

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE ARACAJU: UM ESTUDO DE CASO**

Iris Ferreira Araujo

São Cristóvão/ Se, dezembro, 2010

**IRIS FERREIRA ARAUJO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE ARACAJU: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como um dos requisitos para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia, sob a orientação do Prof. Dr.º. José Mário Aleluia Oliveira.

São Cristóvão/ Se, dezembro, 2010

Iris Ferreira Araujo

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE ARACAJU:  
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Sergipe, e aprovada pela banca composta pelos seguintes professores:

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. José Mário Aleluia Oliveira

Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Neide Sobral

UFS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Lacks

UFS

Monografia aprovada no dia 16 / 12 / 2010, no Departamento de Educação da Universidade Federal de Sergipe.

À minha mãe e irmã pelo apoio durante a caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

À minha família e amigos pelo apoio, compreensão e paciência durante todo esse tempo.

Ao meu orientador pela ajuda na elaboração dessa pesquisa.

Aos professores do Departamento de Educação pela referência que foram, e serão sempre, em minha formação acadêmica.

Às minhas colegas de curso com as quais compartilhei angústias, inseguranças e medos, pelo apoio e cumplicidade durante toda a jornada.

À equipe gestora, os docentes, discentes, funcionários e toda a comunidade da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Rita de Cássia que gentilmente colaboraram para a realização desta pesquisa.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a construção desse trabalho.

“Quero a liberdade, quero o vinho e o pão  
Quero ser amizade, quero amor, prazer  
Quero nossa cidade sempre ensolarada  
Os meninos e o povo no poder, eu quero ver”

Milton Nascimento e Fernando Brant- Coração civil

## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar como se efetiva a prática de gestão democrática na escola, a partir do estudo do modelo de gestão democrática implementado na rede pública municipal de ensino da cidade de Aracaju. Buscando compreender os limites e as potencialidades do modelo adotado, compreender se a gestão democrática, conforme preconiza a legislação atual, teria proporcionado mudanças nas relações de poder entre os sujeitos escolares, além de discutir as práticas exercidas pelos gestores no âmbito da gestão democrática numa instituição de ensino da rede. Para alcançar esses objetivos optou-se por uma metodologia de base qualitativa a partir de um estudo de caso, buscando a inserção do pesquisador e da pesquisa no cotidiano escolar. Como procedimentos de pesquisa, foram utilizados a observação e a entrevista semi-estruturada com representantes dos segmentos escolares. Os resultados encontrados revelam que a escola tenta adequar o modelo de gestão ao que a legislação determina. Entretanto, essa unidade de ensino não pode afirmar que é uma escola com uma prática democrática efetiva, pois isto depende do envolvimento dos segmentos escolares no processo de gestão de forma ativa, tanto nas instâncias democráticas tradicionais, como em quaisquer outros espaços que potencializem a participação coletiva em escolas.

Gestão Democrática; Educação; Ensino, Política Educacional, Legislação.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo examinar cómo se efectiva la práctica de gestión democrática en la escuela, a partir del estudio del modelo de gestión democrática establecida en la red pública municipal de enseñanza de la ciudad de Aracaju. Trata de comprender los límites y el potencial del modelo adoptado, comprender si la gestión democrática, según preconiza la legislación vigente, habría proporcionado cambios en las relaciones de poder entre los sujetos escolares, además de discutir las prácticas ejercidas por los gestores en el contexto de la gestión democrática en una institución de enseñanza de la red. Para lograr estos objetivos hemos elegido una metodología de base cualitativa a partir de un estudio de caso, para solicitar la inserción del investigador y da investigación en el cotidiano escolar. Como procedimiento de investigación, fueron utilizadas la observación y la entrevista semi estructurada de los representantes de los segmentos de la escuela. Los resultados muestran que la escuela trata de adecuar el modelo de gestión al que la legislación determina. Sin embargo, esta unidad de enseñanza no puede decir que es una escuela con una práctica democrática efectiva, pues esto depende de la participación de los segmentos escolares en el proceso de gestión de manera activa, tanto en las instancias democráticas tradicionales, como en cualesquiera otras áreas que aumenten la participación colectiva en las escuelas.

Gestión Democrática, Educación, Enseñanza, Política Educativa, Legislación.

## **LISTA DE SIGLAS**

AMABA – Associação de Moradores e Amigos do Bairro América

APM – Associação de Pais e Mestres

CASSAJUTA – Convento e Ação Social São Judas Tadeu

EMEF – Escola Municipal de Ensino Fundamental

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político-Pedagógico

UFS – Universidade Federal de Sergipe

## SUMÁRIO

UM CONVITE AO TEMA .....	10
CAPÍTULO I- OS ALICERCES PARA UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA .....	14
CAPÍTULO II - INSTÂNCIAS CLÁSSICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: A GRADATIVA DEMOCRACIA NA SOCIEDADE E NA GESTÃO ESCOLAR.....	20
2.1 - Democracia: conceitos e históricos .....	20
2.2 - Gestão: conceitos e históricos .....	22
2.3 – Democracia e gestão na escola .....	25
CAPÍTULO III- OUTROS ESPAÇOS DO FAZER DEMOCRÁTICO: A DEMOCRACIA CONSTRUÍDA .....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
REFERÊNCIAS .....	49
ANEXOS .....	54

## UM CONVITE AO TEMA

O curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (UFS) passou por um período de reformulação da grade curricular, justamente na época de minha formação. Esse novo currículo teve como objetivo incluir na formação dos futuros pedagogos novas questões que emergiam dos discursos educacionais. Temas, tais como, a relação da educação com os movimentos sociais, as questões da corporalidade na escola, Língua Brasileira de Sinais, além da reformulação das disciplinas que tratavam de organização e administração escolar que passaram a incluir as novas discussões na área. Posso destacar, nesse contexto, as discussões acerca do tema da gestão democrática dos sistemas de ensino e, principalmente, da escola.

Dentro desse processo, passou-se a exigir também uma monografia, e nesse contexto, escolhi como tema de estudo, a gestão democrática por esse ser um dos novos assuntos em nosso curso, apesar de já bastante estudado em outros contextos. Penso que esse tema seja ainda passível de discussões e análises que objetivem contribuir para uma efetiva prática de gestão democrática nas escolas.

O tema da gestão democrática é bastante estudado no Brasil, sobretudo a partir da década de 80, do século XX, quando o país passou por um período de redemocratização política, com implicações no campo educacional. A defesa de uma escola aberta a todos e propensa a participação e intervenção social, principalmente destinada às populações das camadas sociais menos favorecidas, começou a tomar conta dos discursos políticos que apontavam a educação como motor da revolução social, e meio para a emancipação de todos os que passassem pela escola.

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho na escola (PARO, 2001, p. 10).

Naquele momento, a gestão democrática aparece como modelo que altera todos os elementos que constituem a escola. Escola, que com a adoção de tal modelo administrativo, precisa se re-configurar para atender novas expectativas.

A gestão democrática tem como pressuposto fundamental a participação da comunidade escolar nas atividades de administração, bem como, nas tomadas de decisões. Através desse modelo de gestão a responsabilidade pelo bom funcionamento da escola não se

dá de forma autocrática, personificada na figura do diretor, mas é de responsabilidade de todos os envolvidos na ação educativa – os alunos, professores, equipe diretiva, funcionários – que também se inserem no processo de reestruturação pedagógico-administrativa que permita a escola governar-se por si própria.

No caso de Aracaju, a gestão democrática foi implementada na rede pública municipal através da lei nº 3.075/2002, qual determinou o modelo de gestão adotado em todas as escolas da rede. O modelo deveria seguir os princípios de autonomia administrativa, financeira e pedagógica das unidades escolares e de participação da comunidade escolar. Determina ainda que a administração da escola deva ser exercida pela equipe de coordenação da unidade escolar, composta por membros escolhidos por eleição entre os membros da comunidade escolar, e pelo Conselho Escolar, órgão que representa os segmentos escolares.

Observando esse contexto, e a necessidade de escolha de um assunto para o trabalho monográfico exigido para a conclusão de curso, optei por tomar por objeto de estudo o tema da gestão democrática justificado pela necessidade de análise sobre a implementação do modelo de gestão democrática nas escolas municipais de Aracaju-Se. Entretanto, apesar dessa implementação apresentar elementos democráticos, como eleição de diretores e presença dos Conselhos Escolares, tinha com suspeita que se mantinham comportamentos baseados numa concepção de autoridade, pautada num relacionamento vertical entre os sujeitos escolares, na qual destacadamente, o coordenador geral, mantinha a postura do porta-voz da autoridade na escola.

Nesse sentido, a partir do momento em que passei a ler a respeito do tema e fui percebendo algumas características necessárias à gestão democrática, fiquei mais curiosa à investigar o tema, pois para que a função democrática da educação se concretize “é necessária coerência entre discurso e realidade, exige que a organização didático-pedagógica e a estrutura administrativa da escola se façam de acordo com princípios e procedimentos também democráticos” (PARO, 2001, p. 46).

Desta forma, o presente estudo teve como objetivo analisar como se efetiva a prática de gestão democrática na escola, a partir do estudo do modelo de gestão democrática implementado na rede pública municipal de ensino da cidade de Aracaju-Se, buscando compreender os limites e as potencialidades do modelo de gestão democrática adotado.

Um dos principais propósitos foi compreender se a gestão democrática, conforme preconiza a legislação atual, teria proporcionado mudanças nas relações de poder entre os sujeitos escolares, além de discutir as práticas exercidas pelos gestores no âmbito da gestão democrática numa instituição de ensino, a partir das seguintes indagações: em que medida a

gestão democrática se efetiva na gestão escolar numa escola municipal? Qual o papel do Conselho Escolar no processo de gestão da escola? Quais as práticas dos gestores no âmbito da gestão democrática? Existem espaços democráticos na escola?

Para responder essas perguntas optamos pela escolha de uma metodologia de base qualitativa, a partir de um estudo de caso realizado numa escola da rede municipal. Essa escolha foi construída a partir dos nossos estudos metodológicos e levando em consideração o tempo disponível para a sua realização. O estudo de caso, de cunho qualitativo, pode ser considerado mais adequado para a pesquisa em questão, uma vez que ele é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (TRIVIÑOS, 2009, p. 133). A escola escolhida para a realização da pesquisa foi a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Santa Rita de Cássia, localizada no Bairro América, periferia da capital sergipana. Alguns dos critérios de escolha foram: uma escola da rede municipal que adota o modelo de gestão democrática, a sua localização, o número e a faixa etária dos alunos.

