonomia e desenvolvimento profissional.

Nesta perspectiva, “[...] a contribuição de uma pesquisa narrativa está mais no âmbito de apresentar uma nova percepção do sentido e relevância acerca do tópico de pesquisa, do que em divulgar um conjunto de declarações teóricas que venham somar ao conhecimento na área” (CLANDININ; CONNELLY, 2011, p. 75).

O artigo de revista, publicado por Morais, Nascimento e Magalhães (2020), traz uma análise reflexiva dentro de uma perspectiva histórica que passaram por inúmeras transformações ao longo do tempo, e com isso, adotando diferentes modos de racionalização dos saberes e fazeres dos gestores que se diferenciam uma para com a outra, dependendo do contexto da sociedade, ou seja, em cada época do cenário brasileiro.

As narrativas dos gestores revelaram suas experiências e saberes acerca do que praticam no seu cotidiano escolar, captada por meio da narrativa escrita, em que permitiu às autoras do artigo, extrair informações por meio de processos contínuos e

descontínuos durante a formação continuada, nas discussões e reflexões sobre a temática, com pontos de vistas diferentes no entrelaçamento entre teoria/prática.

> A narrativa escrita apresenta-se, então, como uma tentativa de dar acesso a um percurso interior que evolui correlativamente (mesmo quando há defasagens temporais) para um percurso exterior caracterizado por acontecimentos, atividades, deslocamentos, relações contínuas e encontros, pertenças etc. (JOSSO, 2010, p. 217).

Portanto, através da narrativa escrita, os autores (re) descobriram um universo complexo e simbólico de saber e fazer, revelados pelos gestores escolares, pelo fato de narrarem suas experiências vividas, em locais diferentes e distantes um do outro, permitindo pensar a realidade através de outros olhares e mecanismos, exercitando a reflexão acerca do que fizeram e fazem em seu cotidiano existencial de trabalho.

Conclui-se no artigo, a partir das narrativas dos gestores escolares, que a escola pública ainda está galgando caminhos em busca da democratização do saber e fazer da gestão, acrescida da necessidade de melhoria das condições de trabalho dos profissionais da educação, além de envolver questões que apontam para a melhoria na sua qualidade. Esses estudos revelaram mudanças na organização e no desenvolvimento do trabalho pedagógico, diante das complexas e instáveis mutações que estão a serviço neoliberal que atendem aos princípios do capital.

O trabalho de pesquisa de Andrade (2017), que resultou na dissertação, buscou analisar as “práticas de gestão escolar”, obtendo informações utilizando como fonte, a produção acadêmica de teses e dissertações, do banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), mediante a seleção dos trabalhos acadêmicos no período de 2009 a 2015. Essas pesquisas apontaram alguns instrumentos que garantem a gestão democrática e participativa nas escolas, dentre elas, o fortalecimento das entidades colegiadas, como o Conselho de Escola, APM (Associação de Pais e Mestres) e Grêmio Estudantil.

Nesse contexto, as pesquisas analisadas apontam duas posturas distintas nas práticas desenvolvidas nas escolas, uma voltada para a ratificação de uma gestão tradicional, burocrática, tecnicista, centralizadora, e outra voltada para ações que buscam desenvolver uma gestão participativa, democrática que o autor julga acreditar que estão interligados.

Ainda segundo o autor, no contexto das escolas o que muitas vezes acontece é a padronização das práticas de gestão escolar, que são estruturadas a partir de

normas externas, oriundas do órgão central de administração. Por isso, a concepção de autonomia quase sempre é cerceada pela legislação vigente, e que dessa forma, a especificidade de cada comunidade educativa e suas necessidades peculiares são desconsideradas. E, por esse entendimento Marques (2012, p.1187), afirma que “[...] a democracia se constrói de forma diferenciada em cada escola, a partir da ação das pessoas, constituindo a sua cultura”.

Os resultados dessa pesquisa apontaram que os temas recorrentes sobre essa temática versam pela gestão democrática, a autonomia da escola e financiamento da educação, porém, antes de tudo necessitam ainda de uma formação ou capacitação de gestores escolares, levando em consideração as respectivas dimensões da gestão escolar, junto ao contexto sociocultural de cada localidade.

Desse modo, Libâneo (2001, p.191), reafirma que “a formação em serviço ganha hoje tamanha relevância que constitui parte das condições de trabalho profissional”, e ainda assevera que, “os sistemas de ensino e as escolas precisam assegurar condições institucionais técnicas e materiais para o desenvolvimento profissional permanente do professor”.

Relacionando ainda a essa categoria em discussão, as análises realizadas por Silva (2015) em sua dissertação, geradas a partir dos relatos dos diretores de escolas públicas do município de Itapeví/SP, foi possível destacar alguns pontos importantes referente às dimensões da gestão da escola e seus desdobramentos, com vista aos saberes e práticas das gestoras. Os estudos apontaram dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas, na infraestrutura, no trabalho fracionado entre administrativo e pedagógico e que nenhuma dessas dificuldades superaram a falta de experiência para exercer o cargo, atrelado ao desconhecimento da legislação, dentro de uma estrutura burocrática que se distancia do processo pedagógico.

Esse trabalho de pesquisa possibilitou a autora identificar que as diretoras de escolas da rede pública municipal apresentaram além das dificuldades, desafios no enfrentamento das diversas dimensões da gestão escolar, sobretudo, nas demandas do cotidiano escolar pela falta de clareza do que se espera desse profissional, assim como as dificuldade na elaboração de documentos na área administrativa, ou seja, a falta de orientação e de uma política de formação continuada que seja voltada para as demandas dos gestores escolares.

Dessa maneira, é possível reafirmar o pensamento de Libâneo (2001, p. 111), quando outorga em suas palavras que “[...] o diretor de escola é responsável pelo

funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos". E nesse sentido, podemos também afirmar que os gestores escolares desempenham uma função de suma importância na estrutura e organização administrativa, pedagógica da escola e efetivamente na aprendizagem dos alunos.

3.4.2 Dimensão Autonomia na Gestão Administrativa

No enfoque da dimensão ***Autonomia na Gestão Administrativa,*** destacam-se dois trabalhos importantes para a discussão sobre o tema. Entre os anos 2000 a 2020, passaram-se duas décadas e as transformações afetaram os modelos de gestão e suas dimensões, dentre elas, mais especificamente, nos aspectos administrativos, que ao longo dos anos, vem exigindo dos setores públicos e privados uma capacidade técnica de lidar com as incertezas e constantes mudanças no padrão de organização.

Vinculada a essa ideia de capacidade técnica, Libâneo (2003, p. 318), retrata a gestão como, "[...] atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos [...]".

A tese de Martins (2001), buscou investigar sobre as diferentes dimensões que constituem o exercício da autonomia na gestão do sistema de ensino, pôde verificar a importância do tema partindo do pressuposto de que na história política-administrativa das instituições públicas não começam e tampouco acabam no curto período ocupado pelos gestores de plantão. Os estudos demonstraram que, seja por meio da pesquisa acadêmica ou pela própria prática profissional percebemos que o termo autonomia na gestão quase sempre é utilizado de forma invariável em constante contradições entre descentralização e desconcentração, tratadas como sinônimas as vezes na literatura e nas discussões baseadas nos documentos de organismos multilaterais.

Segundo a autora, a concepção outorgada às escolas, e as equipes de direção com relação a autonomia é para que elaborem seus próprios projetos pedagógicos, ação que tem sido utilizada de maneira prescritiva, em vista os eixos norteadores de uma política educacional pautada na agenda paradoxais e rígidos de procedimentos normativos, administrativo e financeiro. Para além disso, a autora relata na conclusão da tese que a convivência no cotidiano na escola analisada, permitiu observar que o

exercício coletivo e desenvolvimento da autonomia se constrói, cresce e consolida, na proporção em que cada um dos atores envolvidos nas relações cotidianas também se constitui, cresce e consolida.

A Dissertação de Vargas (2007), discute a questão da autonomia da escola a partir de um modelo de gestão que envolve a relação de parceria entre o público e o privado, sem ferir aos princípios da gestão democrática, participativa e autônoma do projeto pedagógico. Segundo Libâneo (2005, p. 299), “A autonomia das escolas em face das várias instâncias sociais será sempre relativa”.

Diferentemente do contexto histórico e político da tese anterior, publicada em 2001, que corresponde ao período (1995-1999), as políticas públicas para a educação se ampliaram de forma incisiva a partir do ano de 2002, precisamente, com o governo Lula da Silva, que proporcionou abertura para um maior envolvimento da escola com a sociedade, podendo ser vista através das interações entre a comunidade escolar e local com a gestão da escola, permitindo assim a experimentação de ações coletivas e um avanço no exercício da gestão escolar autônoma.

A conclusão da autora Vargas (2007), é que a autonomia da escola se destaca mais na dimensão pedagógica do que nos aspectos administrativos, porque a ação de cunho pedagógico lhe permite planejar e executar o respectivo planejamento. Já nos aspectos financeiros, nem tanto, embora pudesse gerir recursos que lhes eram destinados, ou seja, estes já chegam às escolas com uma determinada finalidade.

Administrativamente, apesar dos problemas de estrutura física, pessoal, dentre outros, a autonomia se acondiciona dentro de um espaço limitado de um modelo de gestão democrática e participativa, com uma autonomia relativa e descontinuada.

3.4.3 Dimensão Autonomia na Gestão Didático-Pedagógico

Na dimensão ***Autonomia na Gestão Didático-pedagógico,*** destacam-se algumas implicações nas ações didático-pedagógicas que envolvem o planejamento, participação e a autonomia da equipe gestora, considerados como os responsáveis em coordenar, planejar e articular as questões educativas no universo escolar, local onde é sistematizada os saberes. Para Lück (2013, p. 126), “autonomia corresponde a uma forma de agir que caracteriza a capacidade de quem a exercita, de assumir responsabilidade pelos seus atos, de comprometer-se com a sua melhoria, tendo como pano de fundo e visão de futuro o bem comum”.

Nesse sentido, conforme apontada na dissertação de Schmitt (2018), a gestão escolar implica no fazer didático-pedagógico na medida que acompanha professores e alunos nas ações que são desenvolvidas em conjunto, ou seja, onde todos possam contribuir com ideias, sugestões para o trabalho de construção de planos que se aproximem das necessidades que são vivenciados cotidianamente na própria escola.

Sendo assim, a escola torna-se um espaço de múltiplas relações, construído e organizado, a partir de concepções e intenções com finalidades específicas e onde os planos são vivenciados. Segundo a autora, no *Lócus* da pesquisa, houve um esforço para a construção da gestão participativa, a partir de consensos e planos mediados pela equipe gestora da escola, propostos pelas várias instâncias envolvidas.

Conforme aponta Libâneo (2001),

> Pode-se dizer, então, que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar (p. 132).

Os resultados do trabalho de Schmitt (2018), indicaram que no campo empírico, foi possível perceber o esforço para a construção da gestão democrática, a partir de reuniões, planejamento, diálogo, evidenciando o respeito à autonomia e a valorização das opiniões e ações dos sujeitos, bem como a busca de consensos de ideias dos partícipes da escola, além do alinhamento de planos das diferentes esferas.

A partir do que foi pesquisado a autora constatou que a gestão participativa na escola se efetiva e se constitui na influência das ações didático-pedagógicas e que necessitariam de maior envolvimento de todos da equipe gestora para que de fato aconteça sua efetivação.

Já no artigo de revista publicado pelas autoras Marinho, Vidal e Vieira (2020), através dos estudos realizados foi possível observar e analisar as características que auxiliaram na compreensão do perfil do diretor escolar no Brasil, por meio de análise dados dos questionários contextuais aplicados quando da realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)[19], nos anos 2007 e 2017.

---

[19] O SAEB é composto por três avaliações externas de larga escala: 1) Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), aplicada a uma amostra de alunos das redes públicas e privadas do país, em áreas urbanas e rurais, matriculados no 5º e 9ºano do ensino fundamental e no 3º ano do ensino médio"; 2) Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), também conhecida como Prova Brasil, é uma avaliação censitária aplicada a alunos do 5º e 9ºano do ensino fundamental das escolas públicas das

Os estudos apontaram dificuldades de fazer a gestão das escolas dentro de um espaço de experimentação da democracia, da participação coletiva e de tomadas de decisão, como bem afirmam os autores Gracindo e Souza (2009), as expectativas em torno do perfil do diretor escolar não mudaram ao longo dos anos, almeja-se sempre dele o espírito de liderança, capacidade de mediar conflitos, o fortalecimento de um espaço coletivo para debates e discussões, além da exigência de formação e preparo para o exercício do cargo no sentido de melhorar a gestão pedagógica no contexto da gestão escolar.

Segundo as autoras, a gestão pedagógica engloba um conjunto de atividades, procedimentos e prescrições, mas que, por um lado, constata-se a diminuição da participação de um órgão colegiado, como o Conselho de Classe, por outro lado, percebe-se um aumento dos mecanismos que procuram melhorar o desempenho dos alunos, fato que pode estar associado ao fortalecimento das políticas de avaliação de larga escala nos últimos anos.

Para Libâneo (2004), o Conselho de classe é:

> […] 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 (p.303).

Como importante órgão de ação colegiada, Dalben (1995;2004), traz uma alerta no artigo dizendo que, a redução de reuniões ou ausência desse órgão denota uma fragilidade pedagógica, visto que, além de funcionar como organismo colegiado, é também um ambiente facilitador do diálogo dos sujeitos envolvidos no processo de escolarização, considerando o contexto social, as dificuldades, os acertos e erros, que são submetidos ao olhar do coletivo de docentes da escola.

Os resultados da pesquisa observando os dados de 2017, o perfil dos diretores de escolas públicas brasileiras na grande maioria é caracterizado pelo sexo feminino (76,8%), de 40 a 49 anos (41,8%). Quanto à formação inicial, 44,5% tem licenciaturas, e 40,8%, no curso de Pedagogia. Cerca de 74% possuem pós-graduação em nível de especialização, enquanto a presença de mestres e de doutores é muito reduzida, e

---

redes municipais, estaduais e federal; e (3) Avaliação Nacional da Alfabetização (Ana), uma avaliação censitária envolvendo os alunos do 2º ano do ensino fundamental das escolas públicas" (Fonte: http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/SAEB).

17,1% não fizeram pós-graduação ou qualquer outro curso de atualização. Nesse aspecto, seria necessário o fortalecimento de uma política de qualificação profissional, com oferta de cursos de pós-graduação *lato* e *stricto senso* e formação continuada em serviço.

Com relação ao acesso no cargo de diretor, a nomeação trata-se de um recurso político apresentado na literatura como indicação que, nas palavras de Souza (2006), ainda se apresenta em maior medida, esclarecendo o relevante papel de intervenção do poder político na educação.

3.4.4 Dimensão Autonomia na Gestão Financeira

Na dimensão ***Autonomia na Gestão Financeira,*** destacamos a dissertação de Macarani (2007), que buscou investigar qual a visão dos gestores escolares sobre a autonomia financeira e aplicação dos recursos, bem como sua relação a organização pedagógica da escola. Para isso, a autora analisou os dados disponibilizados por instrumentos de pesquisa que lhes permitiu identificar que na legislação há indicações relativas à autonomia quanto ao recebimento e aplicação dos recursos financeiros pela gestão da escola.

Partindo dessa ideia, a autora trouxe para a discussão o fragmento do texto de Barroso (1996, 2003), salientando que a autonomia no ambiente escolar é sim relativa, porque depende e trabalha com vários grupos que têm interesses políticos, como por exemplo o Estado, a legislação, a direção escolar, os pais e a sociedade. A autonomia acontece na relação entre duas instâncias, no entanto, se tem autonomia em alguma situação, é simplesmente porque alguém ou algo está a concedendo, ou seja, essa ação está condicionada a um contexto de interdependência e de relações.

Nesse mesmo sentido, é de extrema importância entendermos como a política encaminhou essas questões relativas à autonomia e à gestão nas escolas públicas, e que nos permite perceber que há possibilidades de diálogos constantes que poderão ser assumidos nos espaços escolares, com destaque as eleição direta para diretores, a elaboração conjunta de um projeto que atendam as reais necessidades da escola e a participação de todos da comunidade escolar nas decisões colegiadas, assim como também no planejamento e definição do uso de recursos e investimentos (MACHADO, 1999).

Nessa mesma perspectiva, a dissertação de Macarani (2007), nos faz refletir sobre as contradições existentes entre autonomia e gestão democrática a partir das ideias de Melo (2000, 2008), Barroso (1996, 2003) e Gorostiaga (2011), entre outros. Os autores conceituam os termos gestão compartilhada e gestão democrática para que assim possamos compreender as reais implicações no processo de construção da autonomia no ambiente escolar.

Ao mesmo tempo denunciam, que atualmente, os poderes públicos proclamam em forma de lei e de seus discursos a necessidade de democratizar a gestão, mas, o que se presencia é o compartilhamento da gestão com todos os seus problemas e não a sua real democratização. Para Melo (2000), é urgente desconstruir a ideia de gestão compartilhada que estão presentes, muitas vezes, nas escolas públicas, onde a escola acaba que assumindo um papel que vai além de suas possibilidades.

Historicamente, o processo da gestão democrática identifica pontos positivos e negativos que a educação pública brasileira vem experimentando após a Constituição Cidadã de 1988, e consequentemente, busca de maneira participativa, solucionar os problemas existentes na escola. Segundo Melo (2000), a gestão democrática que compreende na participação efetiva da comunidade escolar no contexto da instituição, contudo, vem enfrentando entraves e obstáculos políticos e históricos impostas pela própria legislação, acarretando dificuldades expressivas na operacionalização das ações e projetos, restando à escola trabalhar somente com regime de colaboração.

Nessa concepção os autores Libâneo, Oliveira, Toschi; (2003), consideram que a participação é elemento fundamental para se trabalhar com autonomia no ambiente escolar. Por isso,

> O conceito de participação fundamenta-se no princípio de autonomia, que significa a capacidade das pessoas dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condição da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação [...] e na construção conjunta do ambiente de trabalho (p. 329).

Como resultado do trabalho investigativo, a autora identificou através das falas das diretoras, que tal autonomia limita-se ao cumprimento das normas previstas na legislação no que se refere à aplicação dos recursos financeiros. Além disso, o fato de a legislação enfatizar a aplicação dos recursos mais na lógica instrumental, tem levado as diretoras a pensar mais nas atividades-meio em si, do que na sua relação

com as atividades-fim - evidenciado nas suas falas, contribuindo, desse modo, para reforçar a dicotomia histórica entre o administrativo e o pedagógico.

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola, como bem aponta os autores, a direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI; 2003, p. 323).

Conclui-se ainda que, a construção de novas relações de poder na organização do trabalho pedagógico, ainda há pouca articulação entre a aplicação dos recursos financeiros na organização pedagógica da escola. Na maioria das vezes, a aplicação se restringe especificamente à compra de materiais didáticos e de limpeza, conserto e manutenção de espaços e equipamentos, ficando para segundo plano a formação do ser humano. (SILVA, 2013).

Por fim, a autora reafirma nas palavras de Lück (2013), que a autonomia, no contexto da educação, deve consistir na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade do ensino que oferece, assim como também, da aprendizagem promovida para desenvolvimento dos sujeitos ativos e participativos.

Francisco (2019), traz para a discussão em sua dissertação a relação da gestão financeira na escola em meio ao cenário de crise que o país atravessa e que tem acometido diversos setores, inclusive as instituições públicas e as suas autarquias, além de escolas públicas que dependem de repasses financeiros do governo estadual e federal. Para isso, o autor buscou desvendar como o gestor da escola poderá otimizar os recursos recebidos e organizar seus gastos de forma a conciliar os projetos da Secretaria Estadual de Educação (SEE) e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), às respectivas necessidades do processo educativo.

Nesse contexto, o conceito de autonomia tornou-se importante para a pesquisa em questão, tendo em vista, que o autor é o gestor da escola, objeto de estudo, que situa na Escola Estadual Aleixo José, localizada no Sudeste de MG, na cidade de Passos. Por isso, o propósito foi investigar, no contexto da escola, possíveis ações em que a gestão da escola poderia implementar para aprimorar e planejar os recursos financeiros recebidos, com uma perspectiva democrática, de autonomia, com referência social e de forma descentralizada.

Vale lembrar que, a descentralização teve início quando “[...] o governo brasileiro elaborou, em 1993, o Plano Decenal de Educação para Todos […], com implantação de novos modelos e esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes uma certa autonomia financeira, administrativa e pedagógica” (NETO; ALMEIDA, 2000, p. 38). Cabe então ressaltar a existência de um conflito no processo de descentralização, como argumenta Oliveira (2013, p. 296): “Em que pese essa contradição, de descentralizar por meio de processos ainda centralizadores”.

Sob essa ótica, Neto e Almeida (2000, p. 44), ainda afirmam dizendo que:

> A proposta de descentralização não resulta de reivindicações ou necessidades apresentadas por parte dos responsáveis pelo trabalho educativo na própria escola. A proposta se apresenta, como geralmente ocorre, de forma verticalizada, isto é, do nível central para a ponta do sistema.

Nesse sentido, o gestor administra o recurso, mas os planos de trabalho elaborados pelos órgãos centrais é que determinam como se pode e deve gastá-lo, reafirmando assim, a autonomia decretada expressa nas palavras de Barroso (1996).

A relativa autonomia da escola para gerir os recursos faz com que na maioria das vezes, os recursos estão disponíveis em conta, mas, que não podem ser utilizados para suprir as necessidades imediatas da escola, tendo em vista que, são contas vinculadas, ou seja, “a verba já vem destinada para alguma coisa, e a escola não pode mudar, mesmo que, no momento, suas necessidades sejam outra. Nesse momento, percebe-se, portanto, a tentativa de ordenamento administrativo, fazendo com que a escola opere de forma racional os recursos recebidos” (SILVA, 2004, p. 112).

Entre os dados analisados na pesquisa ficou evidenciada a possibilidade de melhorar adaptação dos recursos, porém não foi suficiente para suprir a necessidade de manutenção da escola, visto que recursos federais superiores e provenientes do FNDE/PDDE foram utilizados na manutenção predial, como foi possível observar pelo sistema de custeio aplicado, que não foram suficientes como evidenciado pelas entrevistas.

Outro achado importante desta pesquisa foi de que muitos problemas poderiam ser evitados se houvesse maior participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão no âmbito da gestão financeira. Importante ressaltar que a pesquisa tomou como pressuposto a baixa participação, podendo ser compreendida pelo fato de que

as análises dos dados demonstraram a falta de conhecimentos dos entrevistados a respeito da gestão dos recursos escolares.

Por conclusão da dimensão, os dados insinuam que a vinculação de recursos financeiros se limita apenas a autonomia pedagógica da unidade escolar, pois eles demonstraram estar fortemente ligados à gestão pedagógica da rede estadual. Assim, como bem afirma Francisco (2019), a descentralização dos recursos financeiros para as escolas não garante a sua autonomia, visto que os recursos são estreitamente vinculados aos objetivos do Estado.

Após delinear sobre o conjunto de trabalhos de produções de conhecimentos extraídos das teses, dissertações, artigos de revistas eletrônicas e anais de eventos periódicos pela qual se constituem como pesquisas já elaboradas e publicadas, nos possibilitou, diante de sua amplitude, revisitar os mais variados campos de estudo acerca da temática em questão, bem como as percepções e olhares sobre diversos ângulos, além da ampliação dos aportes teóricos e metodológicos, disponíveis nas produções acadêmicas.

O trabalho de levantamento de buscas e informações, denominado de estado da arte, permitiu analisar as produções bibliográficas, sistematizando e inventariando as avaliações e resultados das pesquisas, agrupando as ideias sobre as dimensões da autonomia na gestão, ou seja, as narrativas dos gestores, autonomia na gestão administrativa, didática-pedagógica e financeira, compreendendo melhor além da estrutura e dinâmica, o objeto investigado, contribuindo de modo satisfatório a ida ao campo de pesquisa com mais segurança e propriedade, buscando descobrir quais os elementos que ainda não foram explorados até então.

4. RETROSPECTIVA NA LITERATURA E AS MUDANÇAS PARADIGMÁTICAS

Ainda não satisfeitos com as pesquisas encontradas pelas buscas nos bancos e bibliotecas digitais disponíveis, percebemos a necessidade de historicizar sobre o percurso que se deu na educação brasileira com relação a autonomia na gestão, e então, resolvemos trazer para a discussão algumas ideias, concepções, anseios e perspectivas extraídas dos acervos bibliográficos e documentais que conferenciam sobre a educação, assim como, a mudança de consciência social sobre os aspectos ligados à escola e seu sistema de ensino.

Para além disso, buscamos também autores clássicos e contemporâneos que comungam do mesmo pensamento de que a Instituição chamada escola, lugar onde sistematiza a gestão escolar, somente será possível a construção da autonomia com princípios democráticos, quando houver o envolvimento de todos os integrantes no processo educativo numa ação organizada, articulada, dinâmica e participativa.

Genericamente, muitos desses princípios democráticos já foram absorvidos de maneira conceitual pela comunidade escolar, entretanto, mediante a complexidade de fatores sociais, econômicos, políticos e ideológicos, na prática, essas ações se tornam desafiadoras e se esgotam às vezes no empenho se de efetivar tais ações.

Pela natureza empírica, surge a partir dessa provocação, a necessidade de superar essas limitações tanto na estrutura e organização como no funcionamento do sistema de ensino e suas unidades escolares, mais especificamente no *Lócus* de pesquisa, - Município de Ibirataia-Bahia, impulsionando a busca consciente de novas atuações em meio a esse processo complexo de mudanças paradigmáticas.

4.1 Autonomia na Gestão na Perspectiva Democrática

Como verifica-se na literatura, a questão da autonomia escolar na perspectiva crítica-democrática já vem sendo discutida anteriormente desde a década de 1980, quando por ocasião os profissionais de educação manifestaram-se contra a falta de liberdade no espaço educativo, exigindo uma reflexão acerca de novos significados conferidos ao conceito de autonomia.

Por consequência desses movimentos que vêm crescendo progressivamente, o tema da autonomia na gestão e no contexto das escolas entra em definitivo na pauta de discussões, ganhando espaços nos documentos oficiais do governo brasileiro em

meados da década de 1990, cujo processo de redemocratização do país, tornaram-se mais presente nas instâncias política e civil.

Assim, os debates sobre as transformações da sociedade contemporânea que aperfeiçoam o processo democrático e seus mecanismos de funcionamento, devem perpassar exponencialmente pela participação social e política dos seus cidadãos, superando de todo modo, a sociedade de classes, instituindo a representação como elemento fundante das relações sociais e humanas.

Essas incipientes mudanças, incentivaram e influenciaram consideravelmente na estrutura e organização das escolas, promovendo uma movimentação conceitual do que então seria de fato uma autonomia na gestão escolar de forma democrática e participativa, em seus aspectos administrativos, de pessoal, didático-pedagógico e financeiro, como podemos perfilar brevemente a seguir.

A concepção do conceito de autonomia aparece primeiramente nas raízes do cristianismo[20], especialmente nos escritos bíblicos de Santo Agostinho, como sinônimo de livre arbítrio, pelo qual o indivíduo terá capacidade de escolher e direcionar seus caminhos em busca da felicidade, passando a ser responsabilidade única e exclusiva de cada um, assumindo as consequências das suas escolhas.

A palavra autonomia entendida na cultura política da democracia grega, surge para constituir-se como formas de governo autárquicos, na qual estados e municípios seriam capazes de gerar suas próprias leis, sem se disporem ou submeterem a elas mesmas ou de outras. E assim, somente no século XVIII com o movimento intelectual e filosófico do Iluminismo, é que o conceito de autonomia retoma e retorna para o indivíduo, apontado como sujeito possuidores de direitos e deveres.

Analisando na literatura filosófica política, o termo *autonomia* vem do grego e etimologicamente, significa *autogoverno*, capacidade de governar-se pelos próprios meios. Sendo assim, uma escola autônoma é aquela que governa a si própria ou se autogovernar, tornando um espaço de liberdade nas relações sociais, mas, que muitas vezes não acontece, tendo em vista, que em alguns casos as decisões já estão postas e prontas para serem realizadas ou executadas.

Na filosofia kantiana[21], a autonomia é um conceito encontrado na moral, na política e na bioética, na qual o indivíduo racional tem a capacidade de tomar decisões

---

[20] SELLETI, J.C.; GARRAFA, V. **As raízes cristãs da autonomia.** Petrópolis: Vozes, 2005.
[21] SCHRAMM, F.R.A. **Autonomia difícil**. Bioética 1998; 6(1) p. 27-37.

intimamente ligadas às relações sociais. Assim, a autonomia não pode ser entendida como autodeterminação do indivíduo, mas sim, como um processo de universalização da consciência individual que ocorre no seio da sociedade, e é somente por dentro dela que o homem pode se considerar um sujeito autônomo.

No âmbito da educação, a construção da autonomia deve partir de uma posição ética e política, associada a criatividade e interatividade social, e o debate acerca do tema, requer dos indivíduos um diálogo recíproco e permanente no espaço educativo para formação autônoma. E nesse sentido, Gadotti (1992) afirma, que ao longo dos séculos, a ideia de uma educação antiautoritária vai, gradativamente, construindo a noção de autonomia dos alunos, dos professores e da própria escola, compreendendo o sentido da palavra como sendo o autogoverno, autodeterminação, autoformação, autogestão, e assim, constituindo mudanças e estabelecendo tendências na área.

Na concepção de Barroso (2010), a autonomia das escolas sob a ótica política, dentro dos processos de reorganização do papel do Estado e das formas de governo na administração pública, é necessária compreender o modo como essas ações são definidas, implementadas, direcionadas e controladas, assim como suas orientações e normas que asseguram o funcionamento do sistema educativo, ou seja, o papel que o Estado e outras instâncias ou agentes sociais têm nesse processo de mudança.

Por esse entendimento, as políticas de “autonomia da escola” devem ser vistas no campo educacional como uma expressão do processo de alteração dos modos de regulação das políticas públicas e de suas ações, pela passagem de uma regulação burocrática[22] para regulação pós-burocrática e de uma governação pelas normas para uma governação pelos instrumentos (BARROSO, 2005).

De acordo com o que Santos (2010) afirma, a dubiedade do conceito autonomia nos documentos oficiais implementados no Brasil, levou a entender que a autonomia administrativa se configura apenas para a descentralização das obrigações, e não a descentralização de poder.

A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: pois, somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas

[22] Segundo Lessard (2006), na dimensão burocrática é enfatizada a regra hierárquica, a necessidade de controlar os processos, a conformidade com as prescrições do trabalho e a sanção ao desvio. No campo educacional sua operacionalização baseia-se em indicadores quantitativos e de um rigoroso acompanhamento do desempenho dos professores, alunos, escolas e principalmente dos sistemas de educação.

coisas e não o ser autônomo em relação a outras. Nessa perspectiva, Barroso (1996) afirma que autonomia, mesmo sendo um princípio relativo, a sua vivência significativa contribui bastante para que a comunidade escolar possa se organizar com base nos anseios e suas percepções.

Na interpretação de Barroso (1996), o conceito de autonomia está relacionado à ideia de autogoverno, em que os sujeitos se regulam por regras próprias, ou seja, “a autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis” (p. 17).

Em se tratando das escolas públicas, existem inúmeras dificuldades que inibi o sentido da coletividade, geralmente agravadas pelas condições de isolamento que acontecem no interior das instituições de ensino que impedem a forma de estabelecer certas conexões com o mundo exterior, especialmente, com a comunidade local.

Diante disso, Barroso (1996), nos remete ao pensamento de que a autonomia individual, assim seja colocada ao serviço de determinados objetivos organizacionais, se transforme num processo coletivo de mudança, sendo necessário desenvolver três tipos de intervenção, dentre elas, a promoção na escola de:

> a) uma cultura de colaboração e de participação entre todos os que asseguram o seu funcionamento, incluindo a própria definição e a realização dos objectivos organizacionais. [...] Além destes, há que contar igualmente com os outros trabalhadores que exercem sua actividade na escola e com os pais dos alunos, estes devem ser vistos quer como cidadãos que devem poder exercer formas de "controlo democrático" sobre o serviço público que a escola assegura aos seus filhos. b) desenvolver nas escolas formas diversificadas (individuais e colectivas) de liderança, sem a qual não se podem empreender os difíceis e complexos processos de coesão necessários. c) aumentar o conhecimento, por parte dos próprios membros da organização, dos seus modos de funcionamento e das regras e estruturas que a governam (BARROSO, 1996, p. 11).

Portanto, é nessa forma de organização e nesse contexto de intervenção que a autonomia se constitui nos espaços escolares, como um processo de mobilização social, em que os respectivos atores ou integrantes empreendem uma ação política, utilizando de instrumentos necessários de reconhecimento do modo de como a gestão escolar está estruturada.

Nessa linha de raciocínio, Azevedo (2006) assegura que a gestão da educação, quando pensada numa perspectiva mais democrática, nos revela a necessidade de

pensarmos numa escola que caracterize não somente pela figura do gestor escolar, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos no espaço educativo. Por esse pensamento,

> [...] a gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado (AZEVEDO, 2006, p. 510).

Em verdade, construir uma sociedade aberta às possibilidades democráticas significam romper com as lógicas autoritárias, centralizadoras e assistencialistas[23]. E, para isso, o ideal seria então desenvolver uma mentalidade política que se assegure na participação ativa, na solidariedade, na justiça e na garantia dos direitos humanos. Para Freire (2011), nós somos inexperientes democráticos e, por isso, temos grandes dificuldades em construir de maneira participativa, uma sociedade mais democrática e efetivamente justa, como a que desejamos.

4.2 Estrutura e Organização do Trabalho Escolar e as mudanças Pós-Reformas Educacionais

A história da educação brasileira sempre foi marcada, paradoxalmente, entre ações que envolvem processos de continuidades e permanências, de rupturas e descontinuidades, e, para entender esse movimento é necessário voltar ao passado e refazer os percursos para entender o presente.

Em meio a essa dinamicidade em que o conceito de autonomia implicou na conjuntura das políticas educacionais dos anos 1990, no Brasil, foram marcadas pelas consideráveis mudanças na forma de organização na gestão municipal e escolar. A ineficiência administrativa e as críticas à centralização sinalizaram a construção de novos modelos de organização de gestão escolar com mais autonomia e participação

[23] O assistencialismo é demarcado por uma política de gestão extremamente excludente e com características recorrentes, geralmente de caráter emergencial e compensatório em relação as carências e a escassez de recursos. Nessa ideia, apenas os muito carentes devem ser assistidos pelo benefício, não considerado como um direito, mas, como uma espécie de compensação que contribui para práticas assistencialistas discriminatórias e com atribuição privativa do assistente social, em que se reduzem a mera prestação de serviços/favor, pautadas em ações humanizadas que agravam a condição de miséria e desinformação da população.

de forma mais democrática e descentralizada, garantindo a chamada modernização da gestão com pressupostos de eficiência e melhor qualidade.

De acordo com Oliveira (2011, p. 327), essas mudanças foram determinantes para estabelecer novas relações nas diferentes esferas administrativas no âmbito da educação, especialmente entre União e Municípios, apontando que,

> Esse movimento de reformas levado a termo no Brasil pelo governo de FHC, acompanhou a tendência em nível mundial que apontava na direção de maior flexibilidade na gestão, maior autonomia às escolas e maior responsabilização dos docentes. A descentralização administrativa, financeira e pedagógica foi a grande marca dessas reformas, resultando em significativo repasse de responsabilidades para o nível local, por meio da transferência de ações (OLIVEIRA, 2011).

Nesse sentido, é importante destacar sob um olhar crítico que o termo da nova ordem de descentralização no Brasil, entrou para os documentos oficiais como forma de desresponsabilizar o Estado, em seu papel mínimo estabelecido no bojo das agências financiadoras internacionais (principalmente o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional - FMI), saindo da esfera dos direitos sociais para o plano de prestação de serviços aos quais, cada cidadão deve adquirir/comprar, diminuindo assim a responsabilidade do próprio Estado em intervir e fazer política econômica e social.

Frigotto (2001), aponta que a descentralização e a autonomia se constituem um forte mecanismo de transferir aos agentes econômicos, sociais e educacionais, a responsabilidade de disputar no mercado competitivo à venda de seus produtos ou serviços. De modo geral, a questão é, portanto, uma disputa ideológica no sentido de facilitar as garantias em defesa do setor privado e sua contínua acumulação de bens e serviços que trazem graves consequências para sobrevivência do mais fraco.

Nesse cenário, Chauí (2017), registra em primeira instância a ênfase mercantil e concorrencial que atingem todos os aspectos da vida, transformando direitos sociais em “serviços” a serem adquiridos, além da transformação de cada indivíduo em um vendedor de si mesmo, em livre mercado e sem intervenção estatal.

Por esse caminho, Freitas (2018, p. 24), aponta que “o indivíduo cria para si uma narrativa na qual se vê como parte do mercado e, portanto, competindo com seus semelhantes pelo próprio sucesso, que só dependeria dele mesmo”, e complementa

em suas palavras que “ao eliminar direitos sociais, transformando-os em serviços a serem adquiridos, o neoliberalismo derruba a proteção social”.

Nessas condições, para que houvesse de fato uma educação pública de gestão pública, entendia-se que bastava abandonar a prática centralizadora e burocrática da autoridade escolar, em favor de ações que estimulam a participação ativa e autônoma de diversos indivíduos envolvidos no processo. Assim, a escola seria um lugar onde os argumentos seriam traçados em perfeita harmonia e igualdade e ela seria o caminho para a solução dos problemas sociais.

As mudanças no papel do Estado pretendidas pelas reformas educacionais da década de 1990, postulando maior desregulamentação e descentralização na gestão das políticas públicas sociais, que envolvem também outros setores da sociedade, não resultaram em maior eficiência, é o que ressalta Oliveira (2011, p. 334), em seu texto intitulado “Das Políticas de Governo à Política de Estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira”.

Entretanto, no âmbito da educação brasileira as medidas que o governo central vem tomando, seguem uma agenda extremamente privatista com viés mercantil e ultraliberal, repletas de contradições que trazem várias implicações sobre a questão da autonomia e suas dimensões da gestão pedagógica, administrativa e financeira, que distanciam cada vez mais dos atores integrantes do contexto educativo, onde estes no exercício da cidadania, teriam a missão de exercê-la.

Em meio à crise estrutural na atual conjuntura política, a implementação das reformas na estrutura e organização da educação brasileira, trouxeram resultados que impactaram negativamente na autonomia dos sistemas educativos e no âmbito das unidades educacionais. Dentre essas reformas, podemos destacar inicialmente: a mudança na composição do Conselho Nacional de Educação - CNE e do Fórum Nacional da Educação em 2016, com a exclusão dos representantes da sociedade civil organizada; a reforma com caráter empresarial do Ensino Médio em 2017; a aprovação de forma fragmentada da Base Nacional Comum Curricular/BNCC (2017-2018) e; a revogação da Resolução CNE/CP nº 2 em 2015, em substituição às Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica – BNC/Formação (2019). Essas recentes reformas, atualmente demandam de um conjunto de elementos que descaracterizam o ensino, esvaziam os currículos e desqualificam o processo formativo.

Nesse contexto, Mészáros (2009), denominou a atual crise estrutural como crise estrutural de ordem sócio metabólica do capital, que está destinada a piorar consideravelmente, “no sentido de invadir não apenas as finanças globais mais ou menos parasitárias, mas também todos os domínios de nossa vida social, econômica e cultural” (p. 17).

Diante disso, Paro (2015, p. 50), demonstra em suas palavras que na literatura recente sobre as questões que envolvem as políticas públicas, dificilmente encontrará algo que sintetize de forma tão aguda as duas grandes ameaças que rondam o direito à educação. Por um lado, a “razão mercantil” que orienta as políticas educacionais e privilegiam os resultados econômicos e pelo outro; o amadorismo dos que cuidam dos assuntos da educação, seduzidos pelos mecanismos de competição de mercado, geralmente sem a familiaridade com os aspectos educativos, além da ausência do conhecimento técnico-científico.

De certo, ambas estão quase sempre reduzidas a imagem e semelhança do mercado, pois, menosprezam e ignoram as razões verdadeiras educativas ligada ao direito à cultura[24] e formação integral do cidadão, por isso, o próprio autor reafirma nas palavras de Ravitch[25] (2011), que “a educação é importante demais para entregá-lo às variações do mercado e às boas intenções dos amadores” (p. 248).

Em tempos de crise política, econômica, ambiental e sanitária, bem como aos ataques às áreas das ciências humanas e desmonte à educação, que historicamente foi negada ao longo dos anos aos seus cidadãos, as políticas públicas educacionais caminham sobre ideais de controle de recursos e gastos públicos/austeridade e da falta de investimentos prioritários, quase sempre manifestadas na precariedade da estrutura/arquitetura escolar e nas péssimas condições de vida e do trabalho docente.

Essa situação se configura em todos os níveis e modalidades, sobretudo na educação básica[26], que vem atravessando décadas, demonstrando progressivos graus de padronizações, profundamente estandardizadas e articuladas às avaliações internacionais, viabilizando mecanismos de descentralização e transferência de

---

[24] De acordo com Freire (2003), é importante ressaltar aqui o conceito de cultura, como “toda criação humana” ou “como o acrescentamento que o homem faz ao mundo que não fez” (Freire, 2003, p. 117).
[25] Diane Ravitch foi secretária-assistente de educação do governo de George H.W. Bush, no início da década de 1990 e que ajudou a implantar as reformas neoliberais introduzidas no sistema escolar norte-americano.
[26] Educação Básica, segundo Cury (2008), é um conceito mais que inovador para um país que, por séculos, negou, de modo elitista e seletivo a seus cidadãos, o direito ao conhecimento pela ação sistemática da organização escolar.

algumas responsabilizações dado ao universo escolar. Essa realidade que está sobre viés descentralizador reverbera nas palavras de Araújo (2015), quando expõe que,

> A descentralização da educação é apresentada pelos discursos oficiais a nível nacional e internacional, como uma tendência de modernização dos sistemas educativos mundiais das estruturas e de seus elementos de controle, escamoteando-se a tentativa subjacente a essa proposta: a desresponsabilização do aparato estatal com as questões de ordem pública. (ARAÚJO, 2015, p. 25).

O discurso eminente de descentralização no campo da educação no Brasil, e que está articulada aos interesses do capital e das classes dominadoras, acentuou-se mais precisamente a partir dos anos 90, em que o país transformou em um campo aberto a exigência do padrão neoliberal, mais precisamente ultraliberal, que perpetua dentro de um modelo de racionalidade econômica de cunho gerencialista que prima pela eficiência, competitividade e produtividade.

A soberania brasileira passou por longe de ser fruto de uma sociedade entregue por ato revolucionário, até os dias atuais, a sua cultura política está bem mais próxima de uma racionalidade econômica liberal de caráter gerencialista, do que simplesmente “democrática” como dispõe nas respectivas leis. E nesse movimento de processos e retrocessos na educação em todo território do país, há constantemente uma oscilação entre o autoritarismo e liberdade, a utilidade e necessidade, a razão e vontade em que quase sempre aparecem de maneira verticalizada, impactando diretamente sobre as políticas públicas educacionais.

Dessa forma, Freitas (2018), outorga que, “entender os objetivos finais deste processo e os meios de destruição da escola pública que são postos em marcha é fundamental para que se possa organizar a resistência” (p. 35).

Nesse contexto, é importante entender o neoliberalismo que impõe regras não somente a nível econômico, mas também em todas as instâncias da sociedade, sobretudo na educação, engendradas por vias da municipalização, privatização e descentralização, este último, vem se arrastando por décadas e provocando certa dualidade no que deveria ser o papel do gestor escolar, divididos entre as obrigações, responsabilidades e nos poderes na ideia de controle do trabalho alheio, implicando diretamente nos termos de uma gestão democrática e autônoma.

Contudo, é preciso entender que essa expansão acontece no Brasil de forma naturalizada e muitas vezes de maneira artificial pelo governo central, pelos Estados

e diretamente aos Municípios. Destacamos dentre essas excipientes expansões, as políticas de municipalização do ensino, que encontram muita resistência no percurso por parte de alguns educadores que avistaram nelas a falta de vontade política e um caminho aberto para privatização, que desobriga o Estado e a União das respectivas responsabilidades com a educação infantil e ensino fundamental.

Desse modo, entendemos ser uma ideia consensual a iminente necessidade de se pensar e agir na (re) estruturação da organização da gestão escolar, tendo como desafio a construção da autonomia nos diferentes aspectos que se constituem e se materializam no cotidiano da escola, desvelando suas implicações na dinâmica dos processos democráticos e participativos, seja de cunho social ou político. Uma vez que, o modelo de organização do trabalho escolar com base na democracia, partindo do princípio da autonomia, tem estado presentes em debates, estudos e investigações a nível nacional e em toda a América Latina, e também tem se mostrado como um enorme desafio para gestores da educação, diretores de unidades escolares, assim como os respectivos sistemas de ensino.

Nesse aspecto, Oliveira (2010), afirma que “a autonomia dos estabelecimentos de ensino foi ampliada não somente em relação à gestão como também às formas de organização escolar em que a autora distingue do conceito de organização do trabalho escolar, compreendido à luz das teorias econômicas, como sendo:

> A organização do trabalho escolar é um conceito econômico, refere-se à divisão do trabalho na escola. Podemos considerá-la a forma como o trabalho do professor e dos demais trabalhadores é organizada na instituição escolar, visando a atingir os objetivos da escola ou do sistema. Refere-se à forma como as atividades estão discriminadas, como os tempos estão divididos, a distribuição das tarefas e competências, as relações de hierarquia que refletem nas relações de poder, entre outras características inerentes a forma como o trabalho é organizado (OLIVEIRA, 2010, p.133).

Na perspectiva econômica, embora haja controvérsias na literatura, o conceito dado pela autora, deve ser compreendido como uma forma específica de organização do trabalho sob ótica capitalista[27], submetidos a uma direção bastante previsível com

[27] István Mészáros (2011), ao cavaquear acerca dos efeitos nocivos do capitalismo para a sociedade de modo geral e, consequentemente, para o âmbito da educação, prescreve que, diante das “condições de crise estrutural do capital, seus constituintes destrutivos avançam com força extrema, ativando o espectro da incontrolabilidade total numa forma que faz prever a autodestruição, tanto para este sistema reprodutivo social excepcional, em si, como para a humanidade em geral” (p.100).

finalidade da produção e do meio de produção sob o olhar do capital, e isso, reflete a maneira de como o trabalho vem sendo organizado na sociedade.

Já o termo “organização escolar”, a autora refere-se às condições objetivas sob as quais o ensino está estruturado, e acrescenta que,

> Das competências administrativas de cada órgão do poder público ao currículo que se pratica em sala de aula, passando pelas metodologias de ensino e processos de avaliação adotados, tudo seria matéria da organização escolar.[...] além disso, as mudanças na organização escolar tendem a alterar a divisão do trabalho na escola, na extinção de algumas rotinas e na adoção de outras, na substituição de certas hierarquias , na demanda por novos procedimentos profissionais (OLIVEIRA, 2010, p.134).

Conforme afirmação da autora, tanto a organização do trabalho escolar como a organização escolar são conceitos distintos, interdependentes e fundamentais para a compreensão das relações de trabalho no universo escolar.

O que podemos afirmar em princípio – e como posição aqui assumida neste estudo – é que a democratização da gestão escolar só é possível com a efetiva democratização da sociedade, ou seja, quando todos os cidadãos tiverem acesso à cultura e aos bens materiais. Conforme lembra Dourado (2000, p.38), para quem “pensar a democratização da escola implica lutar pela democratização da sociedade, da qual essa faz parte e é parte constitutiva e constituinte”.

Assim, política pública do ponto de vista etimológico, refere-se à participação do povo nas decisões e nos rumos de um determinado local e as políticas públicas educacionais aquelas que regulam e orientam os sistemas de ensino, instituindo a educação escolar. Falar da participação dos sujeitos na gestão da escola pública implica em dizer quais os determinantes interno ou externo, que condicionam a sua concretização.

De acordo com a asseveração de Paro (2006), dentre os mais importantes, o determinante institucional reporta-se a forma como a escola pública está organizada, como bem nos lembra o mesmo autor ao dizer que:

> Diante da atual organização formal da escola pública, podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo. Além disso, o diretor aparece, diante do Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima. Assim, tendo de fato

> que prestar contas apenas ao Estado ou município, acaba, independentemente de sua vontade, servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade. Por sua vez, a existência de mecanismos de ação coletiva como a Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista e burocratizado. *(*PARO, 2006, p. 45-46).

Esta organização, comumente propicia uma relação que nega a participação da comunidade na gestão escolar, e que centraliza toda decisão no diretor ao invés de estabelecer uma relação democrática, participativa e autônoma entre os sujeitos envolvidos no processo.

Ainda, cauciona uma estrutura hierárquica, de relações verticais, que precipita numa relação de sujeição. O diretor, no seu papel de autoridade máxima da escola, geralmente é visto como o detentor do conhecimento administrativo que pode solucionar todos os problemas logo apresentados; problemas que, muitas vezes, demandadas de fatores externos que ora são de ordem técnico-administrativa e outra de ordenamento político local e, com isso, dificultando a participação ativa dos integrantes da escola e o envolvimento das famílias no contexto escolar.

Contudo, a participação da comunidade escolar numa gestão autônoma tem que ser vista como uma prática social, em que os conflitos e os obstáculos devam ser compreendidos como um processo de democratização, na qual, dirigentes, conselhos e comunidade promovam ações conjuntas e decisórias para a melhoria da qualidade das escolas públicas.

5. ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE IBIRATAIA-BAHIA

5.1 O Sistema Municipal de Ensino

O município de Ibirataia, situada no Território de Identidade Médio Rio de Contas no sul da Bahia, região nordeste do Brasil, considerando suas obrigações com a garantia da educação pública, gratuita e de qualidade social, mantém as instituições públicas de ensino, atendendo a educação infantil e ao ensino fundamental com duração de nove anos que são consideradas, primeiras etapas da educação básica.

Com isso, busca alinhar suas finalidades formativas que se constituem dentro das políticas de educação como um compromisso do poder público, fundada nos princípios estabelecidos pelos órgãos do Sistema Municipal de Ensino.

Os sistemas municipais de ensino de acordo com o que estabelece no artigo 18, da LDB 9.394/96, compreendem:

> I – As instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;
> II – As instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;
> III – Os órgãos municipais de educação.

Dentre as responsabilidades da gestão pública, estão a garantia do direito à educação e, considerando o município como um Ente Federado, dotado de autonomia jurídico-administrativa, o Município de Ibirataia constituiu seu Sistema Municipal de Ensino através da Lei Municipal nº 1.151/2018. Em consonância com o que dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n. 9.394/96, artigo 11, assume seus compromissos em:

> I – Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;
> II – Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
> III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
> IV – Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
> V – Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos

> percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.
> VI – Assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal.

A Lei Municipal n. 1.151/2018, de 29 de novembro de 2018, publicada no Diário Oficial, traz em seu objetivo maior a organização do Sistema Municipal de Ensino em regime de colaboração com o Sistema Estadual de Ensino, a definição da estrutura operacional da Secretaria Municipal de Educação, além de manter e desenvolver os órgãos colegiados e as instituições oficiais que indicam as providências para:

> **Art. 6º –** A organização do Sistema Municipal de Ensino dar-se-á em colaboração com o Sistema de Ensino do Estado, incumbindo-se o Município de: I – Instituir o seu Sistema de Ensino; II – Instituir, organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do seu sistema de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados; III – Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas; IV – Dispor sobre normas complementares para o aperfeiçoamento permanente de seu sistema de ensino; V – Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; VI – Oferecer, de acordo com as metas nacionais da Lei n 13.005, d 25 de junho de 2014, prioritariamente, a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, permitida a sua atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. VII – As incumbências do Município serão desempenhadas sem prejuízo daquelas destinadas pelos progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nessa perspectiva, a responsabilidade e o compromisso do Sistema Municipal de Ensino (SME) do município de Ibirataia, é a efetivação da consolidação de uma educação de qualidade social, cujos propósitos se voltam para a formação da pessoa humana em sua integralidade e, para reafirmar esse compromisso, nos artigos 51 e 52, capítulo III da própria Lei, evidencia a importância da materialização da Gestão Democrática do ensino público no município, conforme descrição a saber:

> **Art. 51** – A Gestão Democrática do Ensino Público Municipal, dar-se-á através da participação da comunidade nas decisões e encaminhamento, fortalecendo a vivência da cidadania, garantindo-se: I – Eleição direta para o Conselho Escolar, com a participação de todos e segmentos da comunidade escolar, conforme as determinações da respectiva Lei Municipal. II – Autonomia da comunidade escolar para definir seu projeto político-pedagógico,

> observada a legislação vigente os princípios da Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Lazer. **Art. 52** – As escolas poderão gerenciar recursos através de repasses de verbas, a partir de plano de aplicação em conformidade com o projeto político-administrativo, pedagógico da escola, mediante prestação de contas, ambos aprovados pelo Conselho Escolar e pela Entidade Mantenedora, conforme legislação vigente.

Intencionalmente, os artigos da referida lei explicitam sobre a necessidade de construir uma sociedade que se mostre aberta às possibilidades democráticas, que rompa com as lógicas autoritárias e assistencialistas que são próprias das sociedades burocráticas. Nesse sentido, o desejo é desenvolver uma mentalidade política que se assegure na participação ativa, na solidariedade, na justiça e na garantia dos direitos humanos. Para Paulo Freire (1996), nós somos inexperientes democráticos e, por isso, temos grandes dificuldades em construir, participativamente, uma sociedade mais democrática e efetivamente justa, na qual desejamos.

5.2 A Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SEMEC)

A Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SEMEC) do município de Ibirataia-Bahia, localizada na Rua Getúlio Vargas, n. 03, no centro da cidade, funciona em um prédio público cedido/doado, mediante o Termo de Cessão de imóveis em parceria com o representante legal da Secretaria da Educação do Estado da Bahia.

Sendo assim, a SEMEC é um órgão que exerce atribuições do Poder Público Municipal cabendo, dentre as demais atribuições, organizar, manter e desenvolver os órgãos e Instituições do Sistema Municipal de Ensino, integrando-os às Políticas e Planos Educacionais da União e dos Estados em regime colaboração.

No contexto histórico, a rede municipal de ensino desvinculou-se do sistema estadual de ensino, a partir de 20 de dezembro de 2002, passando a ser Sistema Municipal de Ensino, conforme a Lei n. 0854/2002. A referida lei foi alterada em 29 de novembro de 2018, sendo substituída pela Lei Municipal n. 1.151/2018, mediante as últimas reformas educacionais que ocorreram no Brasil, mas sempre primando pela garantia da autonomia, organicidade e legitimidade própria do ensino no município.

Figura 2 – Sede da Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte, Lazer – SEMEC

Fonte: Prefeitura Municipal de Ibirataia (2021).

Após a implantação do próprio sistema de ensino no município, foi possível mais agilidade nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, assim como, o envolvimento dos profissionais da comunidade escolar em que permitiu a descentralização das decisões e execuções sobre o processo educacional. Diante disso, a SEMEC expressa de modo claro os seus compromissos com a gestão da educação, em consonância com o Sistema Municipal de Ensino, tendo como missão de elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas na rede municipal de ensino, que garantam as todas as crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, o desenvolvimento físico, social, econômico, político e cultural, contribuindo assim com a formação de cidadãos únicos e plenos.

Partindo da prerrogativa da Educação como um direito humano fundamental, a gestão pública municipal assume o compromisso de administrar com transparência e incentivo à participação social e, ainda, anuncia como prioridade a oferta e a garantia do direito à educação à população, comprometendo-se com políticas de acesso, permanência e aprendizagem com sucesso em seu percurso e assim, como objetivo estratégicos está o de consolidar a gestão democrática e participativa da comunidade, integrando família e a escola.

Conforme expressa no documento, o desafio do governo municipal é incluir a população que se encontra fora da escola, além de favorecer as adesões, acordos e convênios legais, firmadas com as políticas dos programas educacionais das esferas

federal e estadual, focando nas ações que visem permanentemente a redução das desigualdades sociais e educativas no alcance da equidade entre seus munícipes superando os desafios para responder aos anseios dos ibirataenses.

5.3 O Conselho Municipal de Educação (CME)

O Conselho Municipal de Educação (CME), órgão criado pela Lei Municipal n. 822/2000 e que foi alterada pela Lei Municipal n. 1.103/2017, propõe uma gestão compartilhada com funções normativas, deliberativas, consultivas, propositivas, fiscalizadoras, mobilizadoras e de controle social, regulamentadas em Regimento próprio, de forma a assegurar a participação da sociedade na gestão da educação no âmbito do Município de Ibirataia - Bahia.

Percebemos que se trata de um órgão de democratização da educação no sentido de constituir-se como importante interlocutor com o órgão da Secretaria Municipal de Educação e com a sociedade civil, a fim de propor, implementar, acompanhar e avaliar as políticas de educação municipais.

São atribuições do CME, de acordo com a Lei Municipal n. 1.103/2017:

> I. promover a participação da sociedade civil no planejamento, no acompanhamento e na avaliação da educação municipal;
> II. supervisionar e garantir a qualidade pedagógica e social da educação no SME – Sistema Municipal de Educação;
> III. supervisionar e fazer cumprimento a legislação vigente, no SME;
> IV. participar da elaboração e acompanhar a execução e a avaliação do Plano Municipal de Educação de Ibirataia;
> V. assessorar os demais órgãos e instituições do Sistema Municipal de Ensino no diagnóstico dos problemas e deliberar a respeito de medidas para aperfeiçoá-lo;
> VI. emitir pareceres, resoluções, indicações, instruções e recomendações sobre assuntos do Sistema Municipal de Ensino de Ibirataia, em especial, sobre autorização de funcionamento, credenciamento e supervisão de estabelecimento do ensino público da rede educacional nacional;
> VII. manter intercâmbio com os demais Sistemas de Educação dos municípios e do Estado da Bahia;
> VIII. analisar as estatísticas da educação municipal anualmente, oferecendo subsídios aos demais órgãos e instituições do Sistema Municipal de Ensino de Ibirataia;
> IX. emitir pareceres, resoluções, indicações, instruções e recomendações sobre convênio, assistência e subvenção a entidades públicas e privadas filantrópicas, confessionais e comunitárias, bem como seu cancelamento;

> X. acompanhar o recenseamento e a matrícula da população em idade escolar para a educação infantil e ensino fundamental, em todas as suas modalidades;
> XI. mobilizar a sociedade civil e o Estado para a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais, preferencialmente, no sistema regular de ensino;
> XII. dar publicidade quanto aos atos do Conselho Municipal de Educação.

As atribuições do CME se mostram como aberturas à uma gestão participativa, favorecendo um importante e necessário diálogo com as comunidades escolares e a sociedade civil, a fim de perspectivar efetivas mudanças no cenário educativo, objetivando a qualidade da oferta da educação no âmbito do Município.