O primeiro critério de escolha da escola justifica-se pela necessidade em escolher uma escola na qual práticas de gestão democrática estivessem em exercício. O segundo critério tem sua justificativa baseada no fato da escola estar localizada num bairro em que a participação popular nos assuntos comunitários é recorrente e possui histórico de movimentos coletivos de reivindicações. O último critério se justifica, pois o número de alunos matriculados na escola interfere na configuração numérica da equipe de coordenação da escola e a faixa etária dos alunos se constitui num importante elemento de análise da participação do segmento estudantil no processo de gestão democrática da escola, uma vez que a legislação estabelece uma idade mínima para a participação dos estudantes no processo de gestão.

Por atender tais critérios, a escola não se afasta dos padrões da rede, apesar de possuir suas peculiaridades, afinal de contas, nenhuma escola é igual à outra, cada uma tem no seu fazer cotidiano e nos seus conflitos internos uma trama de relações que constitui a sua história e a torna única. Nesse sentido, a opção por um estudo de caso referencia que se trata de “uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Como forma de produção de dados, em campo, para a análise dentro da metodologia do estudo de caso, optamos pelo uso de diferentes procedimentos de investigação, entre eles, a observação do cotidiano escolar, a análise de documentos da escola, tais como o Regimento Escolar, o Projeto Pedagógico, etc., e por fim o uso de entrevistas semi-estruturadas com representantes dos segmentos escolares.

O trabalho de pesquisa se dividiu em três momentos: o estudo teórico acerca do tema, que permeou toda a pesquisa, visto que “sem um referencial básico de apoio, a pesquisa pode cair num empirismo vazio e conseqüentemente não contribuir para um avanço em relação ao já conhecido” (ANDRÉ, 2006, p. 41); a escolha do *locus* da pesquisa e própria pesquisa em campo; e a análise dos dados que resultou na escrita do texto.

Assim, o presente texto está estruturado em três capítulos e as considerações finais. No capítulo I produzimos uma contextualização do local em que foi feita a pesquisa e a justificativa da metodologia adotada; no capítulo II buscamos estudar as instâncias clássicas de gestão democrática, isto é, aqueles espaços em que reconhecidamente se dá a participação e a vivência democrática na escola, tais como os Conselhos Escolares, o Grêmio Estudantil, etc.; no capítulo III buscamos investigar outros espaços democráticos na escola estudada, isto é, espaços os quais as pessoas usam para manifestar-se de forma democrática, em que possam fazer proposições, discutir e resolver problemas, além daqueles espaços clássicos; por último, nas considerações finais, busquei sintetizar alguns dos resultados encontrados na pesquisa, possibilitando a compreensão da prática de gestão na escola estudada.

## CAPÍTULO I - OS ALICERCES PARA UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

A escola parceira desse estudo de caso é a Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Rita de Cássia, que está localizada no Bairro América, um bairro periférico localizado na zona oeste da cidade. Sua paisagem urbana o caracteriza como um bairro essencialmente residencial, embora possua em suas avenidas principais uma variedade de casas comerciais. O bairro é relativamente bem servido dos serviços públicos básicos: possui as ruas calçadas, acesso fácil a transporte público, postos de saúde, escolas, além de bancos, igrejas, templos evangélicos e centros espíritas e praças de lazer. No entanto, a comunidade reivindica uma creche, pois o atendimento as crianças pequenas é precário no bairro (bem como em toda a cidade).

A escolha da EMEF Santa Rita de Cássia, para a realização do estudo, não se deu de forma aleatória, se justifica por ela está inserida numa comunidade em que a participação popular nos assuntos comunitários é recorrente, e se mistura com a própria história do bairro.

O Bairro América foi assim denominado, pois toda a área que hoje é ocupada por ele, pertencia a um judeu norte-americano. Em homenagem a este, quando a região foi loteada as ruas ganharam nomes de países americanos, e o bairro o nome de América. Esse bairro teve suas origens no início do século XX, com pequenas ocupações. Mas o avanço populacional ocorreu de forma efetiva a partir de 1926, com a inauguração da Penitenciária Modelo.

A Penitenciária foi construída no território do atual Bairro América, pois aquele local ficava distante do perímetro urbano da cidade, que há época se concentrava na área do quadrado de Pirro, isto é, até o Bairro Cirurgia. Por ser uma região afastada, as imediações da penitenciária logo passaram a ser ocupadas, principalmente por familiares de detentos.

A Penitenciária Modelo foi o primeiro centro de atração de pessoas para aquela área. Parentes de detentos do interior e até de outros estados, além de ex-detentos, foram ocupando desordenadamente as imediações do presídio. A paisagem foi se modificando. Aquilo que era uma área rural, foi se transformando em um aglomerado de pequenas casas de taipa cobertas de palha de coqueiro ou de pindoba (ROCHA e CORRÊA, 2009, p. 13).

Outro marco da história do bairro foi a construção da Igreja católica, conhecida como Santuário São Judas Tadeu, com a chegada dos primeiros frades Capuchinhos italianos no início da década de 60 do século passado. A igreja que foi construída na colina “Alto da Boneca”, com bela arquitetura e vista panorâmica da cidade, se destaca entre as paróquias da

arquidiocese por seus ritos, tais como a festa do padroeiro São Judas Tadeu, no mês de outubro, e a encenação da Paixão de Cristo, na Páscoa, que atrai fieis de vários bairros da cidade.

Associada à história da paróquia, e por meio dessa à história do próprio bairro, está a história da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Rita de Cássia, ou a “escola do padre”, como era conhecida antigamente. A escola iniciou suas atividades no ano de 1964, ocupando espaços ociosos do novo mercado do bairro, que havia sido inaugurado em 1962, mas que ainda não tinha grande fluxo, pois a população ainda mantinha o hábito de fazer compras no então mercado Aribé, no bairro Siqueira Campos. A escola funcionou ali por algum tempo sendo transferida em seguida para o Convento de São Judas, na Rua Haiti, onde permaneceu até os dias atuais, mudando somente o endereço de entrada, para a rua seguinte, Rua Guilherme José Martins, em virtude de reformas para a ampliação do prédio.

As lutas da comunidade por melhorias no bairro são historicamente reconhecidas, uma das principais se refere à mobilização dos moradores para a retirada da fábrica de cimento Portland. A fábrica havia se instalado, no bairro, no ano de 1967 e “simbolizava a chegada do progresso para aquela população” (NUNES, 2000, p. 25). No entanto, pouco tempo depois a comunidade constatou que não era só progresso que a fábrica trazia para a localidade, trazia também problemas ambientais e de saúde pública, visto esta ter propiciado muitos problemas de saúde à população por causa da poluição sonora, do mau cheiro exalado e principalmente pela liberação de resíduos no ar.

O número de morte de pessoas, principalmente crianças, atestados como *causa mortis* insuficiência respiratória era muito grande. Por vezes famílias inteiras sofriam de problemas respiratórios: pneumonia, asma, bronquite alérgica, “fôlego curto” atribuídos ao pó de cimento. Por isso, denominados ironicamente pela população de cimentite (ROCHA e CORRÊA, 2009, p. 60).

Mas a luta pela retirada da fábrica não foi uma luta simples, ela iniciou-se em 1975, com o primeiro abaixo-assinado pedindo a retirada da fábrica e foi vencida em 1984, com o fechamento desta.

Depois de alguns anos de funcionamento da fábrica, os frades Capuchinhos, especialmente o Frei Florenço Pecorari, conseguiram aglutinar forças como a da Associação de Moradores, fundada em 1983, mobilizar os moradores através de abaixo-assinado, denúncias nos meios de comunicação, apelo as autoridades, resultando assim no fechamento da fábrica em 1984 (NUNES, 2000, p. 25).

Convém ressaltar que esse fechamento da fábrica não se deu de forma definitiva nessa data, o que foi desativado foi o processo de fabricação de cimento. A fábrica permaneceu com alguns setores em atividade, sendo seu fim marcado pela demolição das chaminés, no ano de 2000.

Após anos de conflito entre os moradores do Bairro América e a Fábrica de cimento, esta não foi totalmente desativada em 1984. Contrariando as expectativas da população e da própria ADEMA, a fábrica manteve funcionando as unidades de moagem, ensacamento e britagem de gesso [...] como as atividades que continuaram a ocorrer nas suas instalações não consistiam na fabricação de cimento, não causando problemas ambientais, ela foi tida pela comunidade como desativada (OLIVEIRA, V., 2008, p. 86).

Outro exemplo da tendência participativa da comunidade do bairro está no fato de esse ter fundado, em 1983, a primeira associação de moradores de bairro de Aracaju, a AMABA (Associação dos Moradores e Amigos do Bairro América), que funciona até os dias atuais, e a fundação dessa associação ter contribuído para melhorias no bairro:

“A AMABA foi um marco para o Bairro América, dentro de um contexto que promovia a expansão dos movimentos sociais. O surgimento da AMABA atendeu os anseios da população em ter um local para discutir as reivindicações que surgiam em consequência das mazelas sociais que existiam no bairro, principalmente a falta de saneamento básico, a mortalidade infantil, a poluição causada pela fábrica de cimento e a violência<sup>1</sup>” (ROCHA e CORRÊA, 2009, p. 147).

Um exemplo de contribuição da AMABA para o bairro foi a instalação do primeiro posto de polícia comunitária do estado de Sergipe, em 1996, como resultado da reivindicação da comunidade por uma melhor segurança pública no bairro:

Em 1996 teve início a primeira experiência do policiamento comunitário em Sergipe. O projeto-piloto foi implantado no Bairro América. A escolha se deu em função da comunidade possuir tradição de organização e de participação social, além de altos índices de violência (ROCHA e CORRÊA, 2009, p. 52).

Nesse sentido, embora o bairro tivesse sempre uma imagem associada à violência e a marginalidade, por conta da presença da penitenciária, das fugas e tudo o que se associa a elas, sendo esta desativada no ano de 2007, suas manifestações religiosas e de comunidade politicamente engajada sempre o mantiveram em destaque. Dentro dessa conjuntura, a escolha

---

<sup>1</sup> Depoimento do morador Noel Marinho, Aracaju, s.d.

da escola se justifica por ela estar inserida nesse cenário de luta, de participação da comunidade em busca de seus direitos.