5.4 O Plano Municipal de Educação

O Plano Municipal de Educação de Ibirataia-Bahia, aprovada na Lei nº. 1.024 de 19 de junho de 2015, em consonância com a Lei nº 13.005/2014 do Plano Nacional de Educação (PNE), foi elaborado sob a responsabilidade e supervisão do Conselho Municipal de Educação e da Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, de duração decenal, visando à articulação e desenvolvimento do ensino em seus diferentes níveis e à integração do Poder Público Municipal, tendo por finalidades em seu artigo 10 a/o:

> I – Erradicação do analfabetismo;
> II – Universalização do atendimento escolar;
> III – Melhoria da qualidade do ensino;
> IV – Formação para o trabalho e a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos que orientem a formação de uma sociedade mais justa, igualitária e respeitosa;
> V – Promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do Município.
> VI – Valorização dos profissionais da educação;
> VII – Superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
> VIII – Promoção do princípio da gestão democrática na educação pública municipal;
> IX – Estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
> X – Promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental.

O referido Plano Municipal de Educação que teve início de sua construção em 2010 e representa um documento importante de planejamento para a próxima década, homologado em 2015, tendo validade até o ano de 2025. Para isso, foram traçadas além das diretrizes, as metas e estratégias para as gestões de educação a curto, médio e longo prazo, ou seja, não é um documento de apenas um governo ou uma gestão

O PME foi construído por representantes da sociedade local que se reuniram para traçar um diagnóstico da situação da educação no Município, estabelecendo algumas metas e estratégias específicas a nível municipal em consonância com as diretrizes e planos nacionais. Com isso, possibilitou de certa forma a integração e participação das comissões representativas do plano com a realidade social e com as políticas públicas do município.

Dentre as metas da Educação Municipal de Ibirataia, destacamos a 16 do PME, que trata da gestão democrática da educação, a saber:

> Meta 16: assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos, para efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico do município (PME, 2015).

Nesse sentido, a efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das escolas públicas, foi um passo dado pelo município, trazendo a ideia da participação da comunidade nas decisões mediante consulta pública, porém, não explicita de forma clara as condições dos critérios técnicos de meritocracia. Importante destacar que o documento prevê recursos e apoio técnico para a sua implementação e faz relação ao Plano de Ações Articuladas (PAR), vinculadas ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Para concretizar essa meta foram apontadas 12 (doze) estratégias específicas em que asseguraram as condições de sua realização da ação e que englobam o que se deseja realizar com relação a cada objetivo, dentre eles destacamos alguns:

> 16.1 assegurar formação continuada envolvendo as escolas da rede pública na área de gestão e acompanhamento dos programas e projetos financiados com recursos públicos para equipe técnico-pedagógica, professores e conselheiros escolares das unidades de ensino, garantindo melhor aplicação dos recursos;

> 16.2 promover formação continuada dos gestores escolares a fim de garantir gestão democrática e participativa, durante a vigência deste plano;
> 16.3 garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito do município, a nomeação de gestores escolares vinculada a critérios técnicos de mérito e avaliação de desempenho à participação da comunidade escolar, por meio de eleição direta;
> 16.4 ampliar condições efetivas de participação da comunidade escolar e local na elaboração dos projetos político pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, estabelecendo cronograma e materiais destinados a essas atividades que envolvem a Semec e as escolas;
> 16.12 envolver a comunidade de entorno em ações participativas de cunho gestor e pedagógico visando o estreitamento das relações escola, família e comunidade (PME, 2015).

Por fim, podemos afirmar que as metas e estratégias específicas que compõem o Plano Municipal de Educação, encontra-se em consonância com as suas diretrizes e consegue estabelecer relação expressa com o Plano Nacional de Educação – PNE. Sendo assim, com olhar mais apurado para as questões educacionais, constatamos que a construção se baseou na realidade municipal, sendo possível apontar caminhos para chegar aos resultados esperados.

5.5 O Plano de Carreira, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores do Magistério Municipal

O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração e Funções Públicas do Município de Ibirataia-Ba, instituído pela Lei nº. 1.017 de 25 de março de 2015, trouxe como objetivo o aumento do padrão de qualidade do ensino público e gratuito, a valorização dos profissionais que atuam na educação e a profissionalização dos servidores na carreira do Magistério Público Municipal.

Dentre as suas especificidades explicitadas na referida Lei, está o de promover a política educacional que implique no entrosamento perfeito entre os corpos docente, discente, técnico-pedagógico e administrativo. Para isso, o artigo 10, I e II, traz como instrumento para a organização administrativa da unidade de ensino as funções gratificadas de diretor e vice-diretor e suas respectivas competências:

> **Art. 10 -** Na organização administrativa da unidade de ensino haverá as seguintes funções gratificadas: I. Diretor; II. Vice-Diretor.

> **Art. 11 -** As funções gratificadas de Diretor, Vice-Diretor e o cargo de Secretário Escolar estão estruturados na organização administrativa da unidade de ensino de acordo com o seu porte (IBIRATAIA, 2015).

Nas funções gratificadas de Diretor e Vice-Diretor escolar, compete no âmbito da rede municipal de ensino, superintender as atividades escolares, desempenhando funções de natureza pedagógica e administrativa, além de promover a articulação entre a escola e comunidade. Para reafirmar esse propósito, destacamos algumas das atribuições que são de competências dos diretores escolares, dentre eles, o exercício das atividades administrativo, pedagógico e financeiro no âmbito da unidade escolar, dispostos nos incisos do art. 12 da respectiva Lei Municipal (2015),

> **Art. 12 -** Ao Diretor compete superintender as atividades escolares, desempenhando funções de natureza pedagógica e administrativa, promovendo a articulação escola comunidade, além das seguintes atribuições:
> II. Elaborar o planejamento geral da unidade escolar, inclusive o planejamento da proposta pedagógica;
> IV. Informar ao servidor da notificação do dirigente máximo da Secretaria de Educação da necessidade de apurar e avaliar os planos, programas e projetos voltados para o desenvolvimento do sistema e/ou rede de ensino e/ou da escola, em relação a aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, de pessoal e de recursos materiais;
> VI. Assegurar a participação do Conselho Escolar na elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento da escola, bem como a elaboração, implantação e implementação do Regimento Escolar;
> XV. Coordenar as atividades administrativas da unidade escolar;
> XXIII. Coordenar as atividades financeiras da unidade escolar;

Diante desse contexto, todas as unidades escolares pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino são administradas pelo diretor e vice-diretor, que ainda são indicados pelo Poder Executivo apesar de constar no Estatuto do Magistério, Lei nº 947, de 24 de dezembro de 2009, no parágrafo único do artigo 68, o direito de eleição para os devidos cargos em pleito direto com a comunidade escolar.

> **Art. 68** A direção de Unidade de Ensino será exercida pelo Diretor e pelo Vice-Diretor que terá como órgão consultivo o Conselho Escolar que interage em ações administrativas, de forma solidária e harmônica.
> **Parágrafo único**. As funções gratificadas de Diretor e de Vice-Diretor, providos por servidor integrante da carreira do Magistério, bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar.

Importe destacar, que a Lei que institui o Estatuto do Magistério Público do Município de Ibirataia, contém princípios e normas de direito público que lhe são peculiares, em consonância com a Constituição Federal, Lei Orgânica Municipal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e demais normas legais.

Apesar de ainda não ser cumprido este ato democrático de eleição direta dos gestores das escolas, o Poder Legislativo ao fazer a indicação obedece a alguns critérios expostos nos incisos I, II e III do artigo 70, do Estatuto do Magistério.

> **Art. 70** - Poderá concorrer às eleições para as funções gratificadas de Diretor e de Vice-Diretor de unidade de ensino o candidato que comprove: I - ser ocupante de cargo efetivo de Professor Municipal ou Coordenador Pedagógico; II - ter graduação em Pedagogia ou licenciatura em áreas específicas acompanhada de curso de especialização na área de Gestão Educacional; III - contar, com no mínimo, 03 (três) anos de experiência docente; IV - estar em pleno exercício de suas atividades há, pelo menos 03 (três) anos, na unidade de ensino onde se dará a eleição.

As eleições referentes ao artigo citado, seriam assim realizadas em escrutínio com voto secreto, em dia e hora determinados em edital afixados em quadros de aviso na área de maior circulação da unidade de ensino e a inscrição do candidato à direção de unidade de ensino, somente seria efetivada mediante a apresentação de um plano de trabalho para a gestão, que contenha definição clara e objetiva de metas com prazo para a conclusão, conforme disposto no Estatuto.

No entanto, o não cumprimento do dispositivo da Lei, até aqui constatado, é justificado pelo órgão executivo em que se baseia para a indicação dos cargos de direção escolar, pelo disposto no art. 74 do Estatuto do Magistério Público, em que diz:

> **Art. 74 -** Caso não haja nenhum servidor habilitado na forma do disposto no Artigo 70 ou não se apresente nenhum candidato para concorrer à eleição, o responsável pelo pleito observará, por ordem aos seguintes procedimentos; I - dispensa do disposto no inciso III do Artigo 70; II - extensão da condição de elegíveis a todos os servidores do Magistério Municipal respeitado o disposto no inciso II do Artigo 70; III - nomeação *pro tempore* pelo titular do Executivo Municipal.

E, para além do que está exposto no Estatuto do Magistério, a atual Lei que dispõe sobre o Plano de Carreira, reafirma que a escolha do diretor, seja reservado apenas ao servidor do quadro efetivo da carreira do magistério público municipal, dentre eles, os docentes e ou coordenadores pedagógicos em que submeterão a

eleição direta na comunidade escolar, conforme expressa nos artigos 14 e 15 da Lei Municipal nº 1.017/2015.

> **Art. 14 -** A designação para as funções gratificadas de Diretor e Vice-Diretor recairá em profissionais da educação integrantes do quadro efetivo do Magistério Público Municipal, conforme previsto no Estatuto do Magistério Público do município de Ibirataia.
> **Art. 15 -** O exercício das funções gratificadas de direção e vice-direção de unidade de ensino é reservado aos integrantes da carreira do Magistério Público Municipal, de acordo com o que determina o Estatuto dos Servidores do Magistério do município de Ibirataia.

Mediante esse contexto, acreditamos que o Plano de Carreira e Remuneração do Magistério devam estabelecer normas e condições propícias para o cumprimento do que foi estabelecido no bojo da Lei, tendo em vista, que foi uma conquista social a criação de uma maneira mais democrática de gerir a escola. Conforme aponta Gadotti e Romão (2012), no texto “Escola e Democracia”, a participação da comunidade escolar no processo de decisão, “possibilita a população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do Estado, influindo de maneira mais efetiva no seu funcionamento” (p.16).

5.6 As Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino Pesquisada

> *Nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação.*
> *(Heloísa Lück)*

As unidades escolares que compõem a rede Municipal de ensino, de acordo com o que estabelece no Art. 50 do Sistema Municipal de Ensino, IBIRATAIA (2018), têm por finalidade, promover a formação humana e cidadã do estudante, perpassando pelo processo ensino-aprendizagem, desenvolvendo habilidades, hábitos e atitudes indispensáveis ao exercício pleno da cidadania com vinculação técnica administrativa, pedagógica e financeira.

Nesse movimento, cabe à Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, observar as disposições da Lei específica, a tipologia estabelecida pelo órgão do Conselho Municipal de Educação – CME, bem como as normas de funcionamento

fixadas no próprio regimento de cada unidade de ensino, definidos democraticamente, discutidas, analisadas ou seja, dialogadas pelos pares no/com o Colegiado Escolar (APM ou Caixa Escolar) e na educação municipal (Conselho Municipal de Educação – CME), sob regime de colaboração prevista nos documentos oficiais e com registro nos órgãos de Jurisdição competente.

Sendo assim, selecionamos mediante critérios já expostos anteriormente, três unidades escolares para análise e compreensão das demandas da gestão da escola, sendo necessário anteriormente nos aprofundar em aparados teóricos, bibliográfico e documentais e fundamentar a natureza do processo gestionário para construção da autonomia, descrevendo e interpretando as informações coletadas e narradas pelos diretores escolares, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos e/ou responsáveis, selecionados mediante critérios como tempo de atuação no Magistério Público Municipal, a participação no conselho escolar e envolvimento nas ações e projetos vivenciados na escola.

Indubitavelmente, com os desafios e implicações que se estabelecem através das narrativas dos participantes da pesquisa, se estreitam ainda mais a ponte entre o pesquisador e o pesquisado, fomentando o processo da dialogicidade, a interação e o arriscado exercício do diálogo, com suas tensões e provocações inerentes, devido ao encontro e o confronto de ideias semelhantes e distintas, que proporciona o desenvolvimento intelectual das partes. Considerando as palavras de Kivitz (2012), em seu prefácio, “melhor do que formar opinião é ser formador da dialética, do diálogo e do debate entre interlocutores empenhados com a investigação da verdade (p. 6).

Por esse caminhar, trouxemos para esse contexto um pouco do histórico e das discussões entre o universo das escolas na qual situamos o nosso campo de pesquisa investigativa.

5.6.1 Escola Batista Raio de Sol

A Escola Batista Raio de Sol, primeiro campo de realização da pesquisa, é uma unidade pública de ensino de pequeno porte[28], que atende à educação Infantil e os

[28] O critério atribuído ao Porte Escolar está estabelecido no Plano de Remuneração, Cargos e Salários do Magistério Público de Municipal de Ibirataia, citada em um dos capítulos dessa dissertação. No caso específico da Escola Batista Raio de Sol, é considerada pequeno porte por ser uma unidade de ensino que possui, no mínimo, duzentos alunos e no máximo trezentos e noventa e nove alunos, e que conta

anos iniciais do ensino fundamental, criada e inaugurada em 20 de março de 1986, está localizada no bairro Massaranduba, na Rua Pedro Silva nº 12, próxima a Associação Atlética Banco do Brasil – AABB no município de Ibirataia-Bahia.

A Unidade de ensino é uma instituição sem fins lucrativos, fundada pela Associação Educadora Evangélica de Ibirataia - AEEI, que originalmente tinha o intuito de tentar suprir as necessidades das crianças e adolescentes carentes situada no bairro que residiam nas proximidades da escola, tendo como Entidade Mantenedora a Prefeitura Municipal de Ibirataia, através do Termo de cessão de salas, conforme convênio registrado no livro 2c-nº 4 sob nº 196, FLS 106/107.

Por esse contexto, o grupo social no qual a escola está inserida não se restringe atualmente à apenas estudantes carentes, e sim, de diversas etnias e classes sociais, com atendimento a crianças e adolescentes de todos os bairros do município com diferentes modos de existir, seus costumes e valores.

Figura 3 – Unidade Escolar: Escola Batista Raio de Sol

Fonte: Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC (2021)

Como fonte de lazer entre o brincar e aprender as crianças e adolescentes dessa localidade, dispõe de algumas opções como igrejas, passeio no jardim da cidade e jogos variados no ginásio de esportes. No entanto, essas opções ainda são

com um Diretor, um Vice-Diretor, um Coordenador Pedagógico e um Secretário Escolar (IBIRATAIA, 2015).

consideradas insuficientes, pois é preciso investir mais nos projetos culturais e sociais que visem ocupá-los e afastá-los da zona de vulnerabilidade social, que os incentivem a ter uma vida digna, saudável e de qualidade.

De acordo com o que está disposto no Projeto Político Pedagógico - PPP da unidade escolar, as questões relacionadas aos aspectos metodológicos, considera-se a própria Base Nacional Comum Curricular - BNCC, Documento Curricular Referencial da Bahia - DCRB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN e o Plano Municipal de Educação de Ibirataia – PME, considerados como suporte principal do trabalho pedagógico dentro de uma abordagem interdisciplinaridade que busca-se trazer e sistematizar o conhecimento para a sala de aula.

Para além disso, a proposta pedagógica da escola baseia-se nas teorias sócio-histórico interacionista desenvolvidas por Vygotsky e Comenius que em suas obras demostraram profundo interesse em compreender o ser humano, suas relações, sua existência social, em que admitem afirmar:

> O indivíduo participa ativamente da construção de sua própria cultura e de sua história, modificando-se e provocando transformações nos demais sujeitos que com ele interagem. Logo, o sujeito do conhecimento, não é apenas passivo, regulado por forças externas que vão moldando, tampouco somente ativo regulado por forças internas; ele é, em suma, interativo. (VYGOTSKY, 2011).

Portanto, conforme explicito no próprio PPP (2019), o indivíduo não deve ser considerado um ser passivo, mas como um ser ativo que interage no meio mudando a si mesmo e provocando mudanças no ambiente que o cerca e assim, a escola considera que a experiência do saber não deva representar uma ruptura com que o aluno traz à escola, mas deve estabelecer uma continuidade que leve ao domínio dos novos conhecimentos que se configuram como inacabados, em contínuo processo de construção.

E nas palavras de Comenius (2014),

> Nosso segundo desejo é que o homem seja educado integralmente, formado corretamente, não no objetivo particular ou em alguns objetos ou mesmo em muitos, mas em tudo o que aperfeiçoa a espécie humana; para que ele seja capaz de saber a verdade e não seja iludido pelo que é falso; para amar o bem e não ser seduzido pelo mal; para fazer o que deve ser feito e não permitir o que deve ser evitado; para falar sabiamente sobre tudo, com qualquer um, quando necessário e não ser estúpido em nenhum assunto e finalmente para lidar com as

> coisas, com os homens e com Deus, em todos os sentidos, racionalmente e não precipitadamente e assim nunca se afastando da meta da felicidade. (COMENIUS, 2014).

Assim, a escola se propõe a oferecer um tratamento igualitário a todos que compõem esta comunidade, buscando a inclusão sem discriminação de meninos ou meninas ou mesmo de classe social. Também se faz imprescindível que a educação oferecida seja dentro dos princípios bíblicos, auxiliando na formação de cidadãos equilibrados e felizes, capazes de enfrentar e resolver as adversidades da vida com/na sociedade.

Ainda conforme o PPP, estruturalmente a escola possui 06 salas de aulas que funcionam em dois turnos matutino e vespertino e dispõe de 14 (catorze) professores com formação superior em áreas específicas e 01(uma) graduanda em pedagogia em seu quadro docente; 04 (quatro) com 40/h, 01 (uma) atendente de classe, 01 (uma) diretora (pós-graduada em Psicopedagogia Institucional), 01(uma) vice-diretora (pós-graduada em Alfabetização e Letramento), 01(uma) coordenadora pedagógica (pós-graduada em Gestão de Pessoas), 01(um) porteiro, 02 (duas) operadoras de computador, 02 (duas) secretárias escolar e 04(quatro) auxiliares de serviços gerais.

Contudo, a Escola Batista Raio de Sol vem propondo nessa perspectiva, uma ação que forneça os suportes fundamentais para a evolução dos conceitos de educação e da prática pedagógica para a educação infantil e os anos iniciais do ensino fundamental, ou seja uma educação com função social e humana, disposta a formar cidadãos críticos e como agentes da sociedade em que vivem; disposta também, a assistir o aluno em seus aspectos social, familiar, emocional, cultural e intelectual.

5.6.2 Escola Municipal Mariana Andrade Meira

A Escola Municipal Mariana Andrade Meira é uma Instituição pública de ensino de médio porte[29], situada à Rua Belarmino de Souza, nº 03, inaugurada no dia 10 de novembro de 1987, propositalmente, data em que se comemora o aniversário de emancipação da cidade, e possui ato de criação, institucionalizada pela portaria nº 048/90 de 18/06/1990 – Diário Oficial de 11/10/1990. É considerada uma unidade da

[29] Unidade de ensino de médio porte, assim compreendida, a unidade de ensino que possua no mínimo quatrocentos alunos e no máximo seiscentos alunos, contará com um Diretor, dois Vice-Diretores, dois Coordenadores Pedagógicos e um Secretário Escolar (IBIRATAIA, 2015).

rede municipal, integrante do Sistema Municipal de Ensino, autorizada a atender aos estudantes da Educação Infantil, Ensino Fundamental Anos Iniciais e a modalidade da Educação de Jovens e Adultos – EJA, Etapa 1ª, 2ª e 3ª, que compreendem ao ensino fundamental anos iniciais.

A Unidade Escolar está localizada no centro da cidade de Ibirataia-Bahia, situado ao Território de Identidade Médio Rio de Contas, que consideramos ser uma área de localidade bastante confortável com clima agradável e que consegue atender alunos de diversos bairros circunvizinhos. Conforme estabelece no Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, a escola é classificada como de médio porte e tem grande importância devido ao ensino e ao desenvolvimento de projetos educativos, além de produção de atividades de pesquisas composta pela participação de diversos segmentos sociais, diversificados, visando sempre a integração entre a comunidade local e escolar.

Figura 4 – Unidade Escolar: Escola Municipal Mariana Andrade Meira

Fonte: Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC (2021).

A Unidade Escolar está localizada no centro da cidade de Ibirataia-Bahia, situado ao Território de Identidade Médio Rio de Contas, que consideramos ser uma área de localidade bastante confortável com clima agradável e que consegue atender alunos de diversos bairros circunvizinhos. Conforme estabelece no Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, a escola é classificada como de médio porte e tem

grande importância devido ao ensino e ao desenvolvimento de projetos educativos, além de produção de atividades de pesquisas composta pela participação de diversos segmentos sociais, diversificados, visando sempre a integração entre a comunidade local e escolar.

O compromisso da escola está em promover um ensino de qualidade social que atenda a diversidade do seu público, respeitando as diferenças humanas em seus processos formativos, valorizando o profissional da educação para a consolidação de uma educação pública continua e eficaz, possibilitando a todos o acesso aos saberes necessários, para a participação social e o exercício pleno da cidadania (IBIRATAIA, 2019). Para isso, a Escola Municipal Mariana Andrade Meira, atende nos três turnos: sendo que no matutino composta por 10 salas de aula, no vespertino 09 salas de aula e no Noturno, funcionam 03 salas de aulas.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a unidade escolar possui na sua identidade, o compromisso com o ensino e a aprendizagem dos seus alunos, dispondo de um quadro de profissionais que são graduados e especializados na área de atendimento educacional como Psicopedagogia, História do Brasil e Educação Infantil, composto por 44 servidores ativos, dentre eles, 22 professores, 01 diretor, 02 vice-diretores, 01 coordenadora pedagógica, 01 agente de portaria, 01 disciplinador, 08 auxiliares de serviços gerais, 05 secretários escolares e 02 vigilantes noturnos.

Os principais desafios que enfrentamos na rotina da escola, segundo a informação constante no PPP é da falta de compromisso da família, na participação dos projetos educativos que interfere diretamente na aprendizagem e desenvolvimento dos alunos.

A Proposta Pedagógica está fundamentada na linha sócio - interacionista, baseada nos pressupostos teóricos de Vygotsky e a Linha Construtivista de Jean Piaget. Segundo Vygotsky (2011), a formação da mente humana se dá por meio da relação dialética entre o sujeito e a sociedade em que está inserido.

Assim, a linha sócio – interacionista, considera que a aprendizagem se dá a partir da interação do sujeito com o objeto de conhecimento, sob mediação do portador da cultura, - o professor, além de considerar as habilidades cognitivas dos educandos, numa proposta que tem forte enfoque no desenvolvimento sócio afetivo dos alunos, considerando que isso só é possível a partir de uma relação estreita de parceria entre escola e a família como fator primordial para se alcançar os objetivos educacionais propostos.

Já no construtivismo, baseada nas ideias de Jean Piaget, a proposta é que os educandos participem ativamente do seu próprio aprendizado, com experimentação, pesquisa e trabalho em grupo, o estímulo a dúvida e o desenvolvimento do raciocínio, dentre outros elementos que estimulem o aprendizado. Nessa perspectiva, o professor é o facilitador do processo de aprendizagem e mediador do conhecimento.

Portanto, a escola vem buscando em seu objetivo de preparar o educando para acompanhar as transformações exigidas pela sociedade tendo identidade própria, conhecendo direitos e deveres, de modo emancipatório, sendo capaz de equacionar situações que envolvem problemas, além de respeitar as diferenças e as diversidades, sabendo conviver de forma harmoniosa com todos a sua volta.

5.6.3 Colégio Municipal Paulo Souto

A unidade escolar denominada Colégio Municipal Paulo Souto – CMPS, é uma instituição de ensino fundamental anos finais, que compreende do 6º ao 9º ano, considerada de grande porte[30], está situado na Rua Sálvio Rosa de Assis, 13, no Bairro Manoel Pereira, no município de Ibirataia-Bahia. Como política educacional, o CMPS vislumbra como proposta com base nos instrumentos de implementação dos movimentos e referenciais educacionais que se faz presente no bojo da Legislação Educacional Brasileira.

O prédio CMPS foi construído pelo Governo do Estado da Bahia, e inaugurado mediante portaria nº 9.539, publicada no Diário Oficial do Estado de 29/12/98 e, municipalizado posteriormente, pelo ato representado pelo Prefeito, Sr. José Antônio da Costa (1997-2000), registrado como Termo de Cessão de Uso de Bens e Imóveis, voltada para as atuais condições do município, distritos e zona rural, com finalidade de promover uma educação de qualidade pública e social, além da parceria necessária entre comunidade local e escolar, pois, nesse sentido torna-se indispensável uma boa relação entre familiares, gestores, professores, funcionários e estudantes.

Com uma história marcante dentro do município, o CMPS não se encontra com uma estrutura física adequada para promover todas as atividades necessárias ao desenvolvimento de projetos educativos e eventos que atendam toda a comunidade

[30] Unidade de ensino de grande porte, assim compreendida, a unidade de ensino que possua mais de seiscentos alunos, contará com um Diretor, um Vice-Diretor por turno de funcionamento, três Coordenadores Pedagógicos e um Secretário Escolar (IBIRATAIA, 2015).

escolar. Apesar da estrutura física um pouco defasada, a escola se tornou referência em ensino no município pelo compromisso da sua equipe e pelos eventuais trabalhos desenvolvidos com os representantes da sociedade.

Nesse espaço, são abordados temas relevantes como a história da escola e da cidade, apresenta a situação didático-pedagógico, os recursos humanos e materiais disponíveis, a gestão democrática, como participação da família, o financiamento em educação e sua autonomia da gestão com relação aos recursos. Importante destacar, o funcionamento da sala de leitura e da secretaria.

Figura 5 – Unidade Escolar: Colégio Municipal Paulo Souto

Fonte: Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC (2021)

Para atender a sua clientela[31], a escola conta com dez salas de aula; uma sala para a direção; uma sala para os professores em que não se apresenta no tamanho padrão estipulado com pequenas dimensões, não trazendo conforto aos profissionais que atuam; possui uma secretaria; uma ampla área de lazer, onde estão expostos sete bancos, adquiridos recentemente. O intuito é que os alunos se sintam mais à vontade; uma cantina que é também utilizada como cozinha, sendo pequena para os padrões atuais; quatro sanitários para alunos, sendo dois femininos e dois masculinos bem distribuídos e reformados em 2015-2016, onde um espaço é reservado para acessibilidade; dois sanitários exclusivos para funcionários e uma área coberta, todas funcionando em perfeito estado, pois o colégio passou por uma reforma geral no ano de 2016.

A escola ainda dispõe de um depósito funcionando com deficiências. No seu interior tem uma quadra de esportes descoberta, e atualmente sem condições de uso. A escola não dispõe de auditório, Laboratório de Ciências, Sala de Projeção e de uma cozinha. O acesso às dependências internas da escola poderá ser um problema para portadores de deficiência, porque existem escadas entre as seções, o que dificultaria o acesso dessas pessoas, principalmente de cadeirantes. No entanto, vale ressaltar que atualmente não existe entre os alunos da escola nenhum portador de deficiência, quer seja de mobilidade ou visual, mas caso a escola venha a receber alunos com esses tipos de problemas, a escola passará por dificuldades para resolver a situação.

O quadro de funcionários demostra que os professores do CMPS são, em sua maioria, licenciados e especialistas em diversas áreas de ensino. Portanto, é uma equipe com grande potencial para desenvolver e oferecer um ensino de qualidade, conforme a sociedade e os alunos da escola esperam.