A EMEF Santa Rita de Cássia é considerada uma escola de grande porte, atende alunos do próprio bairro e de áreas circunvizinhas, possui 1169 alunos matriculados, distribuídos em dois turnos, matutino e vespertino, da Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental. Seu prédio é de propriedade do Convento e Ação Social São Judas Tadeu (CASSAJUTA), que o aluga através de convênio total com a Secretaria Municipal de Educação de Aracaju, responsável pela manutenção da escola.

A escola possui uma estrutura privilegiada, se comparada à maior parte das escolas da rede: 22 salas de aula, biblioteca, sala de vídeo, sala de informática, laboratório de ciências, sala de ginástica, quadra esportiva, pátio, refeitório, em bom estado de conservação. O quadro de professores, até a realização da pesquisa, estava incompleto, mesmo com a inserção de estagiários, por conta de haver professores em regime de redução das horas de trabalho, além de professores em licença médica. Quanto aos funcionários, a maior parte é terceirizada, e trabalha na escola por um período máximo de três meses, retornando, às vezes, três meses após a última saída.

A composição da equipe de coordenação, de acordo com a lei que instituiu a gestão democrática na rede pública municipal de ensino, depende do número de alunos matriculados na unidade, e por possuir acima de mil alunos matriculados, a escola conta com quatro coordenadores: um coordenador geral, dois pedagógicos e um administrativo, que trabalham num regime de dedicação exclusiva e se organizam de modo que sempre tenham ao menos duas coordenadoras por período na escola.

Por se tratar de pesquisa em ambiente escolar, num contexto em que para que se alcançassem os objetivos propostos seria necessária a inserção do pesquisador e da pesquisa no cotidiano escolar, a metodologia utilizada foi de base qualitativa, por meio de um estudo de caso, pois este oferece uma maior possibilidade de aprofundamento visto que “[...] os recursos se vêm centrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas a comparação do caso com outros casos” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 156). O estudo de caso aqui descrito é analítico, ou seja, não se restringe à intenção de descrever uma determinada situação-problema, mas se interessa sobremaneira pela análise dessa situação. Para tanto, o estudo de caso se efetivou através da investigação do cotidiano escolar uma vez que

o estudo da atividade humana na sua manifestação mais imediata- o existir e o fazer cotidiano- parece fundamental para compreender, não de forma dedutiva, mas de forma crítica e reflexiva, o momento maior da reprodução e da transformação da realidade social (ANDRÉ, 2006, p. 39).

Durante a pesquisa foi utilizada uma variedade de métodos de coleta de dados, tais como a pesquisa documental, a observação das situações do dia-a-dia na escola, entrevistas com alunos, servidores, pais, professores e equipe diretiva, buscando retratar a realidade de forma completa e profunda. O desenvolvimento da pesquisa, bem como, sua coleta de dados se deu no ano letivo de 2010, sendo intensificada no segundo semestre.

Os procedimentos de pesquisa na escola se iniciaram com visitas com o objetivo de observar o cotidiano escolar, através delas buscou-se observar “o maior número possível de elementos presentes na situação estudada, pois um aspecto supostamente trivial pode ser essencial para a melhor compreensão do problema que está sendo estudado” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 12). Durante as observações, foram colhidas as primeiras informações sobre o funcionamento da mesma, através de conversas informais e leitura dos documentos da escola, tais como o Regimento Escolar, o calendário escolar e o Projeto Pedagógico, que deram suporte a elaboração de entrevistas semi-estruturadas com a comunidade escolar (equipe de coordenação, funcionários, pais, professores e alunos).

As entrevistas<sup>2</sup> foram escolhidas como método para a coleta de dados, pois “permitem a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 34). A opção por entrevistas semi-estruturadas justifica-se, pois, apesar de terem certo grau de estruturação, já que são elaboradas a partir de pontos de interesse, elas possuem roteiro flexível, isto é, podem ser lançadas novas questões para esclarecimento ou aprofundamento do que foi perguntado. A saber, constituíram-se perguntas básicas dos roteiros: a concepção dos entrevistados sobre o que seria gestão democrática, o que estes sabiam sobre a estrutura de funcionamento do Conselho Escolar, se já haviam participado de alguma reunião, e se entendiam que na escola havia outros espaços de ação democrática, além dos tradicionais.

Quanto à proposição de perguntas basais nos roteiros é importante ressaltar que

essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semi-estruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa (TRIVIÑOS, 2009, p. 146).

---

<sup>2</sup> Os roteiros das entrevistas estão disponíveis no anexo A desse trabalho.

Foram realizadas, gravadas e posteriormente transcritas, nove entrevistas com representantes da comunidade escolar, perfazendo um total de dezessete entrevistados: três integrantes da equipe gestora; duas professoras, sendo uma participante e outra não participante do Conselho Escolar; três funcionários, que são ou já foram participantes do Conselho Escolar, sendo um deles, a mãe de um aluno da escola; e dez alunos, sendo somente um deles integrante do Conselho Escolar.

Foram elaborados dois tipos de roteiros de entrevistas, um para os alunos e outro para professores, pais, funcionários e equipe de coordenação da escola e feitas entrevistas individuais e entrevistas em grupo (no caso dos alunos e dos professores), em virtude do tempo e da possibilidade de captar diversas ideias numa só entrevista.

Os primeiros objetos a serem investigados foram as instâncias clássicas da gestão democrática, isto é, os mecanismos que garantem a participação da comunidade escolar, entendidos aqui como aquelas que tradicionalmente se referem a modalidade de gestão participativa, tais sejam as eleições para diretores, o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Mestres (APM) e a elaboração coletiva do Projeto Pedagógico da escola.

Em seguida, buscou-se encontrar outras instâncias democráticas na escola, e para tanto as observações e conversas com a comunidade escolar, ratificadas pelas entrevistas, tornaram-se elementos essenciais, tendo em vista que as instâncias clássicas, descritas acima, são regulamentadas e como tal possuem documentos que comprovam a participação da comunidade. Já as outras não, dependem de novos arranjos advindos do relacionamento dentro da escola, de lutas locais para efetivar a participação em todos os espaços de tomada de decisão, e de vontade política dos envolvidos em buscar e manter essa participação.

## CAPÍTULO II - INSTÂNCIAS CLÁSSICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: A GRADATIVA DEMOCRACIA NA SOCIEDADE E NA GESTÃO ESCOLAR

### 2.1 - Democracia: conceitos e históricos

A palavra democracia é grega, composta por duas outras palavras: *demos* que significa povo, e *kratos*, que significa poder. Sendo assim, democracia significa poder do povo.

A democracia tem sua origem na Grécia antiga, por isso o modelo adotado lá é tido como a teoria clássica da democracia. Na Grécia antiga o povo exercia diretamente o poder, as decisões eram tomadas em praça pública com a participação de todos os cidadãos.

De acordo com Bonavides (1986) as bases da democracia grega eram a isonomia, a isotimia e a isagoria. A isonomia garantia a igualdade de direitos entre os cidadãos. A isotimia se referia ao livre exercício das funções públicas, uma vez que se constituía num governo de iguais. E a isagoria, que era o direito de palavra, visto que nas assembléias, em praça pública, era garantido a qualquer cidadão o direito de manifestar-se sobre os assuntos do governo.

Na democracia antiga não existia eleição, pois as pessoas eram escolhidas para os cargos públicos através de sorteios, visto que todos os cidadãos podiam exercer qualquer função. A justificativa para isso é que “a eleição cria distinções” (RIBEIRO, 2001, p.10), e estas não podem existir numa sociedade de iguais. A exceção à regra dos sorteios eram as atividades ligadas ao exército, que exigia características específicas de seus componentes.

No modelo clássico de democracia, os cidadãos tinham autonomia para decidir sobre todos os assuntos. A participação dos cidadãos era direta, as decisões tomadas em praça pública, e não se exigia capacidade técnica para tomá-las. No entanto, é preciso destacar que na democracia grega somente os cidadãos participavam, e entre estes estavam excluídos as mulheres, os menores de idade, os escravos e os estrangeiros.

A democracia moderna, nascida no século XVII, traz um novo conceito para a participação popular nas decisões, o conceito de representação. Assim, a democracia representativa nasce das dificuldades de se por em prática, nas sociedades complexas, os princípios da democracia clássica. Visto que seria impossível encontrar um Estado capaz de reunir as exigências da democracia direta:

um Estado muito pequeno onde fosse fácil ao povo reunir-se e cada cidadão conhecesse facilmente todos os demais, uma grande simplicidade de

costumes que impedisse a multiplicação dos problemas e discussões espinhosas; uma grande igualdade de condições e fortunas e pouco ou nada de luxo (PEDROSO, 1998, p. 110).

De acordo com Ribeiro (2001), o sentido básico da palavra representação é tornar presente o ausente. Assim, na impossibilidade de ter todos os cidadãos presentes nas assembleias, opta-se pelo regime de representação, no qual através do voto, escolhemos aquele que decidirá por nós, enquanto estamos ocupados com nossos afazeres particulares.

Desse modo, Bonavides (1986) aponta algumas características da democracia representativa: a soberania popular, o sufrágio universal, a separação entre os poderes, o Estado de direitos, e a temporeidade dos mandatos eletivos. Todas essas partem de duas características principais, a liberdade e a igualdade entre os homens.

Não há um consenso sobre o conceito de democracia. Segundo Pedroso (1998), este depende da relação entre o “número de pessoas que participa do poder (todos, a maioria, uma parcela) e a forma de participação (direta ou indireta)” (*Ibidem*, 1998, p.109).

Para Aristóteles, por exemplo, a democracia é o poder da maioria. Bobbio também adota a regra da maioria, e define democracia como “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados” (BOBBIO, 1986, p.12). E Paro (2001), que segue buscando um significado ainda mais amplo e que se correlacione com um exercício prático, a conceitua como “mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente” (*Ibidem*, p.10).

Neste sentido, consideramos a escola como célula social de convivência, construção e socialização de conhecimentos que pode ser considerada um espaço privilegiado de esforços e exercício constante para o desenvolvimento e a consolidação dos conceitos e princípios historicamente construídos para e com a democracia. A efetivação de espaços de participação coletiva pode ser entendida como processo pedagógico para o exercício da democracia no ambiente escolar.

## 2.2 - Gestão: conceitos e históricos

A administração escolar, assim como a escola, se transformou ao longo dos períodos históricos brasileiros com o intuito de satisfazer as necessidades da sociedade. Assim, ela também “deve ser entendida como resultado de um longo processo de transformação histórica, que traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade” (LOMBARDI, 2006, p. 17).

A palavra administração é composta por duas outras palavras *ad* que significa direção e/ou tendências para, e *minister*, que significa subordinação ou obediência. O dicionário Aurélio a define, entre outras, como um “conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar a estrutura e o funcionamento de uma organização<sup>3</sup>”.

A primeira administração escolar de que se tem notícia no Brasil é a organização do *Ratio Studiorum*, na qual havia uma hierarquia de poderes cuja sede da administração geral estava em Roma. Com a expulsão dos jesuítas e de seu sistema de ensino, a administração escolar fica a cargo do Diretor Geral de Estudos, que tinha a função de controlar e fiscalizar as aulas régias, sistema que foi adotado em substituição ao *Ratio Studiorum*. Esse cargo era diretamente submetido ao Rei.

No período imperial, a administração escolar deixava de ficar a cargo de um técnico indicado pelo rei e passa a um professor. A exigência era que fosse alguém que já houvesse lidado com educação. No entanto, esse era um requisito para as escolas secundárias. Para as escolas de primeiras letras, não existia o cargo de diretor, os responsáveis pela escola eram os próprios professores.

A partir da segunda metade do século XX, por meio de regras, atuação e formação específica, esse quadro começa a mudar. Com a gradativa ampliação da oferta de vagas para a educação básica pública é institucionalizado a função de diretor. É quando se inicia a pensar na formação de gestores e nas habilitações magistério (supervisão, orientação, etc.), além da criação do curso de Administração Escolar. Também nessa época, passou-se a exigir concurso de provas e títulos para o provimento do cargo de diretor de Grupos Escolares. Mas somente no ano de 1968, passa a se exigir formação em nível superior para o administrador escolar, em todos os níveis de ensino.

---

<sup>3</sup> Dicionário Aurélio – século XXI.

Durante o governo militar, marcado pelos acordos com organizações internacionais, a imagem que passa a ser cobrada do administrador escolar é que este deve ser um “educador qualificado”, capaz de inculcar na sociedade a idéia de que a educação seria o caminho para o desenvolvimento econômico do país. Nesse sentido a educação passou a ter como principal objetivo a qualificação ou habilitação para o mercado de trabalho (pelo menos em termos legais); idéia baseada na Teoria do Capital Humano.

O trabalho que a escola propunha era técnico, principalmente para os filhos das classes trabalhadoras e menos abastadas. Ao aluno não cabia criar, ele ia reproduzir. A formação humanística ficaria restrita à educação básica ofertada aos filhos das classes dominantes e ao Ensino Superior, estabelecendo já, uma separação entre os que pensam e os que executam.

O pensamento tecnicista também atingia os sistemas organizativos internos da escola, que baseados numa concepção racionalista precisavam atingir seus objetivos educacionais em tempo e custo menores; era a época da Administração Científica:

se a Administração Escolar procura validar a estrutura burocrática do sistema escolar utilizando-se dos pressupostos da Administração Científica de Empresas, pode-se deduzir que, na sua perspectiva, a função do sistema escolar é preparar recursos humanos para atender as necessidades do desenvolvimento do capitalismo. Desse modo, o tipo de educação, o modo de organização do sistema escolar e os resultados alcançados no processo educativo não são questionados pela Administração Escolar, uma vez que o seu objetivo é equiparar o sistema escolar às organizações que alcançam altos níveis de racionalidade, eficiência e produtividade (FÉLIX, 1986, p. 15).

Nesse contexto, as equipes de planejamento tornaram-se cada vez mais comuns, buscando a otimização dos recursos. A organização da escola passou a ser como a de uma empresa capitalista, e o diretor como gerente da empresa tinha por funções essenciais, controlar e fiscalizar. Visto que “a administração escolar deve estar centrada, sobretudo, nas tarefas de organização, planejamento, direção e liderança para que possa assegurar o equilíbrio interno e externo da organização escolar” (FÉLIX, 1986, p. 92). Assim, podemos dizer que havia uma rígida separação entre a administração e o pedagógico na escola.

Mas apesar de a administração ser uma atividade humana, indispensável na organização da vida em sociedade, o modelo de administração aplicado as diferentes instituições não pode ser o mesmo. Desse modo a administração da escola não pode basear-se no mesmo modelo aplicado as empresas capitalistas, sob pena de não atingir seus objetivos educacionais. E também, não podemos esquecer que a escola é palco de conflitos, isto é, tanto pode contribuir para a manutenção como para a superação da ordem vigente.

Sendo assim, a partir da década de 80, esse cenário toma uma nova configuração. O sistema controlador imposto no governo militar, já não se adequava às necessidades da população que se organizava em torno do processo de redemocratização do país. Durante as discussões, deixa-se a referência à administração escolar e passa a referir-se, inclusive legalmente, à gestão educacional, pois esta traz em si uma defesa da participação, da coletividade e de uma equipe que não separa a administração do pedagógico. Uma vez que,

[...] é um entendimento quase tácito entre os pesquisadores da área de que o termo “gestão” é mais amplo e aberto que “administração”, sendo ainda o segundo carregado de conotação técnica, o que predominou nas décadas anteriores como orientação para as escolas. Nesse sentido, a gestão implicaria participação e, portanto, a presença da política na escola (OLIVEIRA, D., 2008, p. 139).

As reivindicações cobravam que os espaços de decisão das escolas fossem ampliados e passassem a contar com a presença de toda a comunidade escolar. Essas reivindicações não eram compatíveis com um modelo de administração escolar essencialmente técnico, burocrático e racional. Assim, com o fim da ditadura militar e a gradativa democratização do estado brasileiro, a nova bandeira de luta passou a ser a da gestão democrática, que foi contemplada na Constituição de 1988, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96. Portanto,

[...] 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. As reformas atuais, contempladas na legislação educacional em vigor, sobretudo na LDB n. 9294/96, apresenta um reforço ao trabalho coletivo e a necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão da escola (OLIVEIRA, D., 2008, p. 134).

Sendo assim, a gestão democrática compreende a defesa de mecanismos coletivos de participação no planejamento e na administração da escola e se mostra coerente com os novos rumos do estado Brasileiro, pautados no estado de direito e tendo como base a democracia representativa. A escola como instituição histórica e social não pode ficar alheia a esse processo e tanto sofre interferências externas quanto contribui para transformações mais amplas.

### 2.3 – Democracia e gestão na escola

A proposta de gestão democrática da escola pública aparece como uma das “práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola” (BASTOS, 2005, p. 23), com o intuito de contribuir para a formação de sujeitos autônomos.

A escola como *lócus* da educação sistematizada, da apropriação do saber historicamente produzido, deve ser gerida por um modelo pedagógico-administrativo baseado na participação de todos os segmentos da comunidade escolar, visto que, acredita-se que seja o melhor e mais justo caminho para se chegar ao efetivo cumprimento da finalidade da educação, tal seja, prover a atualização histórica dos indivíduos, possibilitando a emancipação destes. Pois,

na medida em que a prática leva ao aprendizado político, é possível apostar, também, que aquele que tem seus direitos respeitados (pelo menos) dentro da escola, fazendo-se sujeito de relações democráticas na situação de ensino, estará mais predisposto a relacionar-se democraticamente e a defender seus direitos de forma mais convincente na sociedade em geral (PARO, 2004, p. 92).

Além disso, devemos sempre lembrar que a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino não pode ser entendida como um privilégio ou mesmo contar apenas com a disposição pessoal da equipe gestora e dos professores. Desta forma, o terceiro capítulo da LDB 9394/96 explicita que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...]VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.” Portanto, é resguardado em lei que a gestão democrática deve ser um princípio para o ensino e para o exercício da gestão escolar.

Todavia, o que se observa é que o processo de democratização da escola, no Brasil, começou a acontecer tardiamente, e de certa forma podemos falar que ainda não aconteceu em sua plenitude. Apesar de estarmos envolvidos por discursos que defendem a abertura da escola pública para a comunidade, a descentralização das decisões, e a cobrança de mais participação por parte dos segmentos escolares, na prática o que encontramos em nossas escolas é bem diferente, dado que,

a escola pública, como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com vistas a relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas (PARO, 2004, p. 22).

Nesse sentido, apreende-se que não é possível haver democratização ao lado de estruturas centralizadas e verticalizadas e o caminho apontado é a adoção de ações que levem em conta o princípio da gestão democrática. Bastos (2005) afirma que esse princípio ainda não tem definição legal. No entanto é comum localizá-lo na participação, pois a participação da comunidade escolar é entendida como temática central quando se fala em gestão democrática. Pois, de acordo com Libâneo (2004), “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar (*Ibidem*, p.102). Além de “possibilitar à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola” (*Ibidem*, p. 139).

Desse modo, a participação popular nas ações do interior da escola é o que caracteriza o modelo pedagógico da gestão democrática. A partir de uma participação que se expande e deve ocorrer tanto nas tarefas de tomada de decisão como nas de execução.

O problema da efetividade dessas ideias é a cultura hierárquica que permeia o ambiente escolar, na qual se tem historicamente, o cargo de diretor escolar, e com ele, tudo que se refere a administração da escola, atrelado a uma autoridade que, às vezes, ultrapassa os limites da instituição. A história nos revela que o diretor assumia-se como o responsável primeiro e último pela instituição, onde ninguém poderia interferir em seu trabalho, menos ainda em suas decisões, acabando por desenvolver “a tendência de concentrar em suas mãos todas as medidas e decisões, apresentando um comportamento autoritário” (PARO, 2004, p. 101). O diretor assumia, assim, um poder inquestionável, e quando posto em questão com poder punitivo que restringia a menor discussão.

Com a redemocratização do país, e concomitantemente as idéias de democratização da educação, e da escola, o papel do diretor teve de se adaptar as novas lógicas políticas e legais, que já não permitiam a personalização da autoridade do cargo. A partir da Constituição Federal de 1988 e da LDB de 1996, que trazem como princípio para a gestão escolar, a gestão democrática, os administradores viram-se forçados, legalmente, a adotarem posturas menos autoritárias no cotidiano escolar, uma vez que a participação da comunidade escolar teria de se tornar uma realidade.