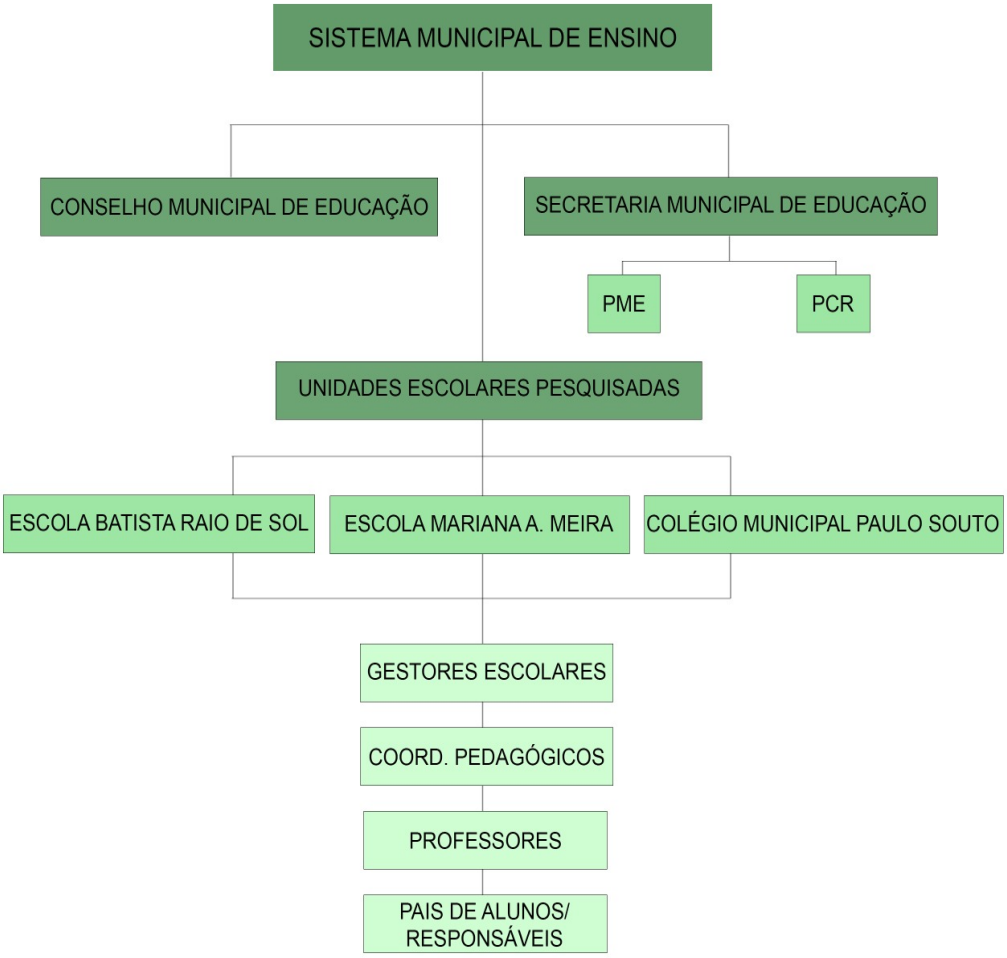
Transformar a atual realidade do colégio é o desafio empreendido pela atual gestão, sendo a Diretoria um órgão executivo que é responsável pela administração do Estabelecimento, ao qual incumbe organizar, superintender, coordenar e controlar todas as atividades e serviços escolares. A Diretoria escolar é exercida por um diretor geral; três vice-diretores, sendo um para cada turno; dois coordenadores pedagógicos e uma orientadora da Educação de Jovens e Adultos - EJA. Todos, nomeados pelo gestor do município, como cargos comissionados.

---

[31] O termo “clientela” fora modificado na LDB 9394-96 pela Lei n. 12.796/2013, sendo substituído pelo termo “educandos”.

No que diz respeito à docência, a escola dispõe de 35 professores, todos com licenciaturas plenas nas áreas da educação. Desse total, 31 são concursados, e 4 contratados em regime de contrato temporário. Do quadro de professores, 19 têm formatura em sua área de atuação, enquanto que os demais estão com desvio de função, ou seja, lecionam disciplinas diferentes de sua formação, inclusive duas professoras atuam como bibliotecárias. Em relação ao quadro pessoal administrativo e secretaria escolar, atualmente a entidade possui 1 (um) secretário escolar, 2 (dois) Operadores de Computador, 3 (três) Assistentes Administrativos e 1 (uma) secretária geral. Em relação ao pessoal de apoio a escola possui em seu quadro de funcionários 8 (oito) de serviços gerais, 2 (dois) disciplinadores e no serviço de portaria tem 2(dois) vigilantes, sendo que um trabalha em dois turnos.

Figura 6 – Organograma da Educação Municipal



Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2022).

6. AUTONOMIA NA GESTÃO DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE IBIRATAIA-BAHIA

> *A história da vida acontece na narrativa. "É a narrativa que dá uma história a nossa vida: nós não fazemos a narrativa de nossa vida porque temos uma história; temos uma história porque fazemos a narrativa de nossa vida"*
> *(DELORY, 2014, p. 97).*

O recorte dessa pesquisa, sobre autonomia na gestão das unidades escolares, delimitou-se apenas na esfera da rede pública de ensino do Município de Ibirataia, situada no Território de Identidade Médio de Contas no Sul da Bahia, perspectivando a compreensão das razões da realidade, embasando e provocando proposições de ações conjuntas com desdobramentos que fortaleçam as políticas de participação dos grupos envolvidos no universo educativo, - a escola.

Para isso, nos debruçamos com propósito de atender ao disposto no objetivo geral da pesquisa, realizando análise, a partir das narrativas sobre o trabalho do gestor escolar, os desafios e implicações para construção da autonomia no contexto dessas unidades escolares.

Para melhor entendimento, resolvemos construir um quadro, identificando os respectivos sujeitos informantes, atuantes nas etapas da Educação Básica (educação infantil, ensino fundamental anos iniciais e finais), expressa em códigos para cada função/integrante, conforme descrito na sequência:

a. Gestores escolares (GE);

b. Coordenadores pedagógicos (CP);

c. Professores (PP);

d. Pais de alunos ou responsáveis (PA).

Quadro 4 – Códigos dos Sujeitos Informantes/Participantes

Etapas/Educação Básica	Gestor Escolar	Coord. Pedag.	Professor	Pai/Resp. Aluno
Educação Infantil	GE1	CP1	PP1	PA1
Ensino Fundamental: anos iniciais	GE2	CP2	PP2	PA2
Ensino Fundamental: anos finais	GE3	CP3	PP3	PA3
Total Parcial	3	3	3	3
Total Geral	12 sujeitos informantes/participantes			

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Para analisar os (des)caminhos das narrativas dos sujeitos/participantes da pesquisa, disparamos algumas questões para a entrevista de acordo com um roteiro elencado, pelo qual extraímos características e perfis dos envolvidos na investigação baseada em alguns aspectos de caráter pessoais, profissionais e de carreira, disposto nos **quadros 5 e 6.**

Na sequência, subtraímos ideias que os participantes trazem sobre os desafios e implicações para construção da autonomia na escola, atendendo um dos objetivos específicos, se propondo analisar as demandas sobre o trabalho da gestão na escola, descrevendo e interpretando as informações coletadas e narradas pelos sujeitos informantes, - gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores e pais de alunos e/ou responsáveis, selecionados *a priori* e, com relação a participação e o envolvimento nas ações e nos projetos vivenciados na escola, conforme os **quadros 7 e 8.**

Perfilando sobre as três dimensões da autonomia na gestão, extraímos das narrativas dos participantes algumas das ideias que eles trazem com base nas suas vivências e experiências mediante o papel que representa e desempenha, seja na respectiva função ou mesmo como co-responsável direto e apoio no desenvolvimento do ensino e aprendizagem, nesse caso aqui, que são os pais ou responsáveis pelos alunos/estudantes.

Nesse ponto de ação disposta nos **quadros 9, 10, 11, 12, 13 e 14**, corresponde a uma das etapas proposta e inserida nos objetivos específicos pela qual fomenta a discussão dessa temática e as relações de autonomia na gestão administrativa, pedagógica e financeira, e de como efetivamente tem se dado no espaço educativo no município de Ibirataia-Bahia.

6.1 Caracterização dos participantes da pesquisa sobre os aspectos pessoais, profissionais e de carreira

Um relatório de pesquisa científica com participantes humanos precisa incluir uma descrição contendo as características ou perfil desses sujeitos informantes, e essa participação deve-se proceder de forma individual ou coletivamente, de caráter voluntário e vedada qualquer forma de remuneração. O objetivo é fornecer aos leitores informações breves sobre o tipo de participantes do estudo, para especificar a quem os achados do estudo se aplicam, além de esclarecer a generalização dos resultados,

bem como quaisquer possíveis limitações para que possam ser realizados estudos de replicação no futuro.

Em conformidade com as informações narradas, para explicitar de modo mais preciso, sobretudo, as características e perfis dos sujeitos participantes da pesquisa, elaboramos um quadro especificando aspectos pessoais, profissionais e de carreira, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Sobre os Aspectos Pessoais, Profissionais e de Carreira dos Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Sujeito / Participante	Formação Profissional	Tempo de atuação do Magistério e na função atual	Forma de Ingresso no cargo atual	Atividade Demandada	Acesso aos Documentos Normativos
GE1	Lic. Pedagogia Esp. Psicopedagogia	30 anos/ 4 anos	Concurso/ Indicação da Associação Educadora Evangélica de Ibirataia	Atividades Pedagógicas que acredito ser o foco principal	Sim, a todos por fazer parte da construção e atualização
GE2	Lic. História Esp. Psicopedagogia	16 anos/ 4 anos	Concurso/ Indicação da Prefeita	Funções administrativas com auxilio na área pedagógica	Sim, a todos e com participação total
GE3	Lic. Pedagogia Esp. Psicopedagogia	30 anos/ 7 anos	Concurso/ Indicação Política	Administrativo e Pedagógico	Sim, a todos
CP1	Lic. em Letras	10 anos	Contratada/ Indicação da Associação Educadora Evangélica de Ibirataia	Mediação das ações e intervenções pedagógicas	Sim, PPP, Regimento Escolar, BNCC
CP2	Lic. Pedagogia	5 anos/ 3 anos	Contratada/ Indicação da equipe gestora da escola	Em atividades pedagógicas e também participando em atividades administrativas que contribui para a socialização das ações no ambiente educacional	Sim. Tenho acesso a todos os documentos, que se faz necessário ao conhecimento das normas da escola.
CP3	Ciências Biológicas Esp. Mídias na Educação e Educação Afetiva Sexual	14 anos/ 5 anos	Concurso/ Indicação da Diretora	Acompanhamento e Orientação dos professores e nas aulas remotas	Sim, a todos
PP1	Lic. Pedagogia Esp. Psicopedagogia	12 anos/ 10 anos	Concurso Público	Lecionar em aulas Remotas	Sim, Regimento Escolar e PPP
PP2	Lic. Pedagogia	43 anos, sim exercei função de vice-diretora escolar	Concurso Público	Me ocupo mais na regência de classe e atualmente nas aulas remotas, porque gosto do que faço e me formei buscando novas perspectivas dentro da função pela qual escolhi para minha carreira profissional.	Sim, sempre que preciso requerer dos direitos, deveres e as normas exercidas dentro da função no trabalho, pois o professor precisa conhecer as normas, leis e diretrizes que fazem parte no entorno da escola pela qual exerce suas atividades

					pedagógicas para se integrar no ambiente de trabalho.
PP3	Pedagogia e Letras Esp. Gestão Educacional e Planejamento	29 anos/ 29 anos	Concurso Público	Planejamento e Avaliação, assim como elaboração e correção de atividades	Sim, porém, não utilizamos com a devida frequência

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Quadro 6 – Sobre os Aspectos Pessoais e Profissionais dos Pais de alunos ou responsáveis

Sujeito / Participante	Ocupação/atuação e formação	Nº Estudantes matriculado na escola	Atividade que se envolve na escola	Acesso ou conhecimento dos documentos normativos da escola
PA1	Graduanda em Licenciatura Letras Vernáculas	01	Após a pandemia em 2020, minha ligação com a escola é mais virtual. Das reuniões presenciais não participei de nenhuma.	Não tenho acesso.
PA2	Auxiliar de escritório. Ensino médio completo	01	Reuniões de pais e mestres, porque gosto de ser informada de toda vida escolar da minha filha.	Sim. Pois está sempre à disposição na escola.
PA3	Professora formada em letras e pedagogia	01	Apenas reuniões dos pais, pois nestes dois últimos anos de pandemia foi a única opção que tive em participar na unidade escolar da minha filha.	Sim, apenas o regimento escolar, com informações sobre a localização da escola, o órgão mantenedor, a modalidade de ensino, os níveis e os turnos de funcionamento da escola.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

6.1.1 Os Gestores Escolares

Os gestores escolares[32] apontados na pesquisa investigativa e que atuam nas respectivas etapas da Educação Básica, a educação Infantil, ensino fundamental anos iniciais e fundamental anos finais, se configuram no papel designado de desempenhar funções de liderança no universo escolar imbricadas e ligadas aos aspectos da gestão administrativa, didático-pedagógica e financeira.

Para designação dessas funções, de acordo com o estabelecido no Plano de Cargos e Carreira do Magistério Público Municipal - Lei n. 1.017/2015, as lideranças devem ser ocupadas por professores efetivos da rede municipal de ensino, pela qual desempenham e desenvolvem suas atividades de gestão sob o comando do órgão da

[32] De acordo com o que dispõe no § 1º/art.65 do Estatuto do Magistério Público Municipal, compete ao diretor escolar a missão de superintender as atividades escolares, desempenhando funções de natureza pedagógica, administrativa, organizacional, promovendo a articulação entre a escola e a comunidade, além das atribuições definidas no Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal (IBIRATAIA, 2009).

Secretaria Municipal de Educação – SEMEC, pertencente ao Sistema Municipal de Ensino, tendo como Entidade Mantenedora a Prefeitura Municipal de Ibirataia, que se responsabiliza na manutenção e funcionamento, prestando serviços de assistência técnica, jurídica e financeira.

Nesse sentido, conforme apontada no Art. 22 do Sistema Municipal de Ensino, **"**a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC, órgão da Administração Direta do Poder Público Municipal é subordinado ao Chefe do Poder Executivo", ou seja, a Prefeitura Municipal de Ibirataia (SME-IBIRATAIA, 2018, p.11).

A descrição (perfis) dos gestores escolares, comumente denominados de diretores escolares[33], são profissionais da área de educação licenciados (professores concursados) com Graduação e Especialização no campo educacional, selecionados e indicados pelo Chefe do Executivo com critérios parciais de que tenham maior tempo de serviço no Magistério Público e pelo qual se destacaram em trabalhos produzidos e realizados na comunidade escolar durante o percurso profissional.

Nesse aspecto, importante destacar que, apesar de estar estabelecido em Lei específica como critério, a assunção da função gratificada do diretor, acontecer na forma de eleição direta realizada na própria unidade escolar com participação de todos os integrantes da comunidade, a designação para o referido cargo é configurada ainda e até os dias atuais, como indicação do Chefe imediato da Prefeitura Municipal.

Essa ação, vem contrariando assim, por mais de duas décadas, o ordenamento jurídico vigente, tendo em vista que desde o primeiro Plano de Carreira publicado no ano 2000, já especificava claramente, esse critério que foi reformulado posteriormente no Plano vigente publicado em 2015, como afirmam os artigos da referida Lei, a saber:

> **Art. 66** - As nomeações para as funções gratificadas de Diretor e Vice-Diretor recairão em Professor ou Coordenador Pedagógico eleitos para as referidas funções, na forma prevista no Capítulo XV, desta Lei. **Parágrafo único**. As funções gratificadas de Diretor e de Vice-Diretor, providos por servidor integrante da carreira do Magistério, bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar (PCR-IBIRATAIA, 2018).

[33] Conforme disposto no Art. 68 do Plano de Carreira, Cargos e Remuneração do Magistério Público Municipal, a direção de Unidade de Ensino será exercida pelo Diretor e pelo Vice-Diretor que terá como órgão consultivo o Conselho Escolar que interage em ações administrativas, de forma solidária e harmônica (PCR-BIRATAIA, 2015).

No entanto, apesar da falta do cumprimento da respectiva Lei, os gestores escolares indicados pelo Chefe do Executivo notoriamente demonstram qualidade na prestação de serviços e no desenvolvimento do seu papel com louvor, ação esta que é demonstrada na realização das atividades educativas e nos projetos vivenciados no ambiente escolar.

6.1.2 Os Coordenadores Pedagógicos (CP)

A função do coordenador pedagógico geralmente está centrada basicamente na gestão das atividades pedagógicas educativas desenvolvidas na escola junto com a direção, ou seja, seu papel é de coordenar e supervisionar as ações educacionais relacionadas ao processo ensino-aprendizagem, primando pela qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores dentro da sala de aula, assim como, as relações que se estabelecem entre eles e com os alunos no ambiente escolar.

De acordo com que está previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), as atribuições do coordenador estão intimamente aliadas à autonomia para organizar e orientar o trabalho pedagógico dentro da instituição de ensino, assegurando a todos os integrantes da comunidade escolar a proposição da gestão participativa e democrática.

No município de Ibirataia-Bahia, de acordo com o Plano de Cargos, Carreira, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores do Magistério do Município, o titular do cargo de Coordenador Pedagógico, tem como função o suporte pedagógico direto à docência, planejamento, coordenação e orientação educacional, e que tem como finalidade o acompanhamento da dinâmica pedagógica na unidade de ensino, como também o aperfeiçoamento dos processos de ensino e de aprendizagem, devendo ser exercida por professores/as graduados/as em curso de Licenciatura Plena em Pedagogia e/ou áreas afins.

> **Art. 31 -** Para ingresso no cargo de Coordenador Pedagógico, além dos requisitos estabelecidos em outras normas legais, exigir-se-á habilitação específica em curso superior de graduação em Pedagogia ou em nível de especialização em área específica. (PCR-IBIRATAIA, 2015 p. 25).

As atribuições do/a coordenação pedagógica, está especificamente descrito no artigo 32 do Regimento Escolar Unificado, proposto pelo órgão Secretaria Municipal

de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC, que teve como propósito de orientar ou nortear na elaboração do referido documento em cada unidade escolar, para além daquelas previstas em lei:

> I – coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas na Unidade Escolar;
> II – articular e participar da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do PPP na Unidade Escolar;
> III – acompanhar o processo de execução das diretrizes da SEMEC, relativas à avaliação da aprendizagem e dos currículos, orientando e intervindo junto aos/as professores/as e alunos quando solicitados/as e/ou necessário;
> IV – coordenar e acompanhar as atividades dos horários de Atividade Complementar – AC na Unidade Escolar, viabilizando o aperfeiçoamento pedagógico em serviço;
> V – manter, junto com a direção, o fluxo de informações atualizado entre a Unidade Escolar e os órgãos da Secretaria Municipal de Educação – SEMEC;
> VI – manter estreita relação com a secretaria da Unidade Escolar, fornecendo subsídios da vida escolar do/da estudante, para os devidos registros;
> VII – promover em articulação com a direção, ações que estimulem a utilização plena dos espaços físicos da unidade escolar pela comunidade escolar e local, bem como o uso de recursos disponíveis para a melhoria e qualidade da educação como: biblioteca, laboratório de informática, auditório, quadra poliesportiva e outros.
> VIII – estimular o uso adequado de materiais didático-pedagógicos na unidade escolar, incentivando e orientando a sua utilização intensiva pela comunidade escolar, buscando o aprimoramento das aprendizagens curriculares e complementares;
> IX – avaliar os resultados obtidos na operacionalização das ações pedagógicas visando a sua reorientação;
> X – analisar os resultados de desempenho dos/as estudantes, visando estruturar o planejamento e as atividades pedagógicas a fim de atender as demandas;
> XI – identificar, orientar e encaminhar, para atendimento especializado os/as estudantes que apresentam necessidades especiais;
> XII – elaborar, acompanhar e avaliar, em conjunto com o corpo docente, propostas pedagógicas para inclusão no currículo da unidade escolar, as Diretrizes Curriculares Nacionais, referentes à Educação em Direitos Humanos, Educação e Diversidade Étnica Racial, Cultural e Social, Educação Ambiental e Educação Especial na perspectiva de promover um ensino inclusivo na unidade escolar;
> XIII – promover reuniões e encontros com os pais, mães e/ou responsáveis legais visando a integração escola-família para garantir o sucesso escolar dos/as estudantes (IBIRATAIA, 2019).

Diante desse aspecto, mesmo atendendo os requisitos estabelecidos em lei, o município não realizou concurso público, até o presente momento da investigação de campo, para o cargo de coordenador pedagógico na rede municipal de ensino, sendo

essa função ocupadas por professores da mesma rede na condição de efetivo e ou formadores que porventura da necessidade foram contratados em regime direito administrativo por tempo determinado. Nota-se, portanto, a necessidade configurada como deficiência da gestão pública municipal nesse aspecto, e que vem se arrastando ao longo das publicações dos Planos de Carreiras do Magistério no Município.

Os coordenadores pedagógicos escolhidos para entrevista se destacaram pelo tempo em exercício na função pela qual se dispuseram a narrar suas ideias a respeito da temática em questão, a partir das experiências na realização de atividades didático-pedagógicas, atrelados ao desenvolvimento das ações e implementações de projetos educativos construídos democraticamente para atender as demandas existenciais no universo escolar.

6.1.3 Os Professores (PP)

O professor é um grande articulador com função fundamental dentro da escola, - à docência, e atua como gestor da aprendizagem, considerado um agente ativo na formação da cidadania nas mais variadas ações educativas que acabam refletindo na sociedade, nas famílias e na comunidade pela qual, a escola e estes estudantes estão inseridos. De acordo com o que afirma Imbernón (2011), a formação do professor, se baseia nas práticas educacionais e intervenções oriundas do processo de ensino e aprendizagem e no desenvolvimento do trabalho pedagógico sistematizado em sala de aula.

No caso específico de Ibirataia-Bahia, os professores de modo geral são em sua grande maioria concursados[34] graduados, mais especificamente, licenciados nas mais diversas áreas do campo educacional com especialidades em educação infantil, psicopedagogia, educação especial, educação do campo, dentre outras áreas afins e disciplinares, em consonância com o artigo 140 do Regimento Unificado da SEMEC,

---

[34]**Art. 30** - Para ingresso no cargo de Professor, além dos requisitos estabelecidos em legislação específica, exigir-se-á diploma de Professor, expedido por estabelecimento oficial ou reconhecido, devidamente registrado em órgão competente, observando-se, para o exercício nas diversas séries, as seguintes qualificações mínimas:
I. Ensino superior completo em graduação em Pedagogia para docência na Educação Infantil e do primeiro ao quinto ano do Ensino Fundamental.
II. Formação superior em curso de licenciatura em graduação plena com habilitação específica, ou em área correspondente com a complementação nos termos da legislação vigente, para a docência em áreas específicas do sexto ao nono ano do Ensino Fundamental (PCR-IBIRATAIA, 2015).

na qual afirma que o corpo docente da unidade escolar será “constituído de todos/as professores/as legalmente registrados/as, de nível superior, com Licenciatura Plena, como previsto no Art. 62 da LDBEN 9.394/96” (IBIRATAIA, 2019).

Dentre eles, destacamos para a entrevista narrativa, três professores atuantes respectivamente, na educação infantil, no ensino fundamental anos iniciais e finais, utilizando assim, os mesmos critérios de seleção dos participantes anteriores, ou seja, por antiguidade, assiduidade e compromisso social com a comunidade escolar na qual está inserida e lotada para o desenvolvimento de sua função pedagógica, obedecendo direitos e deveres estabelecidos no próprio Regimento Unificado e no art. 19 do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal do Município de Ibirataia – Bahia, que está em vigência,

> **Art. 19 -** Ao Professor compete:
> I. Regência de classe;
> II. Participar na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
> III. Elaboração e cumprimento do plano de trabalho;
> IV. Zelo pela aprendizagem e o sucesso dos alunos;
> V. Participação dos programas de formação continuada e em serviço;
> VI. Participação das atividades complementares a serem desenvolvidas na escola;
> VII. Colaboração nas atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (PCR-IBIRATAIA, 2015).

Analisando as atribuições para os professores da rede municipal, bem como suas obrigações, responsabilizações, competências, direitos e deveres, percebemos que sua autonomia na gestão da aprendizagem está mais acentuada nos documentos oficiais como mediador do processo educativo dentro da sala de aula, ausentando-se da participação ativa nas etapas de decisão e no envolvimento nas dimensões[35] da gestão escolar. Entretanto, o caráter democrático aponta apenas para participação na elaboração e construção da proposta pedagógica da Instituição de ensino, cujo papel comumente observado, de modo empírico, cabe ao coordenador pedagógico junto ao órgão da SEMEC.

Como assevera Brito, Nunes e Prado (2017, p. 170), em um mundo globalizado e marcado pelo capitalismo em expansão, a educação transformou-se em mercadoria a ser consumida, e essas novas atribuições dadas ao professor produz o alargamento

[35] As dimensões que foram citadas, correspondem aos aspectos administrativos, didático-pedagógicos e financeiros, abordadas em capítulos anteriores.

das atividades pedagógicas pela extensa “carga horária que, não se dilata e não se amplia”.

Assiste-se, portanto, a uma ampliação da jornada de trabalho e um processo de responsabilização docente aliado ao lado perverso da (auto)intensificação do trabalhador em sala de aula, diante das muitas questões atribuídas ao professor que por sua vez, não podem ser resolvidas, já que ele não dispõe de recursos e tampouco condições de enfrentá-los. Nesse aspecto, é importante destacar a provocação Ball (2011), quando diz que “o profissionalismo é substituído por responsabilização e o coleguismo por competição e comparação interpessoal de performances” (p.28).

6.1.4 Os Pais de alunos ou responsáveis (PA)

Inicialmente, destaco o artigo 205 da Constituição Federal, que diz o seguinte: "A educação, direito de todos e dever do Estado e **da família,** será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade" (BRASIL, 2000). Pelo contexto da lei em vigor, tanto os pais de alunos, assim como, os seus responsáveis legais, possuem papel fundamental no processo educativo, juntamente com a escola e a sociedade. Por isso, construir a autonomia no ambiente escolar, consiste não apenas na garantia do acesso aos pais ou comunidade à escola, mas sim, na ampliação do espaço de participação nas decisões que fortaleçam e melhorem a qualidade da educação e do ensino e seus resultados, possibilitando uma visão geral, no que diz respeito a sua importância dentro das ações desenvolvidas na/pela escola.

Estrategicamente, para mobilização e envolvimento dos pais nas demandas escolares, identificamos dentre as escolas pesquisadas, um Caixa Escolar (Escola Batista Raio de Sol) e duas Associações de Pais e Mestres (Colégio Municipal Paulo Souto e Escola Mariana Andrade e Meira), ambas registradas em Cartório, assim consideradas como órgão Colegiado, com finalidades parecidas ao do Conselho Escolar, pelas quais mantêm-se reuniões trimestrais ordinárias e extraordinárias com propósito de discutir ações e decisões em torno da gestão e das dimensões escolares, mais precisamente, das questões que envolvem a parte financeira, além da administrativa e didática-pedagógica.

Conforme apontada por Lück (2018), o Colegiado Escolar constitui-se como mecanismo de gestão que tem por objetivo direto em auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, ou seja, busca de uma forma ajudar a Unidade

escolar em vários aspectos, mediante a participação de maneira interativa entre os pais de alunos, professores e funcionários da escola.

Com precisão cristalina, os pais de alunos ou responsáveis selecionados para entrevista narrativa, foram aqueles que, de uma forma ou outra, se destacaram nas reuniões realizadas com membros do Conselho Escolar em suas respectivas escolas, na qual seus filhos ou menores estão devidamente matriculados no ano em exercício de 2020/2021. De acordo com as informações prestadas pelos gestores escolares, os mesmos participaram e participam ativamente dos projetos na escola e dos eventos promovidos pela comunidade escolar.

Esses sujeitos informantes/participantes são trabalhadores das variadas áreas distintas no âmbito do município entre campo e cidade, pela qual necessitam de renda para sustento de seus familiares, e ainda assim, dispõem de parte de seu tempo no envolvimento dessas atividades e ações da/na escola.

6.2 Narrativas sobre os desafios e implicações para a construção da autonomia na unidade escolar

No contexto da reforma portuguesa pela autonomia e gestão das escolas, o mecanismo de construção da autonomia da gestão escolar, de acordo com Barroso (1996), perpassa por três movimentos, ou seja, pelo processo eletivo dos dirigentes escolares, pela formação de órgãos colegiados e pela descentralização de recursos financeiros.

No entanto, para além desses mecanismos apontados acima por Barroso foi possível observar no município de Ibirataia que os movimentos de descentralização recorrente nas unidades escolares, acontecem de modo tradicional, que preferimos atribuir como modo clássico e cultural, em vista que, os gestores escolares ainda são escolhidos pelo chefe do executivo, respeitada as indicações políticas ou mesmo são definidos pelos órgãos da educação, mais precisamente pela pasta da Secretaria de Educação, tornando o diretor um representante do poder executivo na escola.

Diante disso, no caso do Município de Ibirataia, a nomeação se configura com a categoria de escolha de diretores escolares, pelo qual o agente indica, mas que por alguma razão e em qualquer instante pode ser substituído, por interesses políticos ou conveniência daqueles que as nomeou. Assim, como aponta Romão e Padilha (2012,

p. 109), “a experiência nacional mostra que nesse tipo de escolha o que mais acaba pesando na definição do diretor de escola são critérios políticos-clientelistas’.

Nessa esteira, os órgãos colegiados que teriam como compromisso a defesa da moralidade pública se colocando como papel fundamental cuja finalidade deveria estar na ação mobilizadora e propositiva do cumprimento da respectiva lei municipal, entretanto, a condução de representatividade perpassa apenas pela ação de fiscalizar os recursos financeiros provenientes da esfera federal e da busca incessante pela transparência desses recursos para a comunidade escolar.

Por fim, a importante participação dos pais e ou responsáveis pelos estudantes que acontece timidamente, estão meramente concentrados em atentar na vida escolar dos filhos, contrapondo a ideia de participação do processo de decisões dentro da escola, e do entorno dela, ou seja, nesse aspecto, nutre o desejo de ser autônoma, mas, receiam em assumir responsabilidades e obrigações no andamento da gestão, aqui considerada democrática-participativa.

Nesse sentido, conforme aponta Lück (2015), cabe destacar que a realização da gestão democrática, mediante a participação de membros da comunidade escolar, se expressa para além da participação nos órgãos colegiados, pois ela pode dar-se a partir de um leque variado de possibilidades e em inúmeras atividades cotidianas do fazer pedagógico da escola.

Por tudo isso, mergulhamos no roteiro de entrevista contento questões para os sujeitos participantes, e com isso, também foi possível elaborar um quadro sucinto baseado nas informações e ideias que narraram sobre os desafios e implicações para construção da autonomia no universo escolar, conforme quadros 7 e 8, a seguir.