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 pedagógico da escola.

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

E como forma de promover cada vez mais a participação da comunidade escolar na administração da escola, cresce as discussões a respeito de qual deve ser a melhor maneira de escolher os diretores escolares – eleição, nomeação ou concurso – para que se efetive uma conduta democrática na escola, crescem também as relacionadas à gestão colegiada, entre equipe diretiva e conselhos de escola. Contudo, esse processo não se deu de forma homogênea no país, a própria LDB/96, garante que cada sistema estadual ou municipal de ensino seja responsável pela escolha do modelo de gestão democrática que adotará, garantindo a adequação às necessidades e aos anseios da população que atende. Mas, em contrapartida, acaba dependendo do compromisso dos que lutam por um espaço escolar que tenha efetiva participação de todos, de governos que se comprometam com esses princípios. Desse modo,

[...] alguns municípios e Estados cujo poder fora ocupado por partidos políticos de oposição, se anteciparam na implementação de medidas democratizadoras na gestão da escola. Desenvolveram experiências participativas antes mesmo de sua legalização pela Constituição de 88 e regulamentação pela LDB 9.394, visando integrar no processo de tomada de decisões da escola, segmentos até então excluídos – professores, alunos, pais, funcionários (NUNES, 2000, p. 38-39).

Esse foi o caso da cidade de Aracaju-Se, onde as primeiras experiências em torno de um processo de gestão democrática na escola se iniciaram no nível do poder público para depois chegar às escolas e aconteceram, a partir de 1985, isto é, ainda no período de discussão da Constituinte. As medidas tomadas pelo, então secretário de educação do município de Aracaju, Jorge Carvalho, nesse sentido foram a instituição de eleições para os cargos de diretores e vice-diretores das escolas, em seguida incluindo também o cargo de secretário, e para os Conselhos de Professores, criados para ser um órgão de participação direta de todos os professores da escola, e funcionar como órgão deliberativo em cada unidade de ensino.

Os Conselhos de Professores começaram a ser substituídos por Conselhos Escolares a partir do início da década de 90, do século XX, pois estes acolhiam todos os segmentos escolares no mesmo espaço de discussão, mas ainda não tinham um caráter paritário,

mantinham a preponderância do segmento de professores sobre os outros e exerciam apenas funções deliberativas sobre questões administrativas e pedagógicas.

Quanto ao critério de escolha dos gestores, mantiveram-se eleições diretas nas escolas até 1997, quando um pedido de inconstitucionalidade fez com que o provimento no cargo voltasse a se dar através de indicação política.

As discussões sobre gestão democrática, em Aracaju-Se, voltam às escolas somente no ano de 2001, com a eleição de um prefeito petista que implementou na rede pública municipal, através da lei nº 3.075/2002, esse modelo de gestão. A gestão democrática implementada na rede pública municipal de Aracaju-Se elegeu como princípios fundamentais, em seu artigo 1º a autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica das unidades escolares e a participação da comunidade nos processos decisórios:

Art.1º A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito na Constituição Federal da República Federativa do Brasil, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e na Lei Orgânica do Município de Aracaju, será exercida na forma desta Lei, sob a observância dos seguintes princípios:  
I – Autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica das Unidades Escolares, em consonância com a legislação vigente e com as diretrizes e normas do Sistema Municipal de Ensino, respeitada a política educacional estabelecida pela Administração Municipal e as orientações da Secretaria Municipal de Educação;  
II - Participação da Comunidade Escolar nos processos decisórios através de órgãos colegiados respeitada a livre organização dos vários segmentos da comunidade, tais como pais, alunos, membros do magistério e servidores públicos atuantes na rede de ensino.

Desse modo, a responsabilidade pela gestão seria exercida através de dois órgãos principais: a Equipe de Coordenação da unidade escolar, composta por Coordenador geral, Coordenador administrativo e Coordenador pedagógico e o Conselho Escolar, constituído pela Coordenação Escolar da unidade de ensino e representantes dos segmentos da comunidade escolar. Sobre a constituição da equipe de coordenação, o artigo 4º esclarece:

Art.4º A escolha dos Coordenadores se dará com a participação da Comunidade Escolar através de eleição por chapas, por voto direto, secreto e facultativo, proibido o voto por representação.

Por conseguinte, podemos dizer que a legislação abre espaço para a participação da comunidade escolar, tanto diretamente, através da possibilidade de eleger a equipe de coordenação da escola, como representativamente, através dos Conselhos.

Para efeito de análise, e pautando-se na própria estrutura que foi dada ao trabalho iniciando as análises a partir das instâncias clássicas do modelo de gestão democrática, isto é, aqueles espaços regulamentados, em que reconhecidamente se dá a participação e a vivência democrática na escola. Para tanto, a primeira instância que foi abordada aqui trata dos procedimentos de eleição dos diretores das unidades escolares.

De acordo, com o modelo implementado em Aracaju, a escolha dos dirigentes escolares ocorrerá por meio de eleições diretas. No entanto, na escola estudada não aconteceram às eleições para a equipe de coordenação da escola no fim do ano de 2009. Desse modo, a gestão 2010/2012 da EMEF Santa Rita de Cássia adquiriu seu mandato através de indicação da secretária de Educação do município de Aracaju, pois a gestão anterior, mesmo podendo concorrer à reeleição, optou por não fazê-lo e nenhuma outra chapa surgiu entre os professores efetivos e em exercício da escola. Assim sendo, como a escola não poderia ficar sem equipe de coordenação, a secretária as indicou para assumirem os cargos diretivos da escola, em conformidade com artigo 6º, seção 3º da Lei 3.075/2002:

§ 3º- Inexistindo candidatos, a Administração Municipal indicará a Equipe de Coordenação, que deverá ser composta por servidores do magistério de outras unidades escolares, ou de órgãos do Sistema Municipal de Educação.

É importante observar que este não foi um caso isolado na rede. Das 46 escolas municipais de ensino fundamental (EMEFs) da rede de ensino da cidade, 12 não houve o processo eleitoral para a escolha dos dirigentes, o que representa 25% de todas as escolas da rede pública municipal<sup>4</sup>. Esse aspecto nos leva a um questionamento, que apesar de não ser o tema central de nossa discussão aqui, nos aparece bastante relevante: qual o motivo do desinteresse das pessoas em participarem dos processos democráticos dentro da escola? Talvez seja a nossa própria inexperiência como nação que vivencia há pouco tempo processos democráticos. Não podemos esquecer que tivemos por 25 anos em ditadura militar e somente a partir de 1988 retomamos os processos democráticos em nosso país.

Essas inquietações em relação ao desinteresse e ao mesmo tempo importância de processos democráticos em escola podem ser observadas nos questionamento que aparecem também nas falas da equipe de coordenação da escola, que referenda sempre o fato de estarem assumindo a gestão de uma escola, na qual existem pessoas capacitadas para exercerem essas funções.

---

<sup>4</sup> Informação obtida em entrevista com a equipe gestora da escola.

[...] porque aqui nós não fomos eleitas, né? Você já deve saber...ninguém quis se candidatar aqui na escola, eu até acho que algumas coisas aqui devem ser revistas, é uma escola muito grande, uma escola de grande porte, muito difícil, assim, a gente sente alguns problemas que precisa ser administrados, né? Problemas que já existem há um bom tempo, então acredito até que por conta desses problemas que não houve ninguém interessado em se candidatar aqui, em 2010, né?  
(COORDENADORA 1, 18/10/2010).

[...] nós fomos indicadas, até porque na escola ninguém quis se submeter ao pleito, então nós fomos indicadas, é que assim, é aqui na escola a gente vê o seguinte que tem pessoas competentes demais para poder, se quisesse concorrer [...].  
(COORDENADORA 2, 04/10/2010).

Durante o período de observação, o assunto da inexistência do processo eleitoral na escola foi encarado por vários segmentos como prejudicial para o bom andamento das relações democráticas na escola, durante as entrevistas isso foi ratificado:

[...] quando a direção é eleita ela é bem mais autônoma né? Ela é bem mais assim... como é que poderia dizer, eu acho que as coisas fluem mais facilmente, porque a direção foi eleita, escolhida pela comunidade escolar, não foi mandada pela secretaria de educação, há uma diferença aí”.  
(COORDENADORA 1, 18/10/2010).

[...] democrática... eu acho interessante e até agora tem funcionado, porque é a oportunidade que todos professores, funcionários e a própria comunidade escolha quem vai dirigir o colégio que os filhos estão, que os adolescentes estão ali, é uma forma de a gente poder cobrar mais. Quem elege tem direito a cobrar.  
(PROFESSORA 1, 13/10/2010).

A forma que foi indicada, os coordenadores, não foi da forma democrática, não foi eleita pela comunidade, entendeu?  
(COORDENADORA 3, 16/10/2010).

A gente, digamos que, em minha opinião, a gente tinha assim opiniões, lógico que não ia fazer o que os alunos mandassem né? Mas assim, geralmente devia valer alguma coisa... Aceitavam opiniões...  
(ALUNA 7, 14 anos, 07/10/2010). [comparando o relacionamento entre uma gestão eleita e uma gestão imposta].

Ora, se a autonomia da gestão com relação aos mandos da secretaria de educação fica prejudicada quando no caso de uma gestão indicada pela própria secretaria e a comunidade escolar não se sente digna de cobranças, visto não ter sido responsável pela escolha daquela gestão, voltamos a um padrão clientelista de gestão da escola, quer dizer, as pessoas tem reduzido as vivências democráticas a um processo eletivo. Claro que não podemos deixar de concordar com Mendonça (2001), quando este analisa que a importância da eleição, para as

peçoas, “é compreensível pela vinculação do processo eleitoral com a democracia e pelo espaço que esse mecanismo ocupou como bandeira de luta dos movimentos sociais” (*Ibidem*, 2001, p. 87).

E nesse sentido, não podemos, também, deixar de observar que a comunidade escolar perdeu, em virtude da ausência do processo eletivo, um importante espaço de participação, de discussão e de avaliação, inclusive, do modo como tem sido levada a administração democrática da escola uma vez que “a escola que recebe o diretor nomeado fica impedida de opinar sobre quem considera mais capacitado para dirigi-la” (MENDONÇA, 2001, p.89).

Mas apesar do desânimo para retomar ações democráticas, no nível da própria escola, ter se constituído como a visão da maioria não foi unanimidade:

[...] eu não tô aqui pra defender os interesses da secretaria, eu sou professora, eu tenho que fazer uma gestão democrática então justamente há uma gestão democrática, há essa relação de coletivo, há um espaço para se discutir coletivamente decidir coletivamente.  
(COORDENADORA 2, 04/10/2010).

Agora também essa direção, embora seja indicada, tem se colocado, eu acho, elas vieram numa linha do diálogo, elas não impõem, principalmente, a coordenadora pedagógica, é a que, mas está próximo da gente, ela representa a direção, então ela vem na linha do diálogo: a gente já conseguiu tomar uma deliberação, o professor não concordar, vieram, conversaram, ai realmente, acataram o que os professores estavam sugerindo e isso eu acho que... porque elas acreditam na gestão democrática, embora elas não tenham sido eleitas né? Então elas acreditam, elas trabalham nesse aspecto...  
(PROFESSORA 2 - Presidente do Conselho Escolar, 13/10/2010).

Isto é, apesar de as eleições serem consideradas um elemento constituinte dos processos democráticos dentro da escola, as relações que vão se estabelecer entre os segmentos, e a visão que cada um tem do que seria e qual a importância de relações democráticas na escola é necessária para o estabelecimento de uma gestão efetivamente participativa. Portanto, “a atenção deve ser dada ao trabalho que o diretor vai imprimir seja qual for sua forma de ingresso. O perfil desse profissional e principalmente o nível de educação política de toda a comunidade escolar é que vai orientar as ações desenvolvidas na escola” (NUNES, 2000, p.49).

E são justamente esses aspectos que precisam ser evidenciados, não como os únicos responsáveis pela efetividade ou não da democracia na gestão, pois, desse modo voltaríamos a um modelo administrativo que depende da liderança ou da boa vontade dos que estão no comando para efetivas práticas democráticas, e essa não é a intenção. Uma vez que,

se a democratização das relações na escola pública ficar na dependência deste ou daquele diretor magnânimo, que “concede” democracia, poucas esperanças podemos ter de contar, um dia, com um sistema de ensino democrático, pois diretores magnânimos e bem intencionados - alguns que até se prejudicam por amor à causa da democracia - sempre tivemos, mas nem por isso vimos generalizar-se a democracia na rede pública de ensino (PARO, 2004, p. 19).

Assim, apreende-se que é fundamental a criação de mecanismos que garantam, de modo eficaz, a participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola, e estes não se reduzem ao ato de votar numa eleição para decidir quem vai dirigi-la.

Antes, no entanto, é preciso deixar claro de que tipo de participação estamos falando. De acordo com Gandin (2001, p. 89) existem três níveis em que a participação pode ser exercida: o primeiro é a colaboração, no qual as pessoas são chamadas a cooperarem para que as decisões que foram tomadas a priori pela “autoridade” sejam cumpridas; o segundo é a decisão, este vai além da colaboração e as pessoas são chamadas a participarem de forma efetiva, mas somente na decisão de “aspectos menores”; e o terceiro, chamado de construção em conjunto, na prática pouco frequente, é o nível onde efetivamente há o partilhamento do poder, que se estabelece a partir da idéia de igualdade entre as pessoas.

Bem, esclarecidos dos níveis de participação, será feito um melhor exame desse aspecto, ao se tomar o segundo elemento de análise das instâncias tradicionais do modelo de gestão democrática, que são os Conselhos Escolares por esses se constituírem como um local “onde ocorrem aprendizagens vivenciais de democracia e participação” (WERLE, 2003, p. 12).

Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados, constituídos pela equipe de coordenação da escola e por representantes dos segmentos da comunidade escolar (alunos, pais ou responsáveis, professores e servidores em efetivo exercício na escola), assegurada uma proporcionalidade de 50% para o conjunto dos segmentos dos pais e alunos e 50% para o conjunto dos segmentos dos professores e servidores, que devem ser escolhidos através de votação direta e secreta, para mandatos de dois anos, sendo permitida apenas uma recondução. Esses conselhos assumiram, a partir da legislação de 2002, funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras nos assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola.

O Conselho Escolar da EMEF Santa Rita de Cássia é composto por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, e tem em sua presidência uma professora. O conselho se reúne de acordo com o que determina a legislação, isto é, ordinariamente a cada

dois meses e extraordinariamente quando se faz necessário, a exemplo de quando a escola recebe dinheiro, para que se decida como vai gastar, ou quando ocorre algum “problema” pedagógico. De acordo com a visão dos próprios envolvidos, o conselho ainda funciona de forma incipiente:

[...] participar efetivamente, eu percebi que eles estavam engatinhando, essa última que teve agora eu já percebi que melhorou.  
(COORDENADORA 2, 04/10/2010).

Talvez, esse participar efetivamente no conselho, não aconteça, pois “apesar do poder formal que possuem essas instâncias no encaminhamento de diferentes situações da convivência escolar, muitas vezes ele não é exercido por falta de consciência dos conselheiros em relação a esse poder” (MENDONÇA, 2001, p. 91).

Conforme os relatos, tendo em vista que não foi possível presenciar nenhuma reunião do Conselho Escolar, durante a pesquisa, as pessoas que integram o conselho, com exceção da coordenadora geral e da presidente, geralmente permanecem no papel de ouvintes, ficando as discussões na polaridade coordenação/professores. Poucas são as interferências e geralmente decide-se pela intenção da equipe de coordenação escolar:

Eles escolheram ser conselheiros, mas só são presença lá, porque eles até dão opiniões, mas não serve pra quase nada.  
(ALUNA, 9º ano, sobre a participação dos alunos nas reuniões do Conselho Escolar).

De acordo com Mendonça (2001, p. 91), “muitas vezes, os objetivos dos diferentes segmentos não se harmonizam sendo necessário buscar a formação colegial da decisão por maioria, com o conseqüente compromisso de acatamento por parte dos membros vencidos”. Essa atitude pode não ser entendida do mesmo modo pelos representados que provavelmente não levam em conta, que “a participação pode assumir muitas formas; uma delas pode constituir apenas em tornar-se conhecimento de quais decisões estão sendo tomadas e o porquê das mesmas” (LUCAS, 1985, p. 107). Isto é, para alguns, comparecer as reuniões do Conselho Escolar, sem manifestar-se, mas tomando ciência de todo o processo de tomada de decisão já é mais que suficiente para considerá-lo participante.

Segundo Werle (2003, p. 48), “a existência dos Conselhos Escolares é, por si só, um espaço de participação, seja ele ocupado por presença ativa ou silenciosa ou, talvez, por

omissão e ausência”, visto que se constituiu num elemento que ultrapassa a administração monocrática, e estabelece que a tomada de decisões só aconteça de maneira compartilhada.

Outros elementos, também aparecem como importantes para o entendimento da dinâmica das relações no Conselho Escolar da EMEF Santa Rita, são os chamados por Paro (2004, p. 43), condicionantes internos da participação:

Olhe eu vou confessar uma coisa a você, é muito difícil viu? A gente reunir o conselho... muito difícil. As pessoas colocam assim dificuldades em horário, em estar aqui a disposição, realmente, concordo até.  
(COORDENADORA 1, 18/10/2010).

[...] começou a ter umas reunião que eu ficava aqui e não mandavam uma pessoa pra ficar no meu lugar, aí eu faltava.  
(FUNCIONÁRIO, 18/10/2010).

As pessoas que hoje participam diz que é bom assim pra debater, mas às vezes é muito complicado, às vezes eles estão na sala [de aula] e tem sempre alguém chamando, aí sei que atrapalha.  
(ALUNA 7, 14 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010).

Aqui fica evidenciado, a dificuldade que a escola tem de transformar as reuniões do Conselho acessíveis a comunidade que por ventura possa vir a interessar-se pelas discussões daquele espaço. Para a coordenadora é uma questão de desinteresse, no entanto, a fala do porteiro nos revela que a própria escola não oferece meios que facilitem e/ou incentivem a participação, e tendo em vista que

a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (PARO, 2004, p. 46)

Isto é, se a escola não oferece e não incentiva a participação das pessoas nesse espaço de discussão, uma vez que coloca como uma primeira barreira a questão da proposta de horários incompatíveis com os compromissos dos interessados, fazendo-lhes com que tenham que optar entre estes e a participação em uma reunião do conselho. Com todas essas dificuldades, o conselho passa a acontecer somente por exigência da lei, por ser um órgão sem o qual as decisões que são tomadas na escola não tem validade legal:

[...] é complicado reunir o conselho, inclusive, quando é pra tomar decisões importantes que tem que ter quórum, a gente tenta... pra reunir todo mundo.

Porque senão, como é que eu vou tomar uma decisão importante se só tem dois, não é?"  
(COORDENADORA 1, 18/10/2010)

Ainda sobre o Conselho Escolar, durante a pesquisa buscou-se entender as concepções da comunidade escolar sobre o que seria e qual a serventia desse órgão colegiado. A começar pelos alunos, até mesmo o representante desse segmento no órgão, demonstra certo desconhecimento sobre o tema:

de falar sobre as coisas que está precisando na escola, de deixa eu ver...do que ela vai precisar no futuro.  
(ALUNO, 15 anos, membro do Conselho Escolar, 18/10/2010).

Eu sei que existe nas escolas, mas eu não sei o que é não...  
(ALUNA 6, 14 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010).

Que é assim... algo que ajude o aluno, quando ele faz algo de errado, alguma coisa assim...  
(ALUNA 3, 14 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010).

Rapaz... os alunos se juntam aqui na escola pra ajudar a votar nos diretores, entendeu? Ajuda, como é... também a questão do comportamento dos alunos, entendeu? Ajuda os diretores decidir as coisas da gente que a gente faz, conselho é totalmente isso...Conselho é mais sobre os alunos.  
(ALUNA 5, 15 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010).

Dessas falas apreendem-se também os temas que são geralmente abordados nas reuniões do Conselho. O que se observou com relação às temáticas discutidas no Conselho Escolar foi a predominância de discussões com relação a aspectos pedagógicos e principalmente disciplinares relativos aos alunos. As pessoas quando perguntadas sobre o que se discute nas reuniões desse órgão, referem-se de forma maciça a esses temas, ficando as questões de ordem financeira e administrativas em segundo plano:

[...] todos os temas que são importantes, que precisa tomar decisões, a gente só toma com o aval do conselho, então tudo é passado para o conselho, né? Claro, questões corriqueiras, não! Mas assim, questões importantes que a gente precise tomar decisões importantes a gente tem que acionar o conselho sim!  
(COORDENADORA 1, 18/10/2010).

Os temas... às vezes é preciso rever algumas posturas em relação a aluno, por exemplo, deliberar situações em que é preciso conversar com os pais, casos de alunos, alguns casos mais graves já foram levados para o conselho, [...] sobre os recursos, são sempre...geralmente esses temas assim internos. Também aqui a gente não tem assim grandes problemas de disciplina, né? A gente tem , mas não são coisas que, aqui, acolá é que vai assim algum

problema de algum aluno pro conselho, mas no geral são esses temas relacionados ao funcionamento da escola, a compra de material, e às vezes, alguma coisa que a gente tem de mandar pra secretaria por exemplo, uma proposta de mudança de calendário, a partir de uma reunião de professores, leva pro conselho pra gente ver o que pode fazer.

(PROFESSORA 2- Presidente do Conselho Escolar, 13/10/2010).

Os temas... Assim pra... Que parece que vai ter... Que eles vão receber um dinheiro e só gasta 40% de negócio assim... De gasto assim, de uso e outro 60% é nas coisas assim materiais...

(ALUNO, 15 anos, membro do Conselho Escolar, 18/10/2010).

Outros elementos que aparecem como tradicionalmente constitutivos de uma gestão democrática são os órgãos representativos exclusivos de determinados segmentos, a exemplo, dos Grêmios Estudantis, as Associações de Pais e Mestres (APM), e os Conselhos de Classe.

Os grêmios estudantis são órgãos instituídos legalmente desde 1985, através de legislação que o declara como um direito dos alunos. De acordo com Fernet e Pelozo (2007), o grêmio estudantil tem a função de “representar os estudantes diante da diretoria na discussão de possibilidades de ação na escola e na comunidade, além de ser um espaço de aprendizagem, convivência e luta por seus direitos básicos. Seu objetivo é aumentar a participação dos alunos nas atividades da escola” (*Ibidem*, 2007, p. 4). Isto é, sua existência na escola permite aos estudantes uma vivência participativa propiciando aprendizagens políticas e experiências democráticas que contribuirão para a formação de indivíduos capazes de se organizar politicamente e de lutar por seus direitos.

As autoras concordam que a iniciativa de construção do Grêmio Estudantil deve partir dos próprios estudantes, que conscientes de sua importância nas discussões internas da escola se organizam e criam a instância na escola. Entretanto, é importante que a equipe gestora e professores informem e provoquem, em suas práticas pedagógicas, os alunos e a comunidade a produzir espaços de participação coletiva e, conseqüentemente, à busca por seus direitos. Não podemos esquecer que a sociedade civil organizada é uma das bases para a democracia.

Outra instância representativa clássica de gestão democrática são as Associações de Pais e Mestres (APMs), que atuam nas escolas públicas desde a década de 1920. Porém a primeira menção em legislação à organização de Associações de Pais e Mestres data da LDB/61.

Na década de 1970, através da Lei 5692/71, as APMs são tornadas, legalmente, obrigatórias e sua função era a de controle social, ou seja, um modo de o governo militar controlar política e culturalmente a população. Também nessa época, as APMs assumiam uma função de auxílio em promover e incentivar a educação, inclusive no que se refere aos

recursos. Essa faceta do apoio à manutenção financeira da escola é a que tradicionalmente mais se destaca entre as funções da APM.

Na década de 1990, as APMs ressurgem com a função de auxiliar na administração da escola, e de novo a tarefa de ajudá-las financeiramente reaparece. Entretanto, de acordo com Souza *et all* (2005, p. 4) as APMs “prestam ao segmento das famílias dos alunos o mesmo papel que o grêmio estudantil tem para os alunos, ou seja, o de organizar e representar os interesses de um segmento importantíssimo e muitas vezes aliado das principais discussões da escola pública” (*Ibidem*, 2005, p.4).

Por fim, os Conselhos de Classe também se constituem em instâncias de participação na escola, e sendo assim, de gestão democrática. Os Conselhos de Classe se configuram como a instância que mais se liga ao processo pedagógico da escola, uma vez que se propõe discutir os processos avaliativos e estes quando modificados exigem uma reconfiguração de toda a organização pedagógica da escola.

Na EMEF Santa Rita de Cássia não existe nenhum dos citados órgãos. Os prejuízos em não existir esses espaços na escola residem, de maneira geral, no fato da participação dos segmentos, principalmente pais e alunos, ficar reduzida aos espaços tutelados pelos outros segmentos da comunidade escolar. Espaços nos quais, algumas vezes, sua presença é apenas o atendimento a uma exigência burocrática, tal como foi constatado na análise do Conselho Escolar.

A Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Classe nunca existiram naquele espaço educativo. Inclusive foi possível perceber, durante as observações, que alguns sujeitos confundem Conselho de Classe com Conselho Escolar, considerando-os sinônimos. No entanto, cabe aqui a diferenciação entre esses espaços de participação, de acordo com Werle (2003),

o Conselho de Classe é uma instância com funções de avaliação e acompanhamento de uma turma de alunos que se reúne periodicamente. Compõe-se de todos os professores que respondem por disciplinas de diferentes áreas de conhecimento e que atuam na mesma turma. Geralmente dele participam o orientador educacional ou o supervisor escolar e o secretário, conforme o Regimento determinar. (WERLE, 2003, p. 41)

E como foi caracterizado acima, os Conselhos Escolares ultrapassam o modelo de participação dos Conselhos de Classe, seja em termos de representação ou de temas de discussão, visto que os Conselhos de Classe se restringem aos assuntos pedagógicos e dele participam apenas alunos e professores de uma determinada turma.

Quanto ao grêmio estudantil, as observações e entrevistas revelaram que já houve um tempo atrás a tentativa de concretizar esse órgão na escola:

Já teve. Pra você votar numas chapas ai, né? Pra discutir sobre um assunto que o grêmio estava...  
(ALUNA 5, 15 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010).

Contudo, essa iniciativa não foi levada adiante, e nem os próprios alunos, que seriam representados por tal órgão colegiado sabem os motivos da ineficiência/inexistência deste na escola:

A gente nem ficou sabendo quem foi que ganhou. Ninguém sabia quem era as pessoas participantes...  
(ALUNA 7, 14 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010)

Eu acho que ali era uma brincadeira!  
(ALUNO 8, 17 anos, aluno do 9º ano, 07/10/2010)

Teve eleição... e aqui é a única escola que as coisas não... a gente fala e não acontece... só é aqui, na maioria das escolas tem esses grêmios e acontece... só aqui... não sei por que.  
(ALUNA 6, 14 anos, aluno do 9º anos, 07/10/2010)

Por se referir à representação do segmento considerado menos passível de participação, tendo em vista a cultura autoritária ainda presente nas escolas, ou aos condicionantes da participação que dificultam a organização e conseqüentemente à participação desse segmento, a exemplo da exigência de uma idade mínima para a participação nos órgãos colegiados onde comumente se dão os espaços de discussão dentro da escola, os grêmios estudantis não são incentivados na escola. A justificativa que a equipe diretiva oferece está no fato de que a iniciativa para a formação de um grêmio estudantil na escola deve partir dos próprios alunos.

[...] eles mesmos não se interessam em criar também o organismo deles, que é um grêmio, por que não adianta a gente criar não é?  
(PROFESSORA 2- Presidente do Conselho Escolar, 13/10/2010).

Porém, se os alunos vivem numa cultura que não favorece e nem estimula a participação, fica difícil imaginar que eles tomem consciência, por si só, de sua importância no processo de construção democrática da escola.

Além, da presença de órgãos colegiados destaca-se, também, como importante para a construção democrática da escola, a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), assim como determina a LDB 9394/96, no artigo 12, incisos primeiro e sexto, bem como o inciso primeiro do artigo 14.

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;

[...]

VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

Essa prerrogativa visa garantir que os objetivos educacionais da escola estejam em conformidade com os anseios da comunidade, além de se constituir como mais um espaço de participação da comunidade escolar, sobretudo do segmento dos professores.

De acordo com Vasconcelos (1995, p. 145) o Projeto Político-Pedagógico é uma “sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade”. Tomando por base uma escola com objetivos de democratização das relações, o PPP “propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania” (VEIGA, 1995, p. 12).

O PPP pode e deve ser entendido como espaço coletivo de autoconhecimento da e para a comunidade escolar, assim como, pelo seu caráter sempre dinâmico deve propiciar processos pedagógicos de aprendizagem e auto-avaliação. Assim, deve ser compreendido como uma ação coletiva sempre em construção. Pois,

O desafio que representa o projeto pedagógico traz consigo a exigência de entender e considerar o projeto como processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos. Daí a importância de se estabelecer condições propícias de discussão criativa e crítica em torno do assunto, inclusive de diretrizes de apoio (BUSSMANN, 1995, p. 38).

Nesse sentido, o PPP precisa ser sempre revisto uma vez que este não pode ser desconectado da realidade. Ele deve representar as vozes dos sujeitos que o constroem e o que suas práticas tem a dizer, respeitando as opiniões, discutindo os problemas e as possíveis soluções. Uma vez que “a implementação de projeto político-pedagógico próprio é condição para que se afirme (ou se construa simultaneamente) a identidade da escola, como espaço

pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania” (BUSSMANN, 1995, p. 49).

É nessa construção da identidade da escola que o PPP se constitui num elemento em favor da democratização escolar, pois para essa construção é preciso ouvir aqueles que integram a escola e nesse sentido possibilita “a presença da família para refletir sobre o processo educativo, sugerindo, indicando caminhos, questionando, participando da gestão democrática da escola” (VEIGA, 2001, p. 62).