Quadro 7 – Desafios e Implicações para a Construção da Autonomia na Escola – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Narrativas / Sujeitos	O que é autonomia	Maior dificuldade nos aspectos	Gestão Democrática e Participativa	Desafios da Escola	Responsabilidades/ Prestação Contas
GE1	Espaço de liberdade para gerir as tomadas de decisões de forma responsável, consciente dos direitos e deveres	Aspecto financeiro, pelo motivo que os recursos destinados não são suficientes para atender as demandas da escola	Possibilita a atuação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Processo de discussão coletiva aliado aos princípios da AEEI	- Internet de baixa qualidade - Comunicação com as famílias que não tem acesso. - Atraso nas devolutivas das atividades escolares - Dificuldade dos pais em associar trabalho x escola	Conselho Escolar SEMEC AEEI
GE2	Essencial para resolver situações e	No aspecto pedagógico, pois	Promoção do engajamento,	No âmbito pedagógico, pois	APM, comunidade escolar a

	problemas, sem depender do outro.	algumas decisões não dependem apenas da escola, e sim do que recebemos da Secretaria de Educação.	envolvimento entre todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões	envolve professores, alunos e famílias.	Secretaria Municipal de Educação.
GE3	Liberdade no sentido de tomar decisões como sujeitos plenos e conscientes de seus direitos e deveres.	Aspecto Administrativo	Espaço coletivo de participação de todos segmentos	- Participação da família - Interesse dos alunos - Evasão escolar - Formação de prof. - Infraestrutura	Comunidade Escolar e SEMEC
CP1	Capacidade de elaborar uma reflexão crítica diante da realidade e do conteúdo apresentado, adquirindo liberdade intelectual e possibilitando novas conexões para além das instituições.	Aspectos Pedagógicos	Movimento de escuta e acolhimento nas decisões,	Alunos com dificuldades de aprendizagem e profissionais da educação que precisam pesquisar e estudar mais para atender a demanda.	A minha diretora, professores e Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SEMEC).
CP2	Competência na tomada de decisões por vontade própria.	Aspectos financeiros, porque o mesmo apresenta documentação específica e necessária das áreas das finanças	A gestão democrática e participativa, desenvolve ações de qualidade para uma educação fortalecida em todos os aspectos no processo educacional.	O pedagógico como o maior deles pois é necessário a comunicação clara e respeitosa, oferecendo sempre, o melhor caminho a enfrentar as buscas exitosa da prática pedagógica e do processo educativo e a maneira de ensinar no âmbito escolar.	A responsabilidade em apresentar a eficácia do trabalho pedagógico se dá em contato direto com a gestão escolar, onde garante um bom andamento da escola e aprendizagem.
CP3	Sujeito ativo no processo de gestão, construção coletiva com espaço comum e na responsabilidade das relações com o outro.	Aspectos didático-pedagógico	Tomada de decisão de todos que fazem parte da escola, - a comunidade escolar	Aulas e atividades remotas. Resistência por parte dos professores na utilização das tecnologias	O órgão da Secretaria de Educação, Direção e Comunidade Escolar
PP1	Capacidade de refletir e adquirir liberdade na tomada de decisão	Aspectos financeiros	Vista como direito de todos da comunidade escolar em opinar nas questões e decisões	Ausência da família no processo de aprendizagem escolar	A gestão escolar e Coordenação da escola
PP2	Autonomia é o ato de governar diante dos direitos exercidos por cada um estabelecido sobre a função exercida dando direito de agir diante dos fatos e acontecimento de modo ético.	Um dos maiores desafios é lidar com os aspectos financeiros, pois, apesar das escolas estarem sempre em reformas estruturais estas, não são exatamente como os gestores dizem executar, pois, estamos sempre fazendo de conta que o dinheiro público está sendo aplicado corretamente, pela qual apresentam sempre com se	Gestão Democrática e participativa é a junção de ideais de parceria pela qual o corpo docente, corpo discente e família se unem por uma única ação, o bem de todos para um único objetivo A educação de qualidade não só na escola, mas para o cidadão.	Constatamos a falta da união entre escola e família, deixando a desejar com relação ao envolvimento nas questões educativas, negligenciada também pela ausência, compromisso e responsabilidade para com o aprendizado e educação dos filhos. Diante dessa situação pandêmica e com aula remota, entendemos que algumas famílias de	A gestão escolar presta contas ao Colegiado, a secretaria de educação e a prefeitura municipal, mediante relatório dos trabalhos prestados e desenvolvidos no decorrer do ano letivo.

		estivessem realizando obras e reformas das escolas ou que estão fazendo as coisas certas, mas que, no entanto usando materiais de péssima qualidade para entender que foram feitas as devidas reformas.		fato não tem condições de obter aparelhos tecnológicos para os filhos pois, são famílias carentes principalmente alunos periféricos e que perdem o interesse de assistirem aulas, por exemplo bem recentemente, tivemos essas experiências com aulas assíncrona em que os pais não puderam, acompanhar ou adquirir os módulos para os filhos estudarem, além de que para alguns ainda frequentam para não perderem o Bolsa Família essa é a nossa realidade brasileira.	
PP3	Capacidade em desenvolver atividades com liberdade, respeitando os limites do outro.	Aspecto administrativo por ser mais complexo	Parceria com todos os setores representativos da instituição, com abertura para o diálogo.	Trabalhar com alunos com defasagem de aprendizagem. Alunos incompatíveis com o ano de estudo	Costumamos compartilhar do nosso trabalho justamente nas reuniões quinzenais com a coordenação do colégio.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Quadro 8 – Desafios e Implicações para a Construção da Autonomia na Escola – Pais de alunos ou responsáveis

Narrativas / Sujeitos	O que entende sobre autonomia	Aspectos da autonomia você têm mais conhecimento	Gestão Democrática e Participativa	Desafios da Escola
PA1	Autonomia é a liberdade que uma pessoa tem de escolher, decidir em determinadas situações algo que está implica a ela ou se relaciona ao ambiente que se insere	A autonomia pedagógica é que tenho um pouco de conhecimento.	Não tenho muito conhecimento até então, mas é a parceria que deve existir entre a escola, familiares dos alunos ali inseridos e também a comunidade para que os projetos planejados pela gestão possam ser aprovados ou modificados de acordo a colaboração de cada um.	Superficialmente os maiores desafios enfrentados pela escola é a interação da família junto a gestão, a falta de interesse de alguns alunos para aprender, a estrutura que muitas vezes não é adequada para receber alunos especiais, a não especialização de profissionais para atender as necessidades de alunos que tenham deficiência auditiva, autismo, dentre outras.
PA2	Direito ao livre-arbítrio à tomada de decisões por vontade própria.	Pedagógico	É a participação ativa e efetiva de todos que fazem parte, país, alunos, funcionários, professores, diretores escolares.	A escola por ser uma associação e na maioria das vezes usar seus recursos próprios para proporcionar aos alunos um ensino de mais qualidade e eficácia.
PA3	A capacidade de ser independente, tomar suas próprias	Pedagógico, devido a minha própria formação	A gestão democrática e participativa consiste em compartilhar com a comunidade, por meio de	Superar esses dois últimos anos de pandemia sem causar maiores prejuízos ao aprendizado dos alunos e

	decisões e escolhas.		mecanismos participativos, como reuniões, assembleias e conselhos, a tomada de decisões na escola. ter a participação da comunidade no processo da gestão escolar possibilita a construção de uma gestão de qualidade.	em muitos casos ter pais comprometidos com a educação dos filhos.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Para realizar as análises das narrativas, foi necessário a elaboração do quadro acima, pelo qual, através do lançamento das perguntas aos sujeitos participantes, nos deparamos com informações bastante relevantes sobre concepções da autonomia, desafios, dificuldades, responsabilização, assim como, as condições para efetivação da gestão democrática com perspectiva na participação de todos. Diante de tudo que foi exposto, discorremos sobre as seguintes questões que foram direcionadas aos GE, CP, PP e PA:

a) O que se entende por autonomia?

Com relação a concepção de autonomia, os gestores escolares compreendem meramente como espaço de liberdade, que estes estando livres, conseguem tomar decisões conscientes dos seus direitos e deveres de cidadão emancipado (GE1 e GE3). No entanto, nos chama a atenção, dentre uma das respostas, o surgimento da ideia de que a autonomia é capacidade de resolução dos problemas sem depender um do outro (GE2), que nos remete a pensar que, no âmbito da escola, diga -se de passagem, - pública, tal pensamento se contradiz na ação de tomar decisões conjuntamente de forma democrática com participação de todos os envolvidos na ação gestionária.

Nesse sentido, conforme aponta Lück (2015),

> a autonomia não corresponde ao exercício de vontades e interesses particulares ou ao modo peculiar de pensar dos participantes da escola. Não constitui um direito de agir com liberdade irrestrita, muito menos de adotar, em nome da autonomia, ações e atitudes que detenham, desvirtuem ou prejudiquem a realização dos objetivos e obrigações educacionais e sociais de melhorar continuadamente a qualidade do ensino (LUCK, 2015 p. 126).

Dessa forma, de acordo com Lück (2015), promover uma “gestão educacional democrática e participativa” está intimamente ligada à ação de compartilhamento de ideias e responsabilidades na tomada de decisão entre os diversos níveis de autoridade ou segmentos pertencentes ao sistema de ensino e das escolas”.

Em decorrência, a construção da autonomia na gestão escolar, assim como nos respectivos eixos ou dimensões, deve estabelecer parâmetros de qualidade para o trabalho, direcionando responsabilidade coletiva com toda a comunidade local e escolar, gerando oportunidades, abrindo espaços para criatividade, inovação e renovação das práticas educativas com compromisso social.

Nas ideias que advém entre os coordenadores pedagógicos e professores, a autonomia pode ser entendida como a capacidade de refletir e agir criticamente com relação que se estabelece entre a realidade e o conteúdo apresentado, possibilitando dessa maneira, novas conexões para além das instituições, a escola (CP1 e PP1). E ainda assim, possibilitando a transformação do sujeito ativo no processo de gestão, facilitando a construção coletiva dentro de um espaço de liberdade e comum a todos com responsabilidade nas relações que se estabelecem um com outro (CP3 e PP3).

No entanto, mais uma vez, ressurge a ideia da autonomia como competência na tomada de decisões por desejo/vontade própria (CP2), prescrevendo dessa forma diferentes posições políticas, nesse caso então, individuais, distante da coletividade, reproduzindo assim, a uma estrutura de organização de gestão mais convencional, comumente denominada de burocrática ou técnico-científico[36]. Nessa perspectiva, a organização e gestão se configuram como o conjunto das condições e dos meios pelas quais são utilizados para realização do bom funcionamento da unidade escolar

A aproximação entre a tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição de formação de sujeitos de seu destino e maturidade social. (LUCK 2015, p.64). Daí a importância das narrativas extraídas dos Pais dos alunos/responsáveis, que de acordo com a visão que se tem, a autonomia se configura como espaço de liberdade que uma pessoa tem de escolher ou *decidir em determinadas situações algo*

[36] A concepção técnico-científica, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administrativa clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e práticas de gestão da administração empresarial.

que está implicada a ela ou relacionada ao ambiente que está inserido (PA1), assim como também. o *direito ao livre-arbítrio à tomada de decisões por vontade própria* (PA2) e a *capacidade de ser independente e tomar suas próprias decisões e escolhas* (PA3).

b) Em qual dos aspectos da autonomia você tem mais dificuldades na execução, a administrativa, pedagógica ou financeira?

Com relação aos aspectos ligados a autonomia na gestão, no quesito sobre as dificuldades na execução, ocorreu certa variação entre as etapas da educação básica, ou seja, de acordo com as narrativas dos participantes/informantes, o que mais se destacou na educação infantil como desafiador é o aspecto financeiro, enquanto no ensino fundamental anos iniciais, o aspecto indicado foi o pedagógico, e no ensino fundamental anos finais, foi apontado o aspecto administrativo. Com isso, demonstrou claramente que os desafios variam de acordo com as necessidades de cada etapa de ensino, até mesmo pelas aproximações ou apropriações com o fazer administrativo, pedagógico e financeiro.

Uma das narrativas nos chama atenção quando o professor afirma que, *um dos maiores desafios é lidar com os aspectos financeiros, pois, apesar das escolas estarem sempre em reformas estruturais estas, não são exatamente como os gestores dizem executar, pois, estamos sempre fazendo de conta que o dinheiro público está sendo aplicado corretamente, pela qual apresentam sempre com se estivessem realizando obras e reformas das escolas ou que estão fazendo as coisas certas, mas que, no entanto usando materiais de péssima qualidade para entender que foram feitas as devidas reformas* (PP1).

De fato, independentemente das suas aproximações, prioridades, dificuldades ou desafios no que se refere aos aspectos da autonomia na gestão escolar, uma dimensão/aspecto não pode sobrepor a outra, ou se apresentar mais importante que outra, uma vez que, mesmo interdependentes, estes devem estar ligados de maneira harmônica para o sucesso e o desenvolvimento das atividades meios identificada pelo lugar do cotidiano da escola e para as atividades fins que diz respeito à apropriação do saber pelos próprios educandos.

De acordo com Paro (2016), essas atividades classificadas entre meios e fins se desenvolvem no interior da escola, intimamente ligadas ao processo gestionário com o fazer pedagógico e as ações realizadas predominantemente em sala de aula.

Para os pais dos alunos a uma grande dificuldade é compreender a questão que envolvem o pedagógico ao afirmarem que *a autonomia pedagógica é que tenho um pouco de conhecimento* (PA1), pois, uma vez que entendem ser um dos aspectos da gestão mais complexo, e que apenas os professores possuem conhecimento para entender e desenvolver tais ações relacionada a área.

c) Como você entende a gestão democrática e participativa? Como funcionam esses princípios na unidade escolar?

Um dos pilares de sustentação da autonomia na escola está na proposição de uma gestão democrática, com liberdade na forma de organização e participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de decisões, envolvendo as representações dos órgãos colegiados, em conformidade com as leis vigentes.

Dessa forma, como aponta os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2012 p. 410), “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola” na tomada de decisões para o funcionamento da escola, e essa ação requer transparência em todas as dimensões da gestão, ou seja, no pedagógico, administrativo e financeiro, supervisionado pelas autoridades competentes.

De acordo com as palavras da professora da educação Infantil (PP1), a *Gestão democrática e participativa é aquela em que todos que fazem parte da comunidade escolar tem o direito de fala é opinião respeitado na hora de tomar qualquer decisão em questões que é para o bem de todos. na escola pelo que venho observando esse direito tem sido respeitado, sempre com um olhar de um bem comum.*

Atrelada a essa tomada de consciência, Gadotti e Romão (2012, p. 16), aduzem dizendo que a participação influencia diretamente na democratização da gestão, como também melhora a educação em sua qualidade, pela qual, “todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola”, conhecendo com maior profundidade os que nela estudam e trabalham, com isso, intensificando o seu envolvimento com ela e assim, poder acompanhar mais de perto a educação que lhes é oferecida ou proposta.

Conforme a narrativa da gestora de uma escola do ensino fundamental anos iniciais (GE2), "*gestão democrática promove engajamento, envolvimento entre todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões, as ações da gestão se tornam muito mais transparente e participativa, principalmente, são corresponsáveis pelos processos e resultados obtidos no processo de ensino e aprendizagem respeitando, as funções de cada um.*

Nesse sentido, conforme aponta a própria gestora, todas as decisões a serem tomadas são assim participadas a todos que compõem a escola, ou seja, espaço coletivo das manifestações dos segmentos representativos. Para PP2 a gestão democrática e participativa, nada mais é do que a *junção de ideais em parcerias com o corpo docente, discente e família que se unem por uma única ação*, um objetivo comum a todos em prol de uma educação de qualidade não só para a própria escola, mas para o cidadão que nela busca sua emancipação para a sociedade.

De acordo com as narrativas, os pais/responsáveis, demonstram entender que a gestão democrática é a mesma coisa de participativa, uma vez que segundo relato deles, essas medidas democráticas dependem da gestão em permitir ou não a sua implementação, como afirmam em dizer, *não tenho muito conhecimento até então, mas é a parceria que deve existir entre a escola, familiares dos alunos ali inseridos e também a comunidade local para que os projetos planejados pela gestão possam ser aprovados ou modificados de acordo a colaboração de cada um* (PA1), assim como, *a participação ativa e efetiva de todos que fazem parte da escola: pais/responsáveis, alunos, funcionários, professores, diretores escolares* (PA2 e PA3).

Visando ao melhor entendimento, a gestão democrática e participativa consiste no compartilhamento de ações juntamente com comunidade local e escolar, por meio de mecanismos de participação com encontros e reuniões, assembleias e conselhos, na tomada de decisões dentro da escola, constituindo todo o processo da autonomia, possibilitando a construção de uma gestão com qualidade social e transformadora.

d) Quais os maiores desafios enfrentados na escola? A quem você recorre?

Perguntado sobre os maiores desafios enfrentados na escola, o que mais se destacou foi a falta de comunicação com as famílias, principalmente nesse momento pandêmico e com atividades remotas em que geralmente os estudantes são carentes de bairros periféricos e que não possuem acesso aos meios tecnológicos (internet,

computador, aparelho celular...), ocorrendo por conta disso, atraso nas devolutivas das atividades escolares que são propostas pela escola, por meio dos professores.

Diante dessa situação pandêmica e com aula de forma remota, entendemos que algumas famílias de fato não têm condições de adquirir aparelhos tecnológicos para utilizar nas respectivas aulas, pois, são famílias carentes principalmente de bairros periféricos perdendo total estímulo e interesse em assistir às aulas (PP2). Nessa mesma toada, a mesma professora, constata que, *a falta da união entre escola e família, deixa a desejar com relação ao envolvimento nas questões educativas, que é negligenciada também pela ausência, compromisso e responsabilidade para com o aprendizado e educação dos filhos.*

Nesse contexto, com o advento da pandemia, superar esses dois últimos anos sem causar maiores prejuízos ao aprendizado dos alunos em muitos casos foi quase que impossível ter pais comprometidos com a educação dos filhos.

Atrelado a isso, com a baixa qualidade da internet disponível na própria escola e a resistência por parte dos professores em se adaptarem a essa nova realidade ou demanda tecnológica, os coordenadores alegaram que, - *aulas e atividades remotas, significa resistência por parte dos professores na utilização das tecnologias* (CP3), e nos coloca diante de um outro desafio a ser enfrentado mais à frente, necessitando talvez de uma política de incentivo para atualização ou formação em exercício.

Com isso, um dos desafios da escola na atualidade concentra-se na dimensão pedagógica, na qual envolve diretamente os professores, estudantes e famílias, comprometido com o desenvolvimento do ensino-aprendizagem e consequentemente com a gestão escolar. E, com toda essa problematização os sujeitos da pesquisa em suas respectivas funções relataram que geralmente acionam junto a direção da escola, aos órgãos colegiados como Associação de Pais e Mestres e o órgão da Secretaria Municipal de Educação, através de relatório das atividades desenvolvidas nas dimensões da escola, como afirma o professor do ensino fundamental anos finais, dizendo que, *costumamos compartilhar do nosso trabalho justamente nas reuniões quinzenais com a coordenação da escola/colégio* (PP3).

De maneira superficial, para os pais de alunos, os maiores desafios enfrentados pela escola é a interação da família junto a gestão da escola e que é visível a falta de interesse por parte de alguns pais ou responsáveis em auxiliar os alunos em aprender. Para além disso, pensando nas pessoas com deficiência, a estrutura física muitas vezes não é adequada para receber esses estudantes especiais e também a falta de

profissionais especializados para atender as necessidades desses alunos que têm deficiência auditiva, autismo, dentre outras.

6.3 Narrativas sobre os aspectos da autonomia na gestão administrativa

A ideia de construção da autonomia na escola, após a LDB 9394/96, passou a ser concebida como estratégia para a busca incessante da qualidade e eficiência do sistema educacional e de um ensino público como meta acessível a todos. Entretanto, dada a concepção de uma gestão autônoma para as escolas brasileiras, instituído em graus progressivos de autonomia aos estabelecimentos de ensino, contudo, não estão claros os limites desta incumbência.

Diante de tudo isso, no âmbito da gestão, faz-se necessário compreender as condicionantes e determinantes mudanças paradigmáticas no modo de gestar, e não apenas em administrar como finalidade única da escola, pois, para que se concretize essa ação de forma democrática e participativa é necessário estabelecer dimensões que favoreçam o processo de construção da autonomia na gestão escolar, seja nos eixos administrativo, pedagógico ou financeiro.

Nesse espaço de discussão, destacamos as narrativas sobre a autonomia na gestão administrativa que discorrem sobre aspectos ligados aos recursos humanos ou de pessoal, recursos materiais didáticos e pedagógicos, instalações e serviços, tramitação de documentos, mantendo assim, constante controle e atenção às normas e as leis instituídas/estabelecidas (regimento escolar, estatuto...) para a organização, funcionamento e manutenção da estrutura física das unidades de ensino, priorizando as necessidades do cotidiano escolar.

Quando perguntado sobre os instrumentos de gestão escolar, a grande maioria dos sujeitos participantes sentiram certa dificuldade em dizer sobre tal questão, uma vez que segundo eles, assuntos referentes a parte administrativa cabe somente ou diz respeito à direção da escola em consonância com o órgão da Secretaria de Educação local, como exemplo da informação dada por uma gestora com relação ao recursos humanos e materiais, afirmando que, - *temos a demanda de pessoal na sua maioria concursado e na minoria contratado, que estão sob responsabilidade da Secretaria de Educação do Município - SEMEC, e os recursos materiais didáticos e pedagógicos são adquiridos através do repasse provenientes do FNDE/PDDE e que,*

em alguns casos emergenciais, contamos com recursos oriundos da Prefeitura Municipal (GE1).

Dentre as inúmeras dificuldades enfrentadas no espaço escolar sob o aspecto ligado à gestão administrativa, o grande problema não está centrado na administração dos recursos disponíveis, e sim, na própria existência deles. Apesar da maioria dos informantes reafirmar possuir certo grau de autonomia para desenvolver seu trabalho na função na qual exerce, segundo relato das gestoras escolares é que, *nem sempre as demandas que a escola possui, são logo resolvidas, pois, dependemos da Prefeitura Municipal e da Secretaria de Educação para serem solucionadas.*

Assim, constatamos também por outro depoimento fornecido é que uma das grandes dificuldades, *muitas vezes é justamente a falta de autonomia na escolha dos funcionários/servidores da escola, por conta talvez de se tratar de uma escola com filosofia cristã e também na parte de estrutura física em que muitas vezes demora de resolver os problemas ou as soluções, devido às demandas das outras escolas no Município* (GE1 e GE2).

De todo o modo, essa narrativa demonstra claramente que a autonomia nesse aspecto da gestão recai quase totalmente sob responsabilidade do diretor da escola, considerado nesse contexto narrado, como ator único e responsável por se articular e sinalizar a necessidade ou prioridade aos órgãos competentes. Em outro momento da entrevista, um dos coordenadores pedagógicos relata dizendo que, *sabemos que na administração, nem sempre é uma tarefa fácil utilizar os instrumentos da gestão, mas, compete ao gestor e a equipe gestora pensar e desenvolver meios e estratégias para motivar as pessoas a se manifestarem e participarem da vida da escolar ou do processo educativo e isso tem dificultado e muito o envolvimento dessas pessoas nas ações da escola* (CP3).

Embora não recente, um dos mecanismos coletivos institucionais que fomenta a participação e integração da comunidade nas ações da escola é o conselho escolar, pela qual, nos permite pensar numa instância razoável de continuidade entre as relações da educação familiar e o ensino sistematizado que acontece na escola, mais precisamente na sala de aula. Por outro lado, estão presentes nessa ideia alguns equívocos do sentido e nos limites dessa participação da comunidade que se identifica apenas como uma forma de ajudar, sem compromisso social. Assim, torna-se uma ação isolada dos reais problemas existenciais da escola ou mesmo pela própria escola pensar na hipótese de perder espaço e autoridade, revelando não apenas a falta de

conhecimento, mas também de entendimento da importância da participação dos pais ou responsáveis nas decisões.

Com base nas narrativas, a participação no Colegiado Escolar varia entre 50% a 80%, considerada pelos sujeitos informantes como um nível de participação ativa e efetiva da comunidade escolar nas reuniões e nos encontros, e essa convocação é tradicionalmente realizada pela gestão, representada pelo diretor da escola, conforme relato fornecido pelos seus membros. Assim eles dizem que, c*ostumamos participar nos momentos em que somos convocados e em algum momento extraordinário de necessidade da escola com envolvimento mediano em torno de 50%, pois ainda falta participação mais ativa dos pais de alunos* (PP3).

Confrontando as ideias sobre o nível de participação mencionado acima, para coordenadores pedagógicos e gestores, a participação se configura bastante efetiva nas suas convocações, com ausência de alguns pais de alunos que não conseguem comparecer nos encontros, seja por motivo de ocupação no mundo do trabalho ou pelo trabalho domiciliar. *O envolvimento gira em torno de 80% por pertencer ao quadro da diretoria da Associação de Pais e Mestres, mas a ausência dos pais ainda continua sendo uma das maiores abstenções nas tomadas de decisões* (PP2).

Vinculado a essa situação apresentada, na qual compromete todo processo de gestão participativa, Cunha (1995), sinaliza que o papel dos Conselhos Escolares na sua maioria ocorre apenas como participação formal dos pais/responsáveis ou como apenas meros legitimadores de ações desejadas implicitamente pelos educadores, sucumbindo estes ao poder profissional dos professores, conforme demonstradas nos quadros **9 e 10.**

Quadro 9 – Aspectos da Autonomia na Gestão Administrativa – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Narrativas / Sujeitos	Instrumento de Gestão	Dificuldades enfrentadas	Possui Autonomia	Participação no Colegiado Escolar	Movimentação de Pessoal
GE1	Temos a demanda de pessoal na maioria concursado e minoria contratado, que estão sob responsabilidade da Secretaria de Educação-SEMEC. Os recursos materiais oriundos do repasse do FNDE/PDDE.	As mudanças de comportamento diante da atualidade. O ideal diante desse contexto seria a contratação de psicólogos para acompanhamento ou orientação	Sim, procuro sempre agir com liberdade, responsabilidade, procurando sempre meios de envolver a comunidade escolar	Nível de Participação de 80%	Ocorre normalmente sem problemas

GE2	A gestora escolar demonstrou dúvidas com relação a estrutura, material, pessoal...	Uma das dificuldades enfrentadas na administração é que nem sempre as demandas que a escola possui, são logo resolvidas, pois dependemos da Prefeitura e da Secretaria para ser resolvido.	Sim	A participação é ativa, e sempre que a escola solicita a presença dos membros da Associação eles sempre comparecem.	Não respondeu
GE3	Recursos materiais, físicos e financeiros da unidade escolar, mantendo constante atenção as normas e leis educacionais, prezando pela manutenção da unidade e possibilitando um bom trabalho para toda equipe escolar.	Nenhuma, tendo em vista pelo trabalho realizado em equipe	Sim	50%, com índice menor dos pais de alunos	100% de envolvendo da direção da escola
CP1	Usamos os recursos financeiros PDDE / PDE também na parte de estrutura física e contamos com a parceria da Prefeitura de Ibirataia – BA.	Vejo muitas vezes a falta de autonomia na escolha dos funcionários por se tratar de uma escola cristã, na parte de estrutura física muitas vezes demora as soluções, devido as demandas das outras escolas.	Sim, tenho todo apoio da diretora, as vezes falta materiais	70% de participação	Vejo interesse de acertar, mas precisa de reuniões com o secretário de educação e equipe técnica dentro das escolas para ouvir todos funcionários, isso é democracia.
CP2	O exercício da autonomia está sempre interligado com a Direção da Escola	Observo que as dificuldades existentes mais encontradas dependem da Secretaria de Educação ou Prefeitura. Porém, nossas propostas são sempre atendidas na medida do possível a realidade local.	É fato que a autonomia compreende no que podemos executar no processo em bases teóricas e metodológicas de forma a construir o trabalho pedagógico e educativo na nossa Unidade Escolar.	Há participação, e busca estabelecer uma melhor assistência no ambiente escolar.	Quanto a movimentação de pessoal, trata-se com a Direção e Secretaria de Educação.
CP3	Sabemos que nem sempre é uma tarefa fácil, utilizar os instrumentos da gestão, mas, compete ao gestor e a equipe gestora pensar e desenvolver estratégias para motivar as pessoas a se envolverem e participarem da vida da escolar e isso tem dificultado e muito o envolvimento dessas pessoas na escola.	A grande dificuldade é a falta de disponibilidade e tempo que são coisas que muitos não têm, por isso é necessário que haja um bom planejamento por parte da equipe gestora para que possa com isso assegurar a presença e a participação de todos os envolvidos nesse processo.	Sim, às vezes, pois dependemos da Secretaria da Educação em algumas decisões.	A participação ativa dos pais.	Considero Participação boa!

PP1	A gestão pedagógica, financeira, administrativa e de recursos humano.	O financeiro, por ser pouco e ter muita coisa a ser feito, pois lidar com as demandas da escola não é fácil e para que se tenha um bom desempenho é necessário que todos os setores estejam bem.	Faço parte do caixa escolar com a função de 1° tesoureira.	a participação ativa da comunidade escolar	Essa parte é difícil, mas temos que agir com razão e fazer o que é melhor para o bom andamento das atividades no ambiente de trabalho.
PP2	Não compreendeu a questão	Não respondeu	Parcialmente	Sim, participação bastante efetiva nas reuniões com ausência de alguns pais de alunos. Envolvimento certa de 80%, por pertencer ao quadro de membros da diretoria.	Não respondeu
PP3	A escola apresenta uma boa estrutura, com salas amplas, apesar de não serem ventiladas. Composta por 10 (dez) salas de aula com acesso de escadas para algumas salas, necessitando assim maior acessibilidade com a implantação de rampas. Possui material de consumo suficiente, necessitando ampliar o material permanente a fim de oferecer melhores condições de oferta das aulas audiovisuais. Com relação ao pessoal, a escola funciona com boa parte de seus servidores concursados e efetivos, compondo o quadro com uma pequena parte de servidores contratados.	Acredito que seja justamente essa parte da formação do quadro de funcionários com o pessoal contratado.	Sim, desde que obedeça aos princípios norteadores do nosso trabalho, como atendimento dos nossos alunos seguindo o currículo da escola, mas também buscando desenvolver o trabalho a partir dos conhecimentos que o aluno traz.	Costumamos participar nos momentos em que somos convocados, nos momentos de necessidade da escola. Envolvimento mediano em torno de 50%, falta participação mais ativa dos pais de alunos	Como já foi mencionado a nossa escola conta com uma quantidade de funcionários contratados o que ocasiona essa transição de pessoal entre os setores. É a minha percepção a partir da sala de aula.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Quadro 10 – Aspectos da Autonomia na Gestão Administrativa – Pais de Alunos ou Responsáveis

Narrativas / Sujeitos	Instrumento de Gestão da escola	Dificuldades enfrentadas na Escola	Possui Autonomia para se envolver, opinar ou sugestionar	Nível de participação na Associação de Pais e Mestres – APM ou Conselho da Escola
PA1	A escola possui uma boa estrutura física para receber os alunos e os gestores são pessoas atenciosas e sempre disponíveis.	Não soube responder	Ainda não pude experimentar tal questão para realmente saber se tenho autonomia.	Não tive participação nenhuma da APM ou Conselho da Escola, pois nas reuniões agendadas pela escola sempre quem está presente é a avó da estudante.

PA2	Acredito que seja de material escolar	Conseguir apoiadores para realizar trabalhos internos.	Sim	100% - por que sempre participo.
PA3	Não respondeu	Não tenho conhecimento	Não	Participo bem pouco, a maioria pra informar sobre os recursos

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

6.4 Narrativas sobre os aspectos da autonomia na gestão didático-pedagógica

O ser humano constrói suas especificidades e sua história na medida em que transcende do mundo natural para o mundo do trabalho, sendo incapaz de produzir diretamente a sua existência material sem a troca de esforços com os seus semelhantes, reconhecendo a liberdade como condição humana (PARO, 2016). Diante disso, constatamos que de fato houve uma evolução da política de educação e, consequentemente impactou diretamente na forma de gestão, trazendo algumas mudanças necessárias para a unidade escolar.

Por isso, em defesa da autonomia na gestão didático-pedagógica, tanto o que dispõe na LDB (1996) como no PNE (2014), fortalecem nas suas diretrizes e metas a transferência de responsabilidades e de recursos repassados para a escola, via FNDE/PDDE, como também defendem a competência das escolas na construção do Projeto Político Pedagógico e propostas educativas elaboradas pela própria escola, exigindo dos gestores escolares, coordenadores e professores, uma atuação mais intensa, além da participação da comunidade escolar no processo decisório.

A intenção é, portanto, o exercício de uma gestão escolar autônoma com expressivos graus de liberdade para a tomada de decisão, mais interativa com a comunidade escolar (FISCHER, 2012). Para que isso ocorra, é necessário planejar, pois, o planejamento promove a liderança de modo mais dinâmico e objetivo, e com autonomia nos permite criar melhores condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, em vista que, a dimensão da natureza pedagógica se constitui como uma das instâncias mais importantes da gestão para se atingir as atividades-fim.

Com o intuito de desvendar sobre os aspectos ligado a natureza didático-pedagógica nas escolas do município de Ibirataia-Ba, através dos participantes da pesquisa, levantamos algumas questões aos membros da comunidade escolar para saber se eles possuíam autonomia no planejamento na escola, e se positivo, de que forma é planejado.

De acordo com as informações narradas, eles consideram uma área bastante preocupante, pois requer resultados significativos que dependem do apoio e engajamento de todos, inclusive dos professores, por estes estarem mais envolvidos diretamente no dia a dia em sala de aula com os estudantes e em alguns momentos com os respectivos pais de alunos. *Sim, possuímos autonomia no planejamento e no acompanhamento das avaliações e dos resultados* (GE3). É *considerada uma área que tem preocupado bastante a gestão da escola, costumamos fazer o IDE, que é o Índice de Desenvolvimento e Aprendizagem com mais proximidade ao professor, e os resultados consideramos o foco principal da escola com o aluno* (GE1).

Com isso, compreendemos que todas as escolas da rede municipal de ensino, recebem as orientações pedagógicas através do setor pedagógico da Secretaria de Educação do Município, que junto a coordenação pedagógica da escola, norteia o corpo docente a executar suas atividades, mas, - *dentro da nossa autonomia fazemos as adequações de acordo a unidade escolar* (GE2). Analisando por esse contexto, percebemos de modo explícito que o planejamento e desenvolvimento do trabalho pedagógico segue de maneira verticalizada, ou seja, de cima para baixo com ações de comando e controle, naturalizada pelos coordenadores e professores da escola, contrapondo a ideia de ser autônoma no processo da gestão didática-pedagógica.

Assim, *mediante orientações da equipe técnica pedagógica da SEMEC, a coordenação implementa ações que promovem a gestão didática e pedagógica de acordo aos documentos normativos da escola* (CP2 e CP3). Nessa mesma toada, os professores relataram que autonomia na escola está centrada na avaliação do ensino-aprendizagem e na busca de resultados satisfatórios dentro da sala de aula. Assim, como relatada, os professores disseram, - *em parte, temos liberdade de desenvolver o nosso planejamento, selecionando os conteúdos necessários ao desenvolvimento das habilidades dos alunos; buscamos aplicar instrumentos de avaliação que possa apontar o que o aluno consiga aprender; e analisamos os resultados para possíveis tomadas de decisão mais adiante* (PP2 e PP3).

De acordo com as informações demonstradas nos quadros 11 e 12, o que se limita ainda no desenvolvimento do processo de planejamento e avaliação, é de terem que atender as respectivas normas do sistema educacional em estar quantificando o nível de aprendizagem dos estudantes, mediante prazos estabelecidos, sobrepondo as atividades conteudistas, desconsiderando as limitações que cada um traz. Assim como, suas especificidades culturais, políticas-econômicas e sociais, pois, como já

citado anteriormente, são estudantes de famílias carentes, em que boa parte estão desempregados ou são trabalhadores do comércio, agrícola e pecuária (cidade-campo), e as mães geralmente sobrecarregadas de serviços domésticos ou informais.

Outro questionamento feito, diz respeito à participação do PPP e nos Projetos Escolares, em que a grande maioria dos gestores, coordenadores e professores, informaram participar ativamente das ações dos projetos que são implementadas no contexto escolar. *Sim, participo das ações desde a construção, atualização, assim como primar pelo cumprimento da mesma, bem como todos os projetos pedagógicos e atualizações do PPP e contamos com a participação de todos, professores, funcionários, representantes, alunos e pais.* (GE1, GE2, CP1). *A participação é ativa durante todo o processo do PPP e em Projeto Escolares; sejam eles internos ou externos da Unidade Escolar* (CP2). *Com relação ao PPP sim, pois cada professor em seu segmento constrói com base nas diretrizes e normas em comum algumas ações educacionais para serem aplicados em benefícios da escola, enriquecendo sua autonomia e identidade* (PP2).

Diante do que foi exposto, a autonomia na gestão pedagógica se assegura na possibilidade em que cada unidade escolar tem de construir sua própria identidade, a partir da implementação do Projeto Político Pedagógico, referenciada pelo currículo, e em consonância com os planos de ação, metas e os objetivos perspectivados pela escola. Para essa implementação tão necessária no espaço educativo é necessário a participação ativa da comunidade, inclusive as famílias, junto às ações educacionais que são desenvolvidas na própria escola.

Buscamos sempre envolver os pais nas programações da escola, bem como, aproximá-los mais da participação da aprendizagem de seus filhos, mas percebemos que ainda falta muito para que a família participe ativamente das atividades escolares. Também desenvolvemos projetos abertos à participação da comunidade em geral. Essa ação ocorre uma vez no ano. São momentos maravilhosos que os alunos têm a oportunidade de mostrar suas potencialidades ao público em geral (PP3).

Sobre essa questão, de acordo com os sujeitos informantes, há uma constante motivação para que toda comunidade local e escolar esteja agregando a participação nesses projetos, no entanto, as famílias participam timidamente, sendo necessário de mais envolvimento, mas que, de modo geral, abraçam e apoiam as ações propostas.

Nesse compasso de informações a respeito do envolvimento da comunidade escolar, especificamente das famílias que são representadas pelos pais de alunos ou responsáveis legais, surge uma pequena contradição ao entrevistá-los.

Eu diretamente não participo... Fico sempre atenta às mensagens mandadas no grupo de WhatsApp para os pais (PA1). *Participo apenas das reuniões com os pais para tratar assuntos relacionados ao aluno e avaliações* (PA3). Isso demonstra que o envolvimento deles perpassa em sua maioria pela participação em reuniões eventuais quando são convocados ou para palestras sobre assuntos de interesse da escola com a comunidade com informações sobre aspectos que envolvem parcerias entre a escola e comunidade ou para tratar de assuntos relacionados aos resultados das avaliações.

Com precisão cristalina, qualquer política pública comprometida com o espaço democrático deve reforçar em seu empenho na proposição de medidas e mecanismos que estimulem a participação e o envolvimento de todos que dela fazem parte, e com isso, fortalecendo a autonomia na gestão da escola na tomada de decisões assertivas para se alcançar os fins e objetivos desejados.

Quadro 11 – Aspectos da Autonomia na Gestão Didático-Pedagógica – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Narrativas / Sujeitos	Autonomia no Planejamento	Participação do PPP e nos Projetos Escolares	Forma de Atuação no Conselho de Classe	Comunidade X Ações Educativas
GE1	Sim, é uma área que tem preocupado bastante a gestão, costumo fazer o IDE, que é o Índice de Desenvolvimento e Aprendizagem com mais proximidade ao professor, e que os resultados considero o foco principal da escola com o aluno.	Sim, participo das ações desde a construção, atualização, assim como primar pelo cumprimento da mesma.	Buscamos soluções mediante diálogos, alinhamentos entre professores e coordenadores para o alcance das metas.	Temos obtido ótimos resultados em nossos projetos justamente porque encontramos envolvimento da comunidade escolar, equipe da escola, família com propósito de um resultado de excelência.
GE2	Todas as escolas do município recebem a orientação pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, e na escola a coordenação juntamente com o corpo docente executa, e dentro da nossa autonomia fazemos as adequações de acordo a Unidade Escolar.	Sim. Todos os projetos pedagógicos e atualizações do PPP são feitas com a participação da Gestão, coordenação e corpo docente.	O Conselho de Classe é realizado ao final de cada unidade e tem a participação de todo corpo docente, pedagógico e gestão.	As famílias dos alunos dentro das possibilidades participam dos projetos desenvolvidos pela Escola.
GE3	Sim, possui autonomia do planejamento e acompanhamento das avaliações e dos resultados.	Sim	Constante	Participam ainda timidamente, necessitando de mais envolvimento

CP1	Sim	Sim contamos com a participação de todos, professores, funcionários, representantes, alunos e pais.	Todo final de unidade avaliamos o que foi bom ou o que ainda precisa melhorar.	Quando a comunidade escolar é convocada contamos com a presença em massa e isso nos alegra em vê-lo honrando os seus filhos e a escola.
CP2	Mediante orientações da equipe pedagógica da SEMEC, a coordenação implementa ações que promove a gestão didática e pedagógica.	A participação é ativa durante todo o processo do PPP e em Projeto Escolares; sejam eles internos ou externos da Unidade Escolar.	Juntamente com a direção da escola e professores, o coordenador se reúne a cada final de unidade para avaliar notas e comportamentos disciplinar dos educandos, destacando ações de forma a contribuir para a melhoria do processo ensino e aprendizagem durante todo o ano em curso.	A uma constante motivação para que toda a comunidade local e escolar esteja agregando a participação estudantil.
CP3	Sim, de acordo aos documentos normativos da escola.	Claro	Como coordenadora orientando e mediando.	Participação razoável.
PP1	Sim	Sim	Avaliando o desempenho dos alunos diante dos métodos, destacando os que foram os melhores para contribuir no desenvolvimento.	Muito bom, a comunidade sempre abraça com afinco os projetos desenvolvidos pela escola.
PP2	Sim, autonomia de avaliar dentro do contexto do processo ensino aprendizagem, buscando resultados satisfatório dentro da sala de aula.	Com relação ao PPP sim, pois cada professor em seu segmento constrói baseado nas diretrizes e normas em comum algumas ações educacionais para serem aplicados em benefícios da escola, enriquecendo sua autonomia e identidade.	Quanto ao Conselho de classe há reuniões constante no final de cada unidade para esclarecer a situação do processo do desenvolvimento da aprendizagem de cada estudante, juntamente com a direção, coordenação e professores.	O envolvimento da comunidade escolar perpassa pela participação em reuniões que acontecem eventualmente, além de algumas palestras sobre assuntos de interesse da escola com a comunidade para maiores informações sobre aspectos que envolvem interesse de parcerias entre escola e comunidade.
PP3	Em parte, sim. Temos a liberdade de desenvolver o nosso planejamento selecionando os conteúdos necessários ao desenvolvimento das habilidades dos alunos; buscamos aplicar instrumentos de avaliação que possa apontar o que o aluno consegue aprender; e analisamos os resultados para possíveis tomadas de decisão. O que nos limita ainda no desenvolvimento do processo de planejamento e avaliação é ter que atender as normas	Sim	Atuamos como atores ativos que discute, opina, reflete sobre as limitações e potencialidades dos alunos; refletimos o nosso fazer pedagógico e as possíveis mudanças nas ações a fim de alcançarmos melhores resultados.	Buscamos envolver os pais nas programações da escola, bem como, aproximá-los mais da participação da aprendizagem de seus filhos, mas percebemos que ainda falta muito para que a família participe ativamente das atividades escolares. Também desenvolvemos projetos abertos à participação da comunidade em

	do sistema de estar quantificando a aprendizagem e obedecendo a um limite de tempo.			geral. Essa ação ocorre uma vez no ano. São momentos maravilhosos que os alunos tem a oportunidade de mostrar suas potencialidades ao público em geral que visita a escola.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Quadro 12 – Aspectos da Autonomia na Gestão Didático-Pedagógica – Pais de alunos ou responsáveis

Narrativas / Sujeitos	Possui acesso aos planejamentos das aulas, avaliações e os resultados	Participa das ações do Projeto Político Pedagógico ou Projetos Escolares	Envolvimento nos projetos educativos da escola	Participa das reuniões da escola
PA1	Do planejamento das aulas não tenho acesso, avaliações sim e resultados somente das correções das atividades (das notas não).	Na medida do possível participo dos Projetos desenvolvidos pela escola.	Participação assídua, o que precisar fazer sempre estou à disposição. Mas normalmente é com a presença e atividades para que os alunos desenvolvam e apresentem.	Eu diretamente não participo... Fico sempre atenta as mensagens mandadas no grupo de WhatsApp para pais.
PA2	Sim	Sim	Opinião, sugestão e participação direta com minha filha	Através de convite escolar – de modo presencial
PA3	Sim, as avaliações e resultados	Não	Nenhum, apenas em datas comemorativas	Apenas das reuniões com os pais para tratar assuntos relacionados ao aluno e avaliações.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

6.5 Narrativas sobre os aspectos ligados a autonomia na gestão financeira

Antes de iniciarmos as análises das narrativas sobre a autonomia na gestão financeira é importante destacar que o financiamento da educação no Brasil, embora insuficiente, é considerado o elemento estruturante para organização, manutenção e funcionamento das políticas educacionais, os seus sistemas de ensino e as escolas. Sendo assim, é condição necessária para materialização dos instrumentos de ação e universalização do direito à educação pública de qualidade social e para todos.

Partindo primeiramente dessa noção da insuficiência dos recursos para manter o funcionamento e de acordo com a transcrição da opinião narrada pelos informantes, realizamos as análises dos quadros 11 e 12, pela qual destacamos as seguintes falas: *Vejo a parte financeira como algo necessário para bom funcionamento e qualidade do*

ensino/aprendizagem (GE1), porém, no cotidiano *é ocupada em segundo plano, mas com visão consciente em alcançar os objetivos propostos, porém consideramos insuficiente* (GE3). *Em partes, sempre temos que rever a melhor forma de executar os recursos para atender as atividades pedagógicas, principalmente nas compras dos materiais didáticos que são essenciais para o funcionamento do processo do ensino aprendizagem* (CP3). Para isso, é necessário realizar o planejamento das finanças para organização e aquisição dos bens de consumo, bem como a análise e o controle de tudo o que for relacionado a elas dentro da instituição, junto ao colegiado escolar.

Assim, *para o bom andamento das minhas atividades na escola, é necessário o recurso financeiro, pois depende para a compra dos materiais pedagógicos no ambiente de trabalho. A verba é muito pouca para o que temos que realizar na escola ou melhor é insuficiente, devido a demanda do Colégio* (PP1).

Mediante a reformulação dos ordenamentos de lei, caracterizada pela divisão de competências e responsabilidades entre as esferas da União, Estados e Municípios nos níveis, etapas e modalidades da educação e do ensino, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, incorpora em seu artigo 69, o texto constitucional na íntegra com a Medida Provisória nº 773, de 2017[37] e de vigência já encerrada.

> A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público (LDB, 1996).

Por esse caminho e com intuito de tornar menos burocrática à distribuição dos recursos financeiros, o governo federal concede a frente certa autonomia às unidades escolares, criando o Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, vinculado ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE assumindo seu papel como órgão administrativo de transferir recursos às escolas de ensino público municipal e estadual mediante valor calculado baseado nos alunos matriculados.

Nesse sentido, como apontam Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), o objetivo é de “[...] melhorar a qualidade do ensino fundamental, e envolver a comunidade escolar

[37] A Medida Provisória 773/2017, estabelece prazo para a correção dos valores referentes ao percentual de aplicação mínimo obrigatório de que trata o caput do art. 69 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para os recursos recebidos em decorrência da Lei nº 13.254, de 13 de janeiro de 2016.

a fim de otimizar a aplicação dos recursos” (p.185). Vale destacar, que embora os autores tenham apontado melhoria da qualidade apenas para o ensino fundamental, de acordo com as modificações das leis nesse percurso, devemos incorporar também a educação Infantil como também o ensino médio, ampliando a melhoria da qualidade na educação básica.

Perguntado sobre as formas de repasse financeiro que chegam às escolas, o planejamento da aplicação da ação, as suas prioridades e aprovação na execução, os participantes informaram que, *os recursos que chegam às escolas são suficientes em parte, pois na maioria das vezes temos que recalcular para fazer compras de algo mais prioritário e específico* (GE2). Esses recursos são provenientes do FNDE/PDDE (Básico e Qualidade), e logo quando chegam as contas das Entidades Mantenedoras, se reúnem ou combinam um encontro com os representantes do Colegiado Escolar, - Associação de Pais e Mestres e ou Caixa Escolar, para ver as maiores necessidades, pois, *como os recursos financeiros não são suficientes, é preciso priorizar alguns itens mais urgente* (GE1).

As principais prioridades adquiridas pela escola com os recursos provenientes do FNDE/PDDE, está na aquisição de materiais de consumo e didático-pedagógico assegurando com maior eficácia o desenvolvimento das atividades dentro da escola, precisamente na sala de aula, de modo satisfatório para o desempenho tanto do aluno quanto do professor. *As principais prioridades para a escola são aquisições de objetos e materiais de consumo ou pedagógico que assegurem a eficácia da escola, o andamento e o desenvolvimento educativo de modo satisfatório tanto para o professor quanto para o aluno exercendo seu trabalho dentro do seu ambiente educacional* (PP2).

Dentre um dos três pais de alunos entrevistados, nos foi relatado que não têm conhecimento sobre questões financeiras na escola, mas que, entendi ser prioritário pensar na promoção do bem-estar dos alunos, adquirindo matérias de utilidade para a aprendizagem na sala de aula, principalmente pensando naqueles que tem condição precária. Nesse sentido, *o aluno deveria ser mais assistido pela escola com materiais escolares disponíveis ou implementar outra maneira de assistência ao educando, de acordo o entendimento da gestão dita como democrática*. *Acho que a escola deveria ser bem mais transparente com relação a esse tópico* (PA1).

Diante do entendimento dos pais que prevê os recursos financeiros como foco assistencialista ou de assistência ao estudante na aquisição de material escolar a ser

distribuído aos estudantes no sentido de favorecer os estudos, Falcão (2011), afirma que, a política pública de descentralização de recursos financeiros, mesmo com certa limitação, repercutiu de maneira positiva entre a comunidade escolar. No entanto, não contribuiu para alteração das práticas de gestão excludente com os pais de alunos ou responsáveis nas ações demandadas pela escola, pois a ênfase deveria ser dada ao exercício político da partilha de decisões.

E desse modo, mesmo que a maioria dos entrevistados tenham concordando com a forma de execução e aplicação dos recursos provenientes dos FNDE/PDDE que chegam até as escolas, vimos que as práticas de gestão existentes ainda revelam que as participações dos integrantes da escola, se dão de maneira muito fragmentada e descontextualizada. Pois, sem uma política efetiva que vise à ruptura tradicional de gestão, principalmente na gestão dos recursos financeiros, a escola apenas reforça e naturaliza a ocultação dos interesses que limitam a participação popular e a autonomia da escola.

Quadro 13 – Aspectos da Autonomia na Gestão Financeira – Gestores Escolares, Coordenadores Pedagógicos e Professores

Narrativas / Sujeitos	Visão sobre os recursos financeiros	Formas de Repasse Financeiro	Planejamento Aplicação Ação	Prioridade nas aplicações recursos	Aprova a execução
GE1	Vejo o financeiro como algo necessário para o bom funcionamento e qualidade do ensino/aprendizagem.	Os recursos são de sumo importância, mas não são suficientes	Os recursos são provenientes do FNDE/PDDE (Básico e Qualidade). Nos reunimos, ou combinamos uma reunião com Caixa Escolar vendo as maiores necessidades, como não são suficientes, é preciso priorizar alguns itens.	Demanda a questão do material de limpeza, Secretaria, papelaria, ventiladores, computador, dentre outros itens.	Aprovo, porque tomamos decisões priorizando as necessidades que atendam as carências da escola.
GE2	A verba (recursos) que a Escola recebe vem do PDDE e tem a função de manter a Escola. O repasse é feito através do FNDE, pelo PDDE.	Os recursos que chegam à escola são suficientes em parte, porém, as vezes temos que recalcular para fazer compra de algo prioritário e especifico.	Sim, são feitas reuniões com a Associação de Pais e Mestres para ser feito o planejamento de como vai ser usado o recurso na escola.	Capital e Custeio. Capital – compra de computadores, impressoras, armários dentre outros... Custeio – compra de material didático/pedagógico e lúdico.	Sim. Aprovo, pois essa aplicação é feita na escola de forma participativa.
GE3	Ocupada em segundo plano, mas com visão consciente em alcançar os objetivos propostos, porém considera insuficiente.	FNDE/PDDE Interativo	Sim, junto com o Colegiado Escolar	Materiais Didáticos, Materiais de Limpeza e bens moveis	Sim, mas com algumas ressalvas

CP1	Os aspectos financeiros estão em 2º lugar, em 1º o pedagógico pq precisa fluir e depende de materiais variados e necessários, principalmente solicitados pelo professor. Realmente o recurso que vem para nossa escola é pouco, temos um público de 350 alunos e fica muita coisa a desejar, mais não nos impede de fazermos o nosso trabalho com qualidade dentro do possível.	Diretamente nas contas da escola, através do FNDE / PDDE.	Sim, sem planejamento não tem como dá certo nada.	Material de consumo, didático em parte muito pequena no permanente.	Não tenho como concordar ou discordar, só sei que a minha diretora tem feito milagre com esse recurso que é muito pouco.
CP2	Em partes, sempre temos que rever os recursos para atender as atividades pedagógicas, principalmente nas compras dos materiais pedagógicos que são essenciais para o funcionamento do processo do ensino aprendizado.	Pelo FNDE e PDDE	Sempre há reuniões e planejamento com a comunidade escolar para que os recursos sejam aplicados com êxito.	Em coordenação com os professores percebemos que a compra de material didático, lúdico e pedagógico são essenciais.	Sim. A aplicação dos recursos financeiros é satisfatória pois, ela acontece de forma a ouvir toda comunidade escolar, priorizando a aplicação destes recursos.
CP3	Envolvem o planejamento das atividades que dizem respeito às finanças da organização, bem como a análise e o controle de tudo o que for relacionado a elas dentro da instituição. É insuficiente, devido a demanda do Colégio.	Pelo FNDE/ PDDE	Sim	Atualmente é o material didático, devido atividade remota.	Não, gostaria que os recursos para o capital fossem maiores que o vem para o custeio.
PP1	Para o bom andamento das minhas atividades na escola, é necessário o recurso financeiro, pois dele depende para a compra dos materiais pedagógicos no ambiente de trabalho. A verba é muito pouca para o que temos que realizar escola.	Através do FNDE/PDDE que são recursos do governo federal	Sim	O bem estar do aluno e materiais pedagógicos que facilite o bom desempenho dos professores da gestão.	Sim, a escola tem feito da melhor forma possível essa aplicação para que tudo fique dentro dos critérios exigidos.
PP2	A participação com relação aos recursos que chegam à escola traz a ideia de o direito em poder reivindicar melhores condições de trabalho e um ambiente mais confortável e agradável para desenvolver nossas atividades a exemplo da aquisição do ar condicionado na sala de aula, conjunto de mesa/cadeira para professor, bebedouro... São algumas das condições baseando no direito de usufruir do	Quanto ao repasse, os recursos são feitos diretamente pelo FNDE/PDDE, de acordo com o porte (tamanho da escola) e o número de alunos matriculados daquela unidade escolar.	Sim, é realizado pela Direção escolar que geralmente faz reunião com os representantes da Associação de Pais e Mestres junto a coordenação e funcionários para que haja um analise das prioridades da escola e em seguida é analisa como será gasto esse dinheiro dividido	As principais prioridades para a escola são aquisições de objetos e materiais de consumo ou pedagógico que assegurem a eficácia da escola, o andamento e o desenvolvimento educativo de modo satisfatório tanto para o professor quanto para o aluno exercendo seu trabalho dentro do seu ambiente educacional.	Sim, desde que haja transparência na utilização dos recursos que é público, demostrando lisura, apresentando notas fiscais das compras direcionadas aos gastos utilizados e necessários no período de cada gestão.

	dinheiro proveniente do PDDE.		em custeio e material permanente (capital).		
PP3	Como foi mencionado anteriormente, tomamos conhecimento do valor que a escola recebe em reunião pedagógica a fim de avaliar as maiores necessidades da escola e discutir a aplicação do dinheiro a partir das necessidades apontadas. Os recursos não são suficientes, a escola deveria receber um montante maior para atender ao desenvolvimento de atividades pedagógicas de melhor qualidade.	Acredito que seja através do FNDE, pois não lido diretamente com essa questão na escola.	A escola ao receber seus recursos convoca os professores para avaliar as reais necessidades e planejar o deve ser comprado com o recurso recebido.	Não sei citar essa parte por não lidar diretamente com os recursos financeiros da escola.	Sem comentários por não lidar diretamente com essa parte na escola.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Quadro 14 – Aspectos da Autonomia na Gestão Financeira – Pais de Alunos ou Responsáveis

Narrativas / Sujeitos	Visão sobre o repasse dos recursos financeiros	De onde provêm os recursos	Principais prioridades na aplicação dos recursos	Aprova a forma de aplicação dos recursos financeiros?
PA1	Não tenho informações nenhuma a respeito desse quesito.	Não tenho conhecimento. Acho que a escola deveria ser bem mais transparentes com relação a esse tópico.	O bem estar dos alunos, principalmente aqueles que tem uma condição financeira precária, deveria ser mais assistido pela escola com materiais escolares disponíveis ou alguma outra maneira, de acordo o conhecimento da gestão.	Não sei exatamente em que são aplicados.
PA2	De acordo com que ouvi falar, cabe ao FNDE e cota estadual e municipal a transferida de forma proporcional ao número de alunos matriculados na educação básica, com base no censo escolar.	Vêm dos impostos que são convertidos em orçamentos municipal, estadual ou federal.	material de limpeza, secretaria.	Sim porque é discutido em reunião.
PA3	Acredito que seja repassado pelo governo municipal	Os recursos vêm do governo, tenho pouco conhecimento onde e como esses recursos são aplicados.	Melhor estrutura, materiais didáticos de qualidade, biblioteca e laboratório de informática.	Não me sinto seguro em comentar sobre como estão sendo aplicados os recursos recebidos pela escola.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2021).

Ao encerrar as discussões com as análises dos respectivos quadros 5 a 14, dando primazia às narrativas dos sujeitos participantes, através dos relatos, saberes e vivências, numa abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, complementada

pelo delineamento bibliográfico e documental, foi possível sustentar e aprofundar a temática, gerando descobertas valiosas que poderão se desdobrar futuramente em mais pesquisas investigativas.