Durante a pesquisa, foi feita a análise dos documentos da escola, entre eles, o Projeto Político-Pedagógico, mesmo estando este defasado e entrando em processo de avaliação e reconstrução. De acordo com as integrantes da equipe de coordenação da escola, o primeiro passo ao adentrarem a escola foi a reformulação do Regimento Escolar, que já foi feito, sendo o passo seguinte a re-elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

Enquanto estivemos investigando na escola, nos foi dado acesso aos Projetos Político-Pedagógicos anteriores da EMEF Santa Rita de Cássia, dos anos de 1998, 2006, e 2007. Não foram encontradas muitas diferenças entre eles, apenas pequenas mudanças no texto, destacando-se a busca de um ensino baseado no construtivismo, num primeiro momento, e em seguida no sócio-interacionismo. No plano político, a ênfase é dada à busca de integração entre os setores da escola e desta com a comunidade.

Em síntese, o que se pode observar da análise das instâncias clássicas de gestão democrática na EMEF Santa Rita de Cássia é que apesar delas ainda se constituírem em importantes elementos para o processo democrático de qualquer escola, essas instâncias não fazem parte cotidiana e ativa das práticas pedagógicas e de gestão nessa unidade de ensino. A equipe gestora tem clareza da importância dessas instâncias para efetivar processos democráticos na escola, mas nos pareceu que não empreendem esforços para a sua efetivação, o que nos sugere uma contradição política e pedagógica.

Foram encontrados alguns limites, sobretudo na atuação do Conselho Escolar, e na reconstrução do projeto político-pedagógico, embora sejam instâncias indispensáveis, em virtude, principalmente, da legislação que as estabelecem. As pessoas dentro da escola buscam outros modos de se organizar e de participar, pois de acordo com Hora (1997), a ênfase já não precisa estar na garantia dos espaços de participação, visto que eles já existem, e passa a se “fixar em como cada um poderia garantir para si um uso individual e coletivamente significativo de seu espaço conquistado” (HORA, 1997, p. 90), ou seja, na busca de outros espaços democráticos.

### **CAPÍTULO III - OUTROS ESPAÇOS DO FAZER DEMOCRÁTICO: A DEMOCRACIA CONSTRUÍDA**

Na pesquisa, buscou-se ainda, encontrar e analisar outros espaços, outras formas, outros modos de ação democrática dentro da escola estudada. Visto que os “processos democráticos não são, simplesmente, um aspecto conceitual ou um direito assegurado por lei, mas sim algo que deve ser desenvolvido e construído na prática pela comunidade” (WERLE, 2003, p. 24).

O objetivo foi demonstrar que nem sempre aqueles espaços regulamentados do agir democrático, tais como os Conselhos Escolares, são as únicas formas que os indivíduos encontram para dialogar, fazer proposições, emitir opiniões, enfim, foi demonstrar que podem existir outros espaços de participação. A justificativa para esta posição é que “a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e as formas externas: as eleições, as assembléias, e reuniões” (LIBÂNEO, 2004, p. 143), mas deve se expandir e ocupar todos os espaços em que os envolvidos no processo educativo acreditem que se faça necessário.

Desde as primeiras observações do cotidiano da escola, tinha-se em mente a busca por esses outros espaços de ação democrática, dado que o entendimento é de que nestes podem residir potencialidades ainda ocultas do modelo de gestão vigente. Para tanto, partimos da análise de que “é uma tendência do poder real que flui dos procedimentos formais de participação para procedimentos mais informais, mais eficazes” (LUCAS, 1985, p. 108). Mais eficazes, pois estão mais próximos dos envolvidos e ainda não foram tomados pela área burocrática das instâncias formais.

Uns dos primeiros aspectos observados foram os murais da escola. Nestes encontramos informações diversas: fragmentos do Regimento Escolar, notícias sobre os eventos escolares, divulgação de trabalhos feitos pelos alunos, cartazes com informativos comunitários, tais como o jornal da associação de moradores, etc. Partindo do pressuposto defendido por Lucas (1985), tal seja que a participação pode assumir várias formas, e que uma delas pode ser simplesmente tomar conhecimento sobre as decisões que são tomadas, o uso dos murais da escola tanto por parte da equipe gestora como pela comunidade é uma forma de garantir participação. Tendo em vista que tornam públicas as decisões, convida as pessoas à participarem dos eventos da escola e insere a escola no cotidiano da comunidade.

Ainda durante as observações, outro elemento que nos chamou atenção foi a organização dos alunos quando da necessidade de reivindicar algum direito. Não foi difícil encontrar alunos reunidos discutindo sobre questões que os atingem diretamente, tais como os critérios de avaliação para uma prova e sobre quais seriam a melhor hora e a melhor abordagem para pedir uma reavaliação por parte do professor. O que nos faz crer que apesar de não se constituírem através de uma instituição, tal qual o grêmio, os alunos se organizam quando tem de tratar assuntos que são de seus interesses imediatos.

Na história recente da escola ocorreu uma situação que exemplifica bem a capacidade de organização dos alunos: no episódio da mudança no *layout* da blusa do fardamento escolar, quando os alunos se reuniram para sugerir e escolher o modelo que seria adotado. O questionamento dos alunos sobre o fardamento resultou numa espécie de plebiscito, no qual todos tiveram direito a voto, e foi escolhido o modelo mais votado para se tornar o fardamento oficial da escola.

Nas entrevistas, os alunos não manifestam de forma tão clara como ocorre a organização desse segmento. Quando perguntados sobre o que fazem quando alguma decisão que é tomada na escola lhes desagrade, a maioria se refere a um contato direto com a equipe de gestão da escola, caso seja algo referente a aspectos administrativos, ou diretamente ao professor quando é algo relacionado à convivência dentro da sala de aula. Essa posição não é de todo ruim, afinal de contas revela que a direção da escola não impõe obstáculos ao relacionamento com os alunos. Mas por outro lado permite que as decisões que são tomadas dependam de iniciativas individuais de reivindicação. Iniciativas estas que às vezes não são tomadas em virtude da concepção de que, por existir na escola um órgão representativo e, por conseguinte, representantes de todos os segmentos, cabem a estes reivindicarem, buscarem soluções consoantes com os anseios da maioria: “quem vai fazer isso? Os conselheiros não fazem imagine os alunos normais...” (ALUNA 7, 14 anos, aluna do 9º ano, 07/10/2010), sobre a possibilidade de buscar a secretaria de educação para levar questionamentos que não foram resolvidos adequadamente pelo Conselho Escolar.

As entrevistas com os funcionários também demonstraram uma relação próxima entre estes e a administração da escola, quando precisam resolver algum problema, em qualquer sentido que seja, tratam diretamente com a direção, de forma individual e não vêem necessidade de aglutinar reivindicações coletivas.

Já as entrevistas com os professores e os gestores apontaram alguns outros espaços em que as relações acontecem democraticamente. Os dois segmentos apontaram as reuniões pedagógicas e as conversas entre os pares como outros modos atuantes nesse sentido.

Olhe tem, as reuniões pedagógicas são assim... é porque assim, o conselho ele delibera, então... se for coisas que tem que ser... tem que ter tudo documentado, e quem tem poder é o conselho. Mas eu acho que o conselho, tem situações que na escola... as reuniões pedagógicas, questões pedagógicas a gente pode estar automaticamente estar discutindo a situação em grupo, não só um grupo de professores, mas com todos os professores.  
(COORDENADORA 2, 04/10/2010).

Até porque assim, não é só no espaço do conselho que ocorre. Por exemplo, muitas vezes aqui na hora do intervalo, a gente precisa conversar com [a coordenadora pedagógica] sobre um assunto que foi deliberado... mesmo deliberado pelo conselho, como eu já falei por que... sim resolve com os professores, se não estão concordando muito com aquilo... as conversas no horário do intervalo, né? Nas reuniões pedagógicas, há um espaço aberto para isso...  
(PROFESSORA 2-Presidente do Conselho Escolar, 13/10/2010).

Sempre que tem ações pra serem discutidas, a gente se reúne com os professores, em relação a planejamento, em relação a avaliação, em relação a atividades que vai ser feita no decorrer do período letivo, entendeu?  
(COORDENADORA 3, 16/10/2010).

O principal espaço lembrado foram as reuniões pedagógicas, ou seja, as reuniões entre professores e equipe pedagógica da escola. Os professores encontram nessas reuniões, um espaço aberto para a participação, em que podem fazer proposições, discutir, e inclusive recorrer de questões que já foram deliberadas, até mesmo pelos órgãos representativos regulamentados. No entanto, é importante destacar que destas reuniões participam somente professores e equipe de apoio pedagógico, não sendo estas abertas aos outros segmentos, tais sejam pais, alunos e funcionários técnico-administrativos.

Outra faceta desses outros espaços é que eles acabam interferindo nas ações das instâncias tradicionais:

[...] a nossa reunião do conselho é só um reflexo do que os professores vem conversando nos momentos que a gente se encontra... né? Nós nos encontramos... então a gente troca idéias... e então chegamos a esse consenso, então vamos levar para o conselho, daí leva... e acaba...  
(PROFESSORA 2-Presidente do Conselho Escolar, 13/10/2010).

A gente leva para o conselho, mas a gente questiona, a gente debate, a gente está sempre resolvendo os problemas, buscando soluções juntamente com a direção.  
(PROFESSORA 1, 13/10/2010)

O perigo nessas ações é que os professores adotem posturas corporativistas, e acabem impondo essas posturas aos órgãos colegiados, revelando dominação sobre os demais segmentos.

Diante do exposto foi possível constatar que, ao menos o segmento dos professores sente-se satisfeito com os rumos que a gestão democrática da escola tem tomado, e não vem necessidade de acrescentar outros espaços de discussão aos já existentes.

Mas numa gestão democrática a gente trabalha questões relacionadas a educação, não teria que acrescentar, eu acho que assim deveria ter um maior apoio, é direcionado a questão...aos alunos, do grêmio, que é muito importante, né? Eu acho que na época que eu estudava, eu participava ativamente do grêmio, então falta essa conscientização, dos alunos. Mas em termos diretivos, eu acho que a gente... Não sei se precisaria acrescentar mais alguma coisa.

(PROFESSORA 1, 13/10/2010).

E de novo, retomam a questão da falta de organização, em torno de um grêmio, por parte dos alunos, talvez por considerarem que este é ainda o segmento cuja capacidade de manifestação está restrito aos espaços regulamentados.

O que se observou durante as entrevistas é que os professores fazem todas as análises sobre o processo de gestão da escola, do ponto de vista dos benefícios para este segmento, quando falam do relacionamento com a equipe diretiva, das angústias causadas pela chegada de uma equipe gestora que não fazia parte do quadro docente da escola, enfim, suas análises partem do princípio