Essas narrativas, frutos das experiências desses informantes, nos alerta para a possibilidade da materialização da construção de políticas educacionais com mais autonomia na gestão e em suas dimensões, sobretudo, nos aspectos administrativo, didático-pedagógico e financeiro (atividades meio-fins), trazendo inovações e novos sentidos e significados no processo democrático e participativo para toda a rede de ensino em Ibirataia, compreendendo que a organização da gestão é diferenciada em cada unidade escolar, mas que revelam mudanças transformadoras na sociedade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma pesquisa científica não conseguimos definitivamente esgotar toda a temática sobre o assunto estudado, embora não tenha sido essa a nossa intenção. Mas, contudo, não podemos ignorar que foi um trabalho bastante complexo do ponto de vista da literatura, ao mesmo tempo prazeroso do ponto de vista intelectual, assim como do próprio conhecimento com relação às políticas educacionais brasileiras. Para além disso, atravessamos momentos difíceis e tensos diante da situação pandêmica pelo qual vêm se arrastando até a atualidade, e que quase compromete a pesquisa e os trabalhos de campo para realização desta investigação.

A título de melhor ilustração, as narrativas sobre o trabalho do gestor escolar foi objeto de análise desta pesquisa investigativa que teve o intuito de desvendar os desafios e as implicações para construção da autonomia no contexto das unidades escolares, assim como as políticas educacionais que orientam e norteiam o processo democrático no município de Ibirataia-Bahia. Para isso, a princípio, buscamos autores clássicos e contemporâneos na qual comungam do pensamento de que escola, - lugar onde sistematiza a gestão escolar, somente será possível a construção da autonomia com princípios democráticos, quando houver o envolvimento de todos os integrantes no processo educacional, numa ação organizada, articulada, dinâmica e participativa.

Dessa maneira, principiaram as preocupações que embasaram essa proposta de trabalho, que pretendeu reunir, identificar, refletir, interpretar e analisar as relações de autonomia que efetivamente têm se dado nos ambientes escolares no Município, tendo à frente os desafios e implicações que se apresentam no cotidiano escolar ante a tarefa de operacionalizar uma gestão democrática, autônoma e de qualidade social.

Para realização desta pesquisa investigativa, constituímos um quadro seletivo representado por 12 (doze) sujeitos informantes/participantes, dentre eles, gestores escolares (GE), coordenadores pedagógicos (CP), professores (PP) e pais de alunos e/ou responsáveis (PA), selecionados *a priori*, mediante a participação e envolvimento nas ações e nos projetos desenvolvidos na unidade escolar. Para extrairmos os dados e informações foi aplicada uma entrevista narrativa roteirizada com questões que discorreram sobre a construção da autonomia atrelado aos desafios e implicações nos principais aspectos da gestão administrativa, didático-pedagógica e financeira.

Mergulhado nos mecanismos de funcionamento que legitimam a Organização da Educação Municipal de Ibirataia-Ba, destacamos para leitura e estudos as Leis e

normas dos órgãos pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino, como o Conselho Municipal de Educação, a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, esporte e Lazer, os respectivos Regimentos Escolares, bem como Projetos Políticos Pedagógicos das três Unidades Escolares pesquisadas. Tudo isso dividido entre as etapas da educação básica, compreendida entre a educação infantil e o ensino fundamental anos iniciais e anos finais, atrelado às diretrizes das políticas do Plano Municipal de Educação e Plano de Carreira do Magistério Público Municipal.

Diante das intempestivas mudanças e transformações do cenário da educação brasileira, advento da globalização e mundialização de caráter neoliberal, sustentado pelo capitalismo desenfreado, foi possível identificar uma nova forma de organização no espaço educativo. Com isso, foi necessário buscar a compressão da diferença entre gestar e administrar, numa mudança paradigmática que provocou alterações na conduta e prática educativa e de gestão.

Como afirma Lück (2015), o conceito de gestão é relativamente novo e supera a concepção de administração, mas que necessariamente não a substitui. Já segundo Paro (1986-2015), ao conceituar administração, como sendo a mediação ou utilização racional de recursos disponíveis para a realização de fins determinados, nos assevera que administração é sim, sinônimo de gestão, contrapondo a ideia conceitual de Lück (2015), ao afirmar que gestão não é sinônimo de administração e sim parte da gestão. Essa dubiedade, refletiu claramente nas unidades escolares, onde os participantes da pesquisa demonstraram diferentes interpretações conceituais sobre o que seria gestar ou administrar uma unidade escolar.

De modo geral, no contexto da educação brasileira, o conceito de gestão é um tanto que inovador, mas que continua assentado na mobilização do esforço humano, numa dinâmica coletiva, superando a concepção de administração, característico do gerencialismo. Assim, como argumenta Oliveira (2011), são complexas e enormes as dificuldades para modificar os padrões de funcionamento das unidades escolares e de suas redes, comprometendo a forma de organização dos sistemas educativos, que sobre as estruturas centralizadoras, não representa de forma significativa as relações na/com a sociedade.

Importante destacar que, nesse sentido, não se trata apenas de uma reforma, mas sim, de uma verdadeira transformação estrutural do modo de se pensar, planejar, implementar e gerir, no nosso caso, a educação básica e induzi-las a autonomia plena, mesmo que financiada por recursos estatais (GADOTTI; ROMÃO, 2012). Desse

modo, a concepção da autonomia na gestão escolar se encontra na fase embrionária, seja ela nos aspectos didático-pedagógicos, administrativo ou financeiro. E com isso, Barroso (2003) aponta que o conceito de autonomia nas escolas precisa ser revisado.

Pela gama dessa complexidade, os sujeitos informantes, demonstraram certa dificuldade em conceituar e diferenciar a gestão e administração, mas no que tange a concepção de autonomia, descreveram de forma mais precisa, mesmo demonstrando a necessidade de uma maior mobilização com relação à participação política de todos os integrantes do processo educativo, inclusive dos pais de alunos ou responsáveis, considerando a ação democrática como um dos pilares de transformação social. Visto que, no marco da organização escolar brasileira, autonomia e gestão democrática são inseparáveis e uma não pode existir sem a outra, apesar de se apresentar de forma precária e enfraquecida.

Construir uma autonomia na gestão escolar resulta da contribuição e do sentido de participação elementar e ativa de cada um dos envolvidos em todas as instâncias da organização da escola. Assim, para que as unidades escolares possam alcançar patamares de qualidade social em sua gestão, além do compromisso coletivo em um ambiente democrático e participativo, é também necessário que haja, o enfrentamento dos entraves e obstáculos políticos e históricos vivenciados cotidianamente na escola. Por isso, nas considerações oferecidas por Barroso (1996; 2003), a autonomia no ambiente escolar é sim relativa, que depende dos mais variados grupos de interesses políticos do Estado, governo, legislação, direção escolar, pais de alunos e sociedade.

Sobre os aspectos ligados a autonomia na gestão, as dificuldades de execução se distinguiram entre as etapas da educação básica, sendo a que mais se destacou na educação infantil como desafiador foi o aspecto financeiro, enquanto no ensino fundamental anos iniciais, o aspecto mais indicado foi o pedagógico, enquanto no ensino fundamental anos finais, foi apontado o aspecto administrativo, demonstrando claramente que os desafios variam de acordo com as necessidades de cada etapa de ensino, e até mesmo pelas aproximações que eles têm com o fazer administrativo, pedagógico e financeiro.

Contudo, as análises extraídas dessas narrativas, apontaram posturas distintas na prática desenvolvidas nas escolas, como também um distanciamento por parte dos pais dos alunos ou responsáveis na tomada de decisão dentro da escola, voltada para uma naturalidade de uma gestão tradicional, burocrática, tecnicista e centralizadora, confundidas pelos eixos norteadores da desconcentração e descentralização.

Com relação a **autonomia administrativa**, a conquista da autonomia na gestão da escola seria pela descentralização das decisões, que conforme Paro (2001, p. 57) aduz, “a descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”. Por esse motivo, não podemos confundir descentralização de poder com desconcentração de tarefas, pois a construção da autonomia na gestão, não passa meramente pela desconcentração de atividades, sendo necessário que, “a escola seja detentora de um mínimo de poder de decisão para que possa ser compartilhado com seus usuários com a finalidade de servi-los de maneira mais efetiva” (Ibid., p.57).

Os aspectos da autonomia na gestão nas unidades escolares do Município de Ibirataia geralmente são construídos pelo percurso profissional. Ainda assim, existe a falta de experiência para o exercer o cargo/função, especificamente com relação aos gestores e coordenadores pedagógicos, em que poucos desconhecem a legislação, mas que desenvolvem suas atividades baseados na subjetividade, nas experiências e vivências no cotidiano escolar, e mesmo assim, existe uma padronização das práticas de gestão escolar.

Dentre as inúmeras dificuldades enfrentadas no espaço escolar sob o aspecto ligado à gestão administrativa, o grande problema não está centrado na administração dos recursos disponíveis, e sim, na própria existência deles. E sobre os instrumentos de gestão escolar, a maioria dos sujeitos participantes sentiram certa dificuldade em relatar sobre a questão. Segundo eles, assuntos referentes à parte administrativa cabe somente à direção da escola em consonância com o órgão da Secretaria de Educação local. Essa afirmação está corroborada pelo próprio Sistema Municipal de Ensino ao constar em seu documento oficial que a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – SEMEC é subordinada ao Chefe do Poder Executivo.

No contexto das reformas que ocorreram pela autonomia e gestão das escolas, de acordo com Barroso (1996), o mecanismo de construção da autonomia da gestão escolar, perpassou por três movimentos importantes, sendo elas pelo processo eletivo dos dirigentes escolares, pela formação de órgãos colegiados e pela descentralização de recursos financeiros.

Sobre esse aspecto, ao analisar os documentos normativos, destacamos que, apesar de dispor em Lei específica do Magistério, como critério, a assunção da função gratificada do diretor escolar, que deve acontecer na forma de eleição direta realizada

na própria unidade escolar com participação de todos os integrantes da comunidade, a designação para o respectivo cargo é configurada, até recentemente, pela indicação do Chefe imediato da Prefeitura Municipal. Por isso, o acesso ao cargo ou função de diretor de escola no Município acontece por indicação político-partidária, contrariando a Lei vigente do Plano de Cargos e Salários.

Contudo, foi observada que, apesar da falta do cumprimento da referida Lei, os gestores escolares indicados pelo Chefe do Executivo notoriamente demonstraram qualidade na prestação de serviços e no desenvolvimento do seu papel como gestor pelas atividades educativas e projetos vivenciados no ambiente escolar, demonstrada nas análises das narrativas.

E assim, para além desses mecanismos apontados, foi possível observar no Município de Ibirataia-BA, que, os movimentos de descentralização recorrente nas unidades escolares acontecem de modo tradicional, ou melhor de modo clássico e cultural, tendo em vista que, os gestores escolares ainda são escolhidos pelo chefe do executivo, respeitadas as indicações políticas ou mesmo são definidos pelos órgãos da educação, pela pasta da Secretaria Municipal de Educação, tornando o diretor um representante do poder executivo na escola e não da comunidade escolar.

Vinculado a essa situação apresentada, tal situação compromete todo processo de gestão participativa, incluindo o papel dos órgãos colegiados que teriam como compromisso a defesa da moralidade pública se colocando como fundamental na ação mobilizadora e propositiva do cumprimento da respectiva lei municipal. Assim, a condução de representatividade perpassa pela ação apenas de fiscalizar os recursos financeiros, provenientes do governo federal e da busca incessante pela transparência desses recursos para a comunidade escolar.

Ou seja, a autonomia da gestão é fracionada entre o administrativo e o financeiro e, na maioria das unidades escolares, ocorre apenas com participação formal dos pais/responsáveis, ou como meros legitimadores de ações desejadas implicitamente pela gestão da escola.

A **autonomia didático-pedagógica** se constitui como uma das instâncias mais importantes da gestão e deve ser construída necessariamente com base nas diretrizes educacionais e operacionais da rede municipal, definidos na proposta pedagógica da escola, sem deixar que seus reais objetivos e fins fiquem sujeitos apenas na decisão de um determinado grupo da gestão escolar. De acordo com Paro (2001, p.113), sobre a autonomia pedagógica, “diz respeito a um mínimo de liberdade que a escola precisa

ter para escolher os conteúdos e métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar”.

Analisando as contribuições dos sujeitos informantes/participantes, articuladas as obrigações, responsabilizações, competências, direitos e deveres dentro da escola, percebemos nas suas narrativas que a autonomia na gestão está mais acentuada nos documentos oficiais como cumprimento de uma ação de governo e não da escola, por isso, exigisse eficiência, ausentando-se da participação ativa da comunidade escolar nas etapas de construção e no envolvimento das decisões da gestão escolar. No entanto, o caráter democrático aponta apenas para participação na elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico da Instituição de ensino, cujo papel de articulador dessa missão, observado nas narrativas, é do coordenador pedagógico, junto ao órgão da SEMEC.

Com isso, extraímos que a concepção de autonomia outorgada nas escolas do Município é para elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira prescritiva e com rigidez nos procedimentos normativos. Por isso, a autonomia se configura relativa e descontinuada mais na dimensão pedagógica do que nos aspectos administrativos e financeiros.

Nessa perspectiva, o planejamento do Projeto Político Pedagógico passa a ser como um referencial de qualquer unidade escolar no que diz respeito à construção de sua própria identidade social, de acordo com as necessidades de cada Instituição de ensino. Por isso, o gestor deve agir democraticamente na elaboração desse projeto, integrando a comunidade escolar nos espaços educativos como uma decisão política de interesse da coletividade.

Em qualquer sociedade, nenhum trabalho acontece isoladamente ou é devido exclusivamente ao seu autor e conforme apontam os autores Eça e Coelho (2020), nenhum processo acontece de forma linear e harmônica. Portanto, a negociação se torna um elemento central e imprescindível para a realização de qualquer trabalho que envolva a coletividade. Assim, a autonomia na gestão não se reduz, isoladamente, à autonomia dos gestores escolares ou a dos professores ou a dos alunos ou a dos pais ou responsáveis. Ela é resultante da confluência de várias formas de pensamento e de interesse coletivo, e que é preciso saber gerir, integrar e negociar.

Por isso, é necessário planejar. O planejamento promove a liderança de modo eficiente, dinâmico e objetivo, e com autonomia nos permite ainda mais criar melhores condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, em vista que, a natureza

didática-pedagógica se constitui como uma das instâncias mais importantes da gestão para se atingir as atividades-fim.

Assim, após as análises, percebemos de modo explícito que o planejamento e o desenvolvimento do trabalho pedagógico seguem de maneira verticalizada, ou seja, de cima para baixo com realização de ações sob comando e controle, naturalizada pelos coordenadores e professores da escola, contrapondo a ideia de ser autônoma no processo da gestão didático-pedagógica. De acordo com as informações narradas, eles consideram uma área bastante preocupante, e requer resultados significativos que dependem do apoio e engajamento de todos, inclusive dos professores, por estes estarem mais envolvidos diretamente no dia a dia em sala de aula com os estudantes e em alguns momentos com os respectivos pais de alunos ou responsáveis.

Com isso, compreendemos que todas as escolas da rede municipal de ensino, recebem as orientações de natureza pedagógica, através do setor técnico pedagógico da Secretaria Municipal de Educação, que junto a coordenação pedagógica da escola, norteando o corpo docente a executar suas atividades correlatas.

Nessa mesma toada, os professores e coordenadores relataram que autonomia pedagógica na escola está centrada na avaliação do ensino-aprendizagem e na busca de resultados satisfatórios dentro do contexto da sala de aula, mas que os discursos sobre a construção do projeto político pedagógico, gestão democrática, autonomia e avaliação, inseridos nos documentos normativos oficiais, são resultados de grandes conquistas da sociedade civil organizada. Isso é comprovada quando apresentamos como exemplo o Plano Municipal de Educação - PME (IBIRATAIA, 2015), elaborada logo após a publicação do Plano Nacional de Educação - PNE (BRASIL, 2014), que determinam diretrizes, metas e estratégias para a política educacional no período de 2014 a 2024.

Por fim, com relação à **autonomia na gestão financeira**, foi possível perceber que sua limitação está apenas ao cumprimento das normas previstas na legislação. Exige-se planejamento para o uso de recursos do FNDE/PPDE – Programa Dinheiro Direto na Escola, que chegam até as escolas de modo racional e com finalidades já determinadas para custeio e capital. Com isso, sentem dificuldades expressivas na execução das ações e projetos escolares, devido aos recursos serem insuficientes, restando trabalhar muitas vezes em regime de colaboração.

Nesse sentido, é importante destacar antes de mais nada que, o financiamento da educação é considerado elemento estruturante para o desenvolvimento das ações

educacionais, ou seja, é condição essencial para materialização dos instrumentos de ação e universalização do direito do ensino público de qualidade para todos.

Diante disso, podemos aferir que a escola possui autonomia para gerir seus recursos provenientes do FNDE/PDDE e estabelecer suas diretrizes pedagógicas e administrativas, mas o Estado e o Município de nenhuma forma poderão se eximir de sua função de prover tais recursos necessários para o desenvolvimento das esferas administrativa e pedagógica para a organização, a manutenção e o funcionamento do sistema de ensino e das escolas.

Conforme as narrativas dos participantes, as principais prioridades adquiridas pela escola através dos recursos provenientes do FNDE/PDDE, estão na aquisição de materiais de consumo e materiais didático-pedagógico, assegurando a eficácia e desenvolvimento das atividades dentro da escola, precisamente na sala de aula, de modo satisfatório tanto para o aluno como para o professor. Mesmo assim, urge a necessidade de uma Política de Qualificação Profissional para entender não somente sobre as questões financeiras, mas também os aspectos da gestão administrativa e pedagógica.

Após as análises foi possível compreender que existem muita contradição entre os termos “gestão democrática e gestão compartilhada”, pois, a descentralização dos recursos para as unidades escolares não garante a sua própria autonomia financeira, que está centrada nas atividades-meio e para segundo plano as atividades-fim, além de demonstrar uma certa dicotomia histórica entre o administrativo e pedagógico.

As políticas públicas de descentralização dos recursos financeiros, apesar de suas limitações, repercutiram de forma positiva na comunidade local e escolar no Município. Porém, não conseguiu alterar efetivamente as práticas de gestão existente e excludente com relação aos membros do colegiado escolar e com os pais de alunos ou responsáveis nas ações demandadas pela escola e na partilha de decisões.

Nesse movimento, podemos verificar que as práticas de gestão ainda revelam que as participações dos integrantes da escola, se dão de maneira muito fragmentada e descontextualizada. Pois, sem uma política efetiva que vise à ruptura tradicional de gestão, principalmente na gestão dos recursos financeiros, a escola apenas reforça e naturaliza a ocultação dos interesses que limitam a participação popular e a autonomia da escola.

Este trabalho investigativo se constituiu como um grande desafio, por se tratar de pesquisar, analisar e refletir sobre uma prática de trabalho já existente na cultura

no Município. Contudo, foi possível enfrentar esses desafios e implicações, abrindo espaços e criando condições para o diálogo com os sujeitos informantes/participantes da pesquisa.

Para além dessas descobertas relevantes, duas coisas nos chamaram atenção nesse caminho de investigação: a primeira foi o fato de que, por conhecer toda a rede de ensino e parte integrante dos profissionais que nela atuam, nos trouxeram certa acomodação, acreditando nessa perspectiva, que não seria algo tão difícil de se realizar ou de conseguir extrair as narrativas, através das entrevistas. No entanto, ao contrário da imaginação, nos impactou o grau de dificuldade em obter as informações narradas sobre o trabalho do gestor com relação a autonomia na gestão.

Logo adiante, pudemos compreender que parte deles não queriam se expor ou se comprometer explicitamente em discorrer sobre o assunto, porque, como havia mencionado anteriormente, a maioria dos participantes da pesquisa, permanecem nos cargos/funções devido a indicação do chefe do executivo de cunho político, sobretudo, político-partidário, nos deixando mais estigado, intrigado e estimulado a ler, estudar e pesquisar sobre a temática em questão, para compreender e interpretar o que de fato estaria ocorrendo por trás dessas ações e atitudes entre os participantes.

Segundo fato que nos despertou/salteou na entrevista narrativa, foi que os pais ou responsáveis pelos alunos, ao contrário do que se imaginava, - isentos, tímidos ou pacatos em responder as questões da entrevista, narraram com muita propriedade e segurança sobre os assuntos em questão, muito além dos que atuavam por dentro da escola diante das suas atribuições e funções.

Por fim e não concluso, é possível construir a autonomia como espaço de liberdade de ações e decisões, enfrentando os desafios e implicações que abrangem aspectos ligados ao administrativo, didático-pedagógico e financeiro, envolvendo toda comunidade local e escolar, junto aos Conselhos escolares, com base nos princípios democráticos-participativo, assegurando a qualidade da gestão da educação pública, fortalecendo o compromisso político e a transformação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AMADO, J. (2013). ***Manual de investigação qualitativa em educação***. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2017, p.41.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441 file:///C:/Users/W%2010/Desktop/2336-8432-1-PB%20(1).pdf

ARAÚJO, G.C. **Direito à educação básica**. A cooperação entre os entes federados. Retratos da Escola, Brasília, DF, v. 4, n. 7, p. 25. 2015.

AZEVEDO, J.M. de Lins. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 49-71, set. 2002.

_____. **O Estado, A Política Educacional e a Regulação do Setor educação no Brasil: uma abordagem histórica.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da Silva. (orgs). Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BALL, Stephen J. Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. In. BALL, Stephen J. MAINARDES, Jefferson (Org.). **Políticas educacionais:** questões e dilemas. São Paulo: Cortez, 2011, p. 21-53.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5ª ed. Edições 70, Ltda. Lisboa: Portugal, 2011.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola**:** da autonomia decretada à autonomia construída. In BARROSO, João. **O estudo da escola**. Porto: Porto Ed., 1996/2003/2015.

_____. Autonomia da escola. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa com textos, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2008.

BRITO, R. dos Santos; PRADO, J. Rodrigues; NUNES, C. Pinto. As condições de trabalho docente e o pós-estado de bem-estar social. **Revista Tempos e Espaços em Educação (online)**, v. 10, p. 165-174, 2017. Disponível em: https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/6676

CARVALHO, José Murilo de. Cidadania no Brasil. O longo caminho. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CARVALHO, Rosângela T. de. A Qualidade Social da Educação Básica no discurso do Ministério da Educação. **Estudos De Sociologia**, [S.L.], V. 2, N. 18, mar. 2013. Issn 2317-5427. Disponível em:<Https://Periodicos.Ufpe.Br/Revistas/Revsocio/Article/View/235244/28265>. Acesso em: 14 jul. 2020.

CASTRO, Hedgar Lopes. Narrativa em Walter Benjamin: os problemas da história, da cultura e da contemporaneidade. **Cadernos Walter Benjamin N. 16**, p.159-175 2017.

CASTRO, R. A.; FERNANDES, R. C.;SANTANA, R. S.; SANTOS, A.R. Educação e a formação humana: Um estudo sobre a concepção de emancipação nos espaços educacionais. **Revista eletrônica: *Brazilian Journal of Development*.** ISSN: 2525-8761. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 6, n 7. , p.42282-42299, jul. 2020.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. **A Metodologia científica**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

CHAUI, M. (30 de janeiro de 2017). **O retrato de uma catástrofe**. Acesso em 20 de agosto de 2020, disponível em Jornalistas Livres: https://m.facebook.com/watch/?v=475162479274301&_rdr

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética Materialista** – Categorias e leis da dialética (Parte IV). Editora Alfa-Ômega. Tradução: Leda Rita Cintra Ferraz. São Paulo, 2004.

CLANDININ, D. Jean, CONNELLY, F. Michael. Pesquisa narrativa: expectativas e histórias na pesquisa qualitativa. Uberlândia, MG: EDUFU, 2011.

COMENIUS. Didática Magna. 5. ed. - São Paulo: Martins Fontes, 2014.

CUNHA, Pedro D' Orey da. Desenvolvimento do novo modelo de administração e gestão das escolas e aprofundamentos. Inovação, 8, 1995, p. 57 – 70.

CURY, C. R. Jamil. **A educação básica como direito.** *Cad. Pesquisa.* [online]. 2008, vol.38, n.134, pp.293-303. Acesso em 25 de agosto de 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/237515060_A_educacao_basica_como_direito

DELORY-MOMBERGER, Christine. **As histórias de vida: da invenção de si ao projeto de formação**. Natal: EDUFRN, 2014.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DOURADO, Luiz F.; AMARAL, Nelson C. Financiamento e gestão da educação e o PNE 2011-2020: **avaliação e perspectivas.** In: DOURADO, Luiz F. (Org.). Plano Nacional de Educação (2011-2020): **avaliação e perspectivas**. Goiânia: Editora UFG; Belo Horizonte: Autêntica, 2011, p. 285-315.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc**., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial p. 921-946, out. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da educação no Brasil. In: **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo, Cortez, 2000.

DOURADO, L.F.; AMARAL, N.C. Financiamento e gestão da educação e o PNE 2011-2020: avaliação e perspectivas. In: DOURADO, L.F. (Org.). **Plano Nacional de Educação (2011-2020):** avaliação e perspectivas. 2. ed. Goiânia: UFG; Belo Horizonte: Autêntica, 2011. p. 285-315.

EÇA, A. Cavalcante; COELHO, L. Andrade. **Planejamento e construção do projeto político pedagógico:** algumas considerações. Ensino em Perspectivas, Fortaleza, v. 2, n. 2, 2021.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: saraiva. 2001.

FALCÃO, Gestão democrática de recursos financeiros descentralizados para a escola pública: uma política necessária -- São Paulo: FEUSP, 2011.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes (org.) **A Pesquisa em Educação e as Transformações do Conhecimento**. Campinas: Papirus, 1997.

FÁVERO, Altair Alberto; CENTENARO, Junior Bufon. A pesquisa documental nas investigações de políticas educacionais: potencialidades e limites. **Revista Contrapontos**, Itajaí. v. 19, n. 1, jan. /Dez, 2019, p. 170-184. Disponível em: https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rc/article/view/13579 Acesso: 20 ago. 2020.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto.(Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2010.

FISCHER, T. (2002) *Gestão do desenvolvimento e poderes locais*. Salvador: Casa da Qualidade.

FRESCHI, Elisandra M. Ateliês e o uso de recursos didático-pedagógicos para o ensino e aprendizagem da matemática. **Reis:** revista da educação do Ideau, Rio Grande do Sul, v.1, n.1, p. 91-106, mai./ago.2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

_____. **Educação como prática da liberdade.** Páginas 115-118, da 20ª edição da paz e Terra, São Paulo. 2003.

FREITAS, L.C. **A reforma empresarial da educação:** nova direita, velhas ideias. 1.ed – São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FRIGOTTO, G. Apresentação. In: GADOTTI, M e ROMÃO, J.E (orgs). Autonomia da escola: **princípios e propostas.** 4 ed. São Paulo. Cortez. 2001 – p.11-14 (Guia da Escola Cidadã, v.1).

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, J.E. (orgs.). **Autonomia da escola:** princípios e propostas. 7ª. ed. São Paulo, Cortez, 2012.

_____. Escola cidadã: **uma aula sobre a autonomia da escola.** São Paulo: Cortez, 1992.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

GOROSTIAGA, J.M. *Participación y gestión escolar en Argentina y Brasil**: una comparación de políticas subnacionales***. RBPAE, v. 27, nº 2, 249-262, 2011.

GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática**: exigências, práticas, perfil e formação. Brasília: *Revista Retratos da Escola*, v. 3. n. 4. 2009.

IMBERNÓN, F. Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza. 9. ed. v. 14. São Paulo: Cortez, 2011.

JONES, F. P. **Pesquisa qualitativa.** In: THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. S. Métodos da Pesquisa em Atividade Física. Porto Alegre: Artmed, 2007.

JOSSO, Marie-Christine. **Da formação do sujeito... ao sujeito da formação**. In: NÓVOA, António; FINGER, Matthias. O método (auto)biográfico e a formação. Natal, RN: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2010.

KIVITZ, Ed Renê. *Talmidim*: o passo a passo de Jesus/Ed René Kivitz – São Paulo Editora Mundo Cristão, 2012 p. 6.

KOSIK, Karel. Dialética do concreto. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo, SP: Atlas 2003.

LESSARD, C. **Regulação múltipla e autonomia profissional dos professores**: comparação entre o Quebec e o Canadá. *Educação em Revista*/ Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Educação. Belo Horizonte: FaE/UFMG, n 44, dez.2006

LIBÂNEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: **políticas, estrutura e organização**. 2ª e 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2003/2012.

_____. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003 (Coleção Docência em Formação). Coordenadores: Antonio Joaquim Severino e Selma Garrido Pimenta

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: 1ª e 2ª ed. Editora Alternativa, 2001/2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 12. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

_____. **Concepções e processos democráticos da gestão educacional**. 9. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

_____. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

MARQUES, L. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática em escolas públicas.** Recife: UFPE, 2012.

MARTINS, L. M.; LAVOURA, T. N. Materialismo histórico-dialético: **contributos para a investigação em educação.** Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 71, p. 223-239, set./out. 2018.

MELO, Maria Teresa Leitão. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: Bastos, João Batista (Org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A, 2000/2008.

MESSINA, G. ***Estudio sobre el estado da arte de la investigacion acerca de la formación docente en los noventa*. 1998**. Trabalho apresentado à *Reúnion de Consulta Técnica sobre investigación en Formácion del Professorado, Organización de Estados Ibero-Americanos para la Educación, la Ciência y la Cultura*, México, 1998.

MÉSZÁROS, I. ***Para além do capital***: rumo a uma teoria da transição. Tradução de Paulo Cezar Castanheira e Sérgio Lessa. 1. ed. rev. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Avaliação por triangulação de métodos:** abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2010.

_____. Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1999.

NEGRINI, Airton. **Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa**. In: TRIVIÑOS, Augusto N. S.; MOLINA NETO, Vicente. A pesquisa

qualitativa na educação física: alternativas metodológicas. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS/Sulina, 2004.

NUNES, C. P.; ASSUNÇÃO, E.T.C.; MUSSI, L.M.P.T.; MUSSI, R.F.F**. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades.** Revista Sustinere, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 414-430, jul-dez, 2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Das políticas de governo a política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. **Educ. Soc**., Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011. Disponível em https://www.scielo.br/pdf/es/v32n115/v32n115a05.pdf Acesso em: 20 ago. 2020

OLIVEIRA, D. A; DUARTE, R.T. (orgs.). Política e Trabalho na Escola: **administração dos sistemas públicos de educação básica** – 4. ed. – Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Política e Gestão da Educação** – 3. ed. – Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. F. F**. *Política e gestão da edu*cação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 127-145.

OLIVEIRA, Dalila A. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, Dalila A. (org.). **Gestão democrática da educação:** desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: uma introdução crítica. 17. ed. renovada e ampliada. São Paulo: Editora Cortez, 2012. [1. ed. em 1986].

_____. **Crítica da Estrutura da Escola.** 2ª edição 1ª reimpressão. São Paulo. Cortez.2016

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. renovada e ampliada. São Paulo: Editora Cortez, 2016**.** [1. ed. em 1997].

_____. **Diretor escolar:** educador ou gerente. 1ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 2015**.**

_____. **A Gestão Escolar, Democracia e qualidade de ensino.** São Paulo, Editora Ática, 2007 p. 28.

_____. **Escritos Sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2006.

_____. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Eleição de Diretores de Escolas Públicas:** Avanços e Limites da Prática. *R. bras. Est. pedag*. Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

RAVITCH, D. *Vida e morte do grande sistema escolar americano:* ***como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação.*** Trad. de Marcelo Duarte. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola:** princípios e propostas. 7. ed. São Paulo: Cortez. 2012.

ROMÃO, José Eustáquio. **Gestão democrática do ensino público:** condição da reforma educacional brasileira. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola:** princípios e propostas. 7. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2012.

SANTOS, A. R. **A racionalidade coletiva como paradigma organizativo do MST**. *Educação & Formação,* Fortaleza, v. 2, n. 5, p. 111-130, maio/ago. 2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (Org.). **Epistemologia do Sul**. São Paulo: Cortez. 2010.

SANTOS, Boaventura de S. **Crítica da razão indolente:** contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2001.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 43. ed. rev. – Campinas, SP, Autores Associados, 2018.

SCHRAMM, F.R.A. **Autonomia difícil**. Bioética 1998; 6(1) p. 27-37.

SELLETI, J.C.; GARRAFA, V. **As raízes cristãs da autonomia.** Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, Santuza Amorim; PÁDUA, Karla Cunha. Explorando narrativas: algumas reflexões sobre suas possibilidades na pesquisa. In: CAMPOS, Regina Célia Passos Ribeiro. **Pesquisa, educação e formação humana**: nos trilhos da História. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p.105-135.

SILVA, F.T. and. BORGES. Currículo e Ensino de História**: um estado do conhecimento no Brasil.** *Educ. Real.* [online]. 2018, vol.43, n.4, pp.1693-1723. Epub Aug 06, 2018. ISSN 2175-6236.
Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2175 Acesso em 17/10/2020.

SILVA, F. J. da Costa e. CARVALHO, M. E. Pessoa de. **O estado da arte das pesquisas educacionais sobre gênero e educação infantil**: uma introdução. 18º REDOR. Tema: Perspectiva feminista de gênero: desafios no campo das militâncias e das práticas. Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2014.

SOARES, Magda Beckes; MACIEL, Francisca. **Alfabetização**. Brasília: MEC / INEP /COMPED, 2000. (Coleção Estado do Conhecimento, n. 1). Disponível em:

http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484330/Alfabetiza%C3%A7%C3%A3o/f9ddff4f-1708-41fa-82e5-4f2aa7c6c581?version=1.3 Acesso em 26/10/2020

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: **a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIGOTSKY L. S. **A construção do pensamento e da linguagem.** São Paulo: Martins Fontes; 2001.

WOLCOTT, H. ***Transforming qualitative data****: description, analysis, and interpretation. Londres: Sage Publication*, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996, p. 27894.

_____. **Lei 13.005 de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. In CONGRESSO NACIONAL. Legislação Republicana Brasileira. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em 03/04/2020.

_____. **Censo 2020**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: https://censo2020.ibge.gov.br/. Acesso em: 20 ago.2020.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **IBGE/Cidades**. Disponível em https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/ibirataia/panorama Acesso:20 ago.2020

_____. **Resolução CNE/CP nº 02, de 01 de julho de 2015**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. Brasília: MEC, 2015.

_____. **Resolução CNE/CP nº 02, de 20 de dezembro de 2019**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. Brasília: MEC, 2019.

_____. **Medida Provisória Nº 773 de 29 de Março de 2017.** Congresso Nacional. Brasília. Acesso em 21 nov. 2021. Disponível: https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/128552

IBIRATAIA. Lei Municipal nº 1.151/2018 de 29 de novembro de 2018. **Organiza o Sistema Municipal de Ensino (SME)**. Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer - SEMEC. Diário Oficial do Município, 2018.

_____. Lei Municipal nº 1.103/2017. **Conselho Municipal de Educação (CME).** Sistema Municipal de Ensino. Diário Oficial do Município, 2017.

_____. Lei Municipal nº 1.017 de 25 de março de 2015. **Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação do município de Ibirataia**. Diário Oficial do Município. Prefeitura Municipal de Ibirataia, 2015.

_____. Lei Municipal nº 947, de 24 de dezembro de 2009. **Estatuto do Magistério Público do Município de Ibirataia,** Diário Oficial do Município, 2009.

_____. Lei Municipal nº 1.024/2015. **Plano Municipal de Educação (PME)**. Diário Oficial do Município, 2015.

_____. **Projeto Político Pedagógico (PPP)** - Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esportes e Lazer – SEMEC. Diário Oficial do Município. 2018

_____. **Regimento Escolar Unificado** - Rede Municipal de Ensino. Diário Oficial do Município. 2019.

APENDICE A

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGED
Mestrado Acadêmico em Educação

ROTEIRO DE ENTREVISTA NARRATIVA

(Gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores)

Participante: _____ **Função:** _____

Unidade Escolar: _____

Dia: ___/____/____ **Horário:** _____ **Plataforma:** _____

Objetivo: Compreender, através das narrativas dos participantes em sua respectiva função, os desafios e implicações para a construção da autonomia e suas dimensões no ambiente escolar.

Procedimentos: Esclarecer os objetivos da pesquisa e a relevância da investigação para a comunidade escolar, sociedade e a ciência. Aplicação da entrevista narrativa com questões geradoras de forma individual.

Questões Geradoras:

1. Sobre os aspectos pessoais e profissionais dos participantes.

    a) Qual sua formação profissional?

    b) Qual o tempo de atuação na função da escola? Já exerceu a mesma função anteriormente?

    c) Em que ou quais atividades você se ocupa mais na sua função? Por quê?

    d) Forma de ingresso no cargo/função e o que motivou a integrar na carreira?

    e) Você tem conhecimento e acesso aos documentos normativos da escola? Comente sua resposta.

2. Sobre os desafios e implicações para construção da autonomia na escola.

a) O que você entende por autonomia?

b) Em qual dos aspectos da autonomia você têm mais dificuldades na execução, a administrativa, pedagógico ou financeiro?

c) Como você entende a gestão democrática e participativa? Como funcionam esses princípios na unidade escolar?

d) Quais os maiores desafios enfrentados na escola? A quem você recorre?

e) A quem você presta contas de suas responsabilidades no âmbito da escola?

3. Sobre os aspectos da autonomia na gestão administrativa

a) Quais os instrumentos de gestão de escola (estrutura, material, pessoal...)?

b) Quais as maiores dificuldades enfrentadas na dimensão que envolvem a gestão administrativa?

c) Você possui autonomia para desenvolver seu trabalho na escola?

d) Qual o nível de Participação na APM/Conselho da Escola?

e) Quanto a Movimentação de pessoal nos setores?

4. Sobre os aspectos da autonomia na gestão didático-pedagógica.

a) Possui autonomia no Planejamento de Ensino, avaliação e resultados?

b) Participa das ações do Projeto Político Pedagógico ou Projetos Escolares?

c) De que forma você atua nas reuniões do Conselho de Classe?

d) Qual o envolvimento da comunidade local e escolar nos projetos educativos.

5. Sobre os aspectos ligados a autonomia na gestão financeira.

a) Qual o lugar que o financeiro ocupa no seu trabalho ou na sua função?

b) Qual sua visão sobre os recursos que chegam à escola, é suficiente?

c) Como é feito o repasse para a escola dos recursos financeiros?

d) É realizado o planejamento para a aplicação dos recursos recebidos?

e) Quais as principais prioridades na aplicação dos recursos?

f) Você aprova a maneira como é feita a aplicação dos recursos financeiros? Comente sua resposta.

APENDICE B

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGED
Mestrado Acadêmico em Educação

ROTEIRO DE ENTREVISTA NARRATIVA

(Pais de alunos ou responsáveis)

Participante:_____

Nível/Etapa:_____ **Unidade Escolar:** _____

Dia: ___/____/____ **Horário:** _____ **Plataforma:** *Google Meet*

Objetivo: Compreender, através das narrativas dos pais de alunos ou responsáveis, participantes da pesquisa investigativa, os desafios e implicações para a construção da autonomia e suas respectivas dimensões no ambiente escolar.

Procedimentos: Esclarecer os objetivos da pesquisa e a relevância da investigação para a comunidade escolar, sociedade e a ciência e em seguida realizar a aplicação da entrevista narrativa com questões geradoras de forma individualizada.

Questões Geradoras:

1. Sobre os aspectos pessoais e profissionais dos pais de alunos ou responsáveis.
   a) Qual sua ocupação/atuação e formação?
   b) Quantos estudantes estão sob sua responsabilidade nesta unidade escolar?
   c) Em que ou quais atividades da unidade escolar você se ocupa ou se envolve mais? Por quê?
   d) Você tem acesso ou conhecimento com relação aos documentos normativos da escola? Quais e comente.

2. Sobre os desafios e implicações para construção da autonomia na escola.

a) O que você entende por autonomia?

b) Com relação a gestão escolar, em qual dos aspectos da autonomia você têm mais conhecimento, - o administrativo, pedagógico ou financeiro?

c) Que você entende sobre gestão democrática e participativa? Como você acha que funcionam esses princípios na unidade escolar?

d) Para você, quais os maiores desafios enfrentados na escola?

3. Sobre os aspectos da autonomia na gestão administrativa

a) Para você, quais são os instrumentos de gestão da escola (estrutura, material, pessoal...)?

b) Quais seriam as maiores dificuldades enfrentadas na gestão administrativa?

c) Você considera ter autonomia para se envolver, opinar ou sugestionar sobre o trabalho desenvolvido na escola?

d) Qual o seu nível de participação na Associação de Pais e Mestres – APM ou Conselho da Escola?

4. Sobre os aspectos da autonomia na gestão didático-pedagógica.

a) Você possui acesso aos planejamentos das aulas, avaliações e os resultados?

b) Participa das ações do Projeto Político Pedagógico ou Projetos Escolares?

c) Qual o seu envolvimento nos projetos educativos da escola.

d) De que maneira participa das reuniões da escola envolvendo os professores, coordenadores e direção escolar?

5. Sobre os aspectos ligados a autonomia na gestão financeira.

a) Como você acha que é feito o repasse dos recursos financeiros para a escola?

b) De onde provém os recursos financeiros, você tem conhecimento da aplicação dos recursos que são recebidos? São suficientes?

c) Quais seriam as principais prioridades na aplicação dos recursos?

d) Você aprova a maneira de como é feita a aplicação dos recursos financeiros? Comente sua resposta.

ANEXO A – Autorização para Coleta de Dados

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

(Modelo aprovado em reunião plenária do Comitê de Ética em Pesquisa da UESB em 14/02/2020)

Eu, *Ozailson Araújo Cajado*, ocupante do cargo de *Secretário Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer* do(a) *Prefeitura Municipal de Ibirataia*, **AUTORIZO** a coleta de dados do projeto de pesquisa intitulado *Narrativas sobre o Trabalho do Gestor Escolar: Desafios e Implicações para construção da autonomia*, dos pesquisadores *Antoniclebio Cavalcante Eça e Claudio Pinto Nunes*, após a aprovação do referido projeto pelo CEP/UESB.

Em tempo, asseguro dispormos da infraestrutura e dos recursos necessários para viabilizar a execução do procedimento, conforme explicitado no projeto, em atendimento à alínea "h" do ponto 3.3, e do ítem 17 do ponto 3.4.1, ambos do título 3 da Norma Operacional CNS nº 001/2013.

Ibirataia-Bahia, **20 de março de 2021**

_____

Insira o nome do responsável pelo local da coleta

Carimbo:

Impressão Digital
(Se for o caso)

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

(Modelo aprovado em reunião plenária do Comitê de Ética em Pesquisa da UESB em 14/02/2020)

Eu, *Lismar Pereira dos Santos*, ocupante do cargo de *Secretário Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer* do(a) *Prefeitura Municipal de Ibirataia*, **AUTORIZO** a coleta de dados do projeto de pesquisa intitulado *Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia*, dos pesquisadores *Antoniclebio Cavalcante Eça e Claudio Pinto Nunes*, após a aprovação do referido projeto pelo CEP/UESB.

Em tempo, asseguro dispormos da infraestrutura e dos recursos necessários para viabilizar a execução do procedimento, conforme explicitado no projeto, em atendimento à alínea "h" do ponto 3.3, e do item 17 do ponto 3.4.1, ambos do título 3 da Norma Operacional CNS nº 001/2013.

Ibirataia-Bahia, **04 de Dezembro de 2020**

Insira o nome do responsável pelo local da coleta

Carimbo: Lismar Pereira dos Santos
Secretário Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer-SEMEC
Portaria Nº 360/2018

Impressão Digital
(Se for o caso)

Digitalizado com CamScanner

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

(Modelo aprovado em reunião plenária do Comitê de Ética em Pesquisa da UESB em 14/02/2020)

Eu, *América Menezes Farias Souza*, ocupante do cargo de *Diretora Escolar* do(a) *Escola Batista Raio de Sol*, **AUTORIZO** a coleta de dados do projeto de pesquisa intitulado *Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia*, dos pesquisadores *Antoniclebio Cavalcante Eça e Claudio Pinto Nunes*, após a aprovação do referido projeto pelo CEP/UESB.

Em tempo, asseguro dispormos da infraestrutura e dos recursos necessários para viabilizar a execução do procedimento, conforme explicitado no projeto, em atendimento à alínea "h" do ponto 3.3, e do ítem 17 do ponto 3.4.1, ambos do título 3 da Norma Operacional CNS nº 001/2013.

Ibirataia-Bahia, **20 de março de 2021**

_____

Insira o nome do responsável pelo local da coleta

Carimbo:

Impressão Digital
(Se for o caso)

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

(Modelo aprovado em reunião plenária do Comitê de Ética em Pesquisa da UESB em 14/02/2020)

Eu, *Jéssica de Assis Silva*, ocupante do cargo de *Diretora Escolar* do(a) *Escola Municipal Mariana Andrade Meira*, **AUTORIZO** a coleta de dados do projeto de pesquisa intitulado *Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia*, dos pesquisadores *Antoniclebio Cavalcante Eça e Claudio Pinto Nunes,* após a aprovação do referido projeto pelo CEP/UESB.

Em tempo, asseguro dispormos da infraestrutura e dos recursos necessários para viabilizar a execução do procedimento, conforme explicitado no projeto, em atendimento à alínea "h" do ponto 3.3, e do ítem 17 do ponto 3.4.1, ambos do título 3 da Norma Operacional CNS nº 001/2013.

Ibirataia-Bahia, **20 de março de 2021**

_____

Insira o nome do responsável pelo local da coleta

Carimbo:

Impressão Digital
(Se for o caso)

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

(Modelo aprovado em reunião plenária do Comitê de Ética em Pesquisa da UESB em 14/02/2020)

Eu, *Raydalva Campos da Silva*, ocupante do cargo de *Diretora Escolar* do(a) *Colégio Municipal Paulo Souto*, **AUTORIZO** a coleta de dados do projeto de pesquisa intitulado *Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar: desafios e implicações para construção da autonomia*, dos pesquisadores *Antoniclebio Cavalcante Eça e Claudio Pinto Nunes,* após a aprovação do referido projeto pelo CEP/UESB.

Em tempo, asseguro dispormos da infraestrutura e dos recursos necessários para viabilizar a execução do procedimento, conforme explicitado no projeto, em atendimento à alínea "h" do ponto 3.3, e do ítem 17 do ponto 3.4.1, ambos do título 3 da Norma Operacional CNS nº 001/2013.

Ibirataia-Bahia, **20 de março de 2021**

_____

Insira o nome do responsável pelo local da coleta

Carimbo:

Impressão Digital
(Se for o caso)

ANEXO B – Termo de Autorização para Uso de Imagens e Depoimentos

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGENS E DEPOIMENTOS

(Modelo aprovado em reunião plenária do Comitê de Ética em Pesquisa da UESB em 14/02/2020)

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

TÍTULO DA PESQUISA:	NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR: Desafios e Implicações para construção da autonomia
PESQUISADOR RESPONSÁVEL:	*ANTONICLEBIO CAVALCANTE EÇA*

Estando ciente, esclarecido e assegurado quanto:

- aos objetivos, procedimentos, riscos e benefícios referentes ao estudo acima apontado, tal como consta nos Termos de Consentimento e/ou Assentimento Livre e Esclarecido (TCLE e/ou TALE);
- a inexistência de custos ou vantagens financeiras a quaisquer das partes envolvidas na pesquisa; e
- o cumprimento das normas pertinentes, leia-se, Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde; Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (Lei N.º 8.069/ 1990), Estatuto do Idoso (Lei N.° 10.741/2003) e Estatuto das Pessoas com Deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004),

AUTORIZO, através do presente documento, **e CONSINTO COM A UTILIZAÇÃO**, em favor dos membros e assistentes da pesquisa acima indicada, apenas para fins de estudos científicos (livros, artigos, slides e transparências), a captura e utilização de fotos e de de gravações (sons e imagens)

☒ **da minha pessoa**
☐ **do indivíduo pelo qual sou responsável**

Ibirataia-Bahia, **20 de março de 2021**

Assinatura do(a) participante (e/ou do seu responsável)

Assinatura do(a) pesquisador

Impressão Digital
(Se for o caso)

Página 1

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) - UESB/Jequié
(73) 3528-9727 | cepjq@uesb.edu.br

Rubricas:

ANEXO C – Folha de Rosto para Pesquisas envolvendo Seres Humanos

Plataforma Brasil MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa:
NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR: Desafios e Implicações para construção da autonomia

2. Número de Participantes da Pesquisa: 9

3. Área Temática:

4. Área do Conhecimento:
Grande Área 7. Ciências Humanas

PESQUISADOR RESPONSÁVEL

5. Nome:
ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA

6. CPF:	7. Endereço (Rua, n.º):		
554.905.495-72	NOSSA SENHORA APARECIDA N. 1235 4º ANDAR ILHEUS BAHIA 45655506		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 73982501991	10. Outro Telefone:	11. Email: antonicleblo@hotmail.com

Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.

Data: 21 / 11 / 2020

Antonicleblo Cavalcante Eça
Assinatura

INSTITUIÇÃO PROPONENTE

12. Nome:	13. CNPJ:	14. Unidade/Órgão:
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB	13.069.489/0001-08	

15. Telefone:	16. Outro Telefone:
(73) 3525-6683	

Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Responsável: Claudio Pinto Nunes

CPF: 315.198.615-91

Cargo/Função: Coordenador do PPGEd

Data: 21 / 11 / 2020

Claudio Pinto Nunes
Matrícula 7237671-90
Assinatura

PATROCINADOR PRINCIPAL

Não se aplica.

Digitalizada com CamScanner

ANEXO D – Comprovante de Envio do Projeto e Parecer Consubstanciado do Cep

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB/BA

COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR: Desafios e Implicações para construção da autonomia

Pesquisador: ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA

Versão: 1

CAAE: 40857020.2.0000.0055

Instituição Proponente: Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 142941/2020

Patrocionador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR: Desafios e Implicações para construção da autonomia que tem como pesquisador responsável ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA, foi recebido para análise ética no CEP Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB/BA em 09/12/2020 às 12:12.

Endereço: Avenida José Moreira Sobrinho, s/n, Módulo CAP, 1º andar (UESB)
Bairro: Jequiezinho **CEP:** 45.206-510
UF: BA **Município:** JEQUIE
Telefone: (73)3528-9727 **Fax:** (73)3525-6683 **E-mail:** cepjq@uesb.edu.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB/BA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: NARRATIVAS SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR: Desafios e Implicações para construção da autonomia

Pesquisador: ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 40857020.2.0000.0055

Instituição Proponente: Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.479.298

Apresentação do Projeto:

Assim o autor resume seu projeto: "Narrativas sobre o trabalho do gestor escolar, será objeto de análise deste projeto de pesquisa, visando investigar os desafios e implicações para construção da autonomia no contexto das unidades escolares no âmbito do município de Ibirataia-Bahia, assim como as políticas públicas educacionais que orientam o processo democrático. Como ponto de partida e, considerando a autogestão como espaço para liberdade e um dos princípios fundamentais da gestão democrática, instituídos nos documentos oficiais, fundamentam essa pesquisa de abordagem qualitativa de natureza exploratória, sob a ótica do materialismo histórico-dialético, pautadas nas ideias de diferentes autores da área que comungam do mesmo pensamento de que a escola, local onde se realiza a gestão escolar, somente será possível a construção da autonomia com princípios democráticos, quando houver o envolvimento de todos os integrantes no processo educativo, e assim, assegurar a qualidade social da educação pública e do ensino, fortalecendo o compromisso político e a transformação social. Palavras-chave: Autonomia. Gestão Escolar. Narrativas. Desafios e Implicações".

Objetivo da Pesquisa:

Assim o autor apresenta seus objetivos:

Objetivo Primário: Analisar, a partir das narrativas sobre o trabalho do gestor escolar, desafios e

Endereço: Avenida José Moreira Sobrinho, s/n, Módulo CAP, 1º andar (UESB)
Bairro: Jequiezinho **CEP:** 45.206-510
UF: BA **Município:** JEQUIE
Telefone: (73)3528-9727 **Fax:** (73)3525-6683 **E-mail:** cepjq@uesb.edu.br

implicações para construção da autonomia no contexto das unidades escolares na rede pública de ensino do município de Ibirataia-Bahia.

Objetivos Secundários: • Reunir estudos sobre os conhecimentos epistemológicos acerca da concepção da autonomia na gestão e as políticas públicas educacionais que norteiam;• Analisar as demandas sobre o trabalho do gestor escolar e os aparatos teórico-metodológico que embasam e fundamentam a natureza do processo gestionário para construção da autonomia; • Descrever / Interpretar as informações coletadas e narradas pelo gestor escolar, coordenador pedagógico e professores, selecionados a priori, com relação a participação e envolvimento nas ações e projetos vivenciados na escola; • Discutir as ações e relações de autonomia na gestão administrativa, pedagógica e financeira e que efetivamente tem se dado no espaço educativo no município de Ibirataia-Ba.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Assim o autor apresenta os riscos e benefícios no formulário básico:

Riscos: De acordo com as normas que dispõem sobre a ética nas pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, sempre haverá algum tipo de risco em participar de pesquisas científicas. No nosso caso específico, o risco dessa pesquisa é mínima, podendo ocorrer eventualmente, a exposição do nome de um dos participantes, causando certo desconforto ou mal estar entre os pares. Outro risco que poderá ocorrer é o vazamento das informações fornecidas pelos voluntariados, principalmente quando utilizamos as entrevistas narrativas, como procedimento metodológico. Diante isso, havendo qualquer tipo de transtorno ou constrangimento, algumas medidas deverão ser adotadas no processo, como por exemplo, realizar as entrevistas individualmente e de forma reservada em dia e hora previamente marcada, conforme o cronograma de execução, além de assegurar a privacidade na manipulação dos dados, ficando apenas com o pesquisador do projeto.

Benefícios: Dessa maneira principiam-se as preocupações que embasam esta proposta de trabalho para pesquisa, mas que, pretende reunir identificação, reflexões, interpretações e análises das relações de autonomia que efetivamente tem se dado nos ambientes escolares no Município de Ibirataia, tendo à frente os desafios e implicações que se apresentam no cotidiano ante a tarefa de operacionalizar uma gestão democrática, autônoma e de qualidade social.A posição de Paro (2007), reforça a importância que tem o desenvolvimento desta proposta de trabalho, considerando que: Uma proposta de melhoria da qualidade do ensino, a pesquisa e o conhecimento dessa realidade são necessários, quer para considerar as potencialidades da escola,

sabendo com que mediações é possível contar para conseguir o que se deseja, quer para identificar os obstáculos existentes, propondo medidas que modifiquem a própria realidade escolar. (PARO, 2007, p. 28). Assim, políticas públicas comprometidas empreenderam uma nova realidade na organização do trabalho escolar com maior qualidade social, autonomia na gestão, características democráticas e sobretudo, com a participação ativa.

Assim o autor apresenta os riscos e benefícios no TCLE:
O risco dessa pesquisa é mínima, podendo ocorrer eventualmente a exposição do nome de um dos participantes causando um certo desconforto ou mal estar entre os pares. Outro risco que poderá ocorrer é o vazamento das informações fornecidas pelos voluntariados, principalmente quando se utiliza como procedimento metodológico, as estrevistas.Havendo qualquer transtorno ou constrangimento durante a aplicação dos instrumentos da pesquisa, algumas medidas serão adotadas, como por exemplo, realizar as entrevistas individualmente e de forma reservada em dia e hora previamente marcada, conforme o cronograma de execução, além de assegurar a privacidade na manipulação dos dados, ficando estes apenas com o pesquisador do projeto.
Essa proposta de trabalho, pretende reunir identificação, reflexões, interpretações e análises das relações de autonomia que efetivamente tem se dado nos ambientes escolares no Município de Ibirataia-Bahia, tendo à frente os desafios e implicações que se apresentam no cotidiano ante a tarefa de operacionalizar uma gestão democrática, autônoma e de qualidade, considerando as potencialidades da escola, identificando os obstáculos existentes, propondo medidas que modifiquem a própria realidade escolar.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
Trata-se de uma pesquisa de mestrado em Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação da UESB. A coleta será realizada em dois momentos: pesquisa documental e entrevista com gestores e professores de escolas municipais do interior da Bahia. Os contatos entre pesquisador e participantes e envio de TCLE ocorrerão por meio de correio eletrônico e aplicativo WhatsApp. A entrevista ocorrerá por meio de plataforma virtual. O protocolo de entrevista foi apresentado e está de acordo com os riscos informados.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
Os seguintes arquivos anexados foram analisados. Abaixo os resultados:
OK para: PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1656691.pdf 07/12/2020 20:30:05
OK para: Declaracao_de_compromissos.pdf 07/12/2020 20:28:13
OK para: ROTEIRO_DE_ENTREVISTA_NARRATIVA.docx 04/12/2020 21:17:02

OK para: Termo_uso_de_imagens.docx 04/12/2020 20:37:23
OK para: TCLE_CEP_Antony.docx 04/12/2020 13:40:04
OK para: Autorizacao_coleta_de_dados.docx 04/12/2020 12:09:55
OK para: _projeto_de_pesquisa.pdf 03/12/2020 23:33:04
OK para: Folha_de_Rosto.pdf 21/11/2020 16:59:19

Recomendações:

1. Durante a execução do projeto e ao seu final, anexar na Plataforma Brasil os respectivos relatórios parciais e final, de acordo com o que consta na Resolução CNS 466/12 (itens II.19, II.20, XI.2, alínea d) e Resolução CNS 510/16 (artigo 28, inciso V).

2. ATENÇÃO: Quando houver possibilidade e segurança em relação aos riscos provocados pela Covid-19, anexar na Plataforma Brasil a autorização de coleta devidamente assinada e carimbada pela instituição. Por ora, este CEP aceita provisoriamente e de forma excepcional a falta dessa assinatura no modelo de documento apresentado, mas a inobservância dessas respectivas recomendações poderá implicar pendência futura.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências éticas.

Considerações Finais a critério do CEP:

Em reunião de 18.12.2020, por videoconferência autorizada pela CONEP, a plenária deste CEP/UESB aprova o parecer do relator.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1656691.pdf	07/12/2020 20:30:05		Aceito
Outros	Declaracao_de_compromissos.pdf	07/12/2020 20:28:13	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito
Outros	ROTEIRO_DE_ENTREVISTA_NARRATIVA.docx	04/12/2020 21:17:02	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito
Outros	Termo_uso_de_imagens.docx	04/12/2020 20:37:23	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CEP_Antony.docx	04/12/2020 13:40:04	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito

Outros	Autorizacao_coleta_de_dados.docx	04/12/2020 12:09:55	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	_projeto_de_pesquisa.pdf	03/12/2020 23:33:04	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	21/11/2020 16:59:19	ANTONICLEBIO CAVALCANTE ECA	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

JEQUIE, 21 de Dezembro de 2020

Assinado por:
Douglas Leonardo Gomes Filho
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida José Moreira Sobrinho, s/n, Módulo CAP, 1º andar (UESB)
Bairro: Jequiezinho **CEP:** 45.206-510
UF: BA **Município:** JEQUIE
Telefone: (73)3528-9727 **Fax:** (73)3525-6683 **E-mail:** cepjq@uesb.edu.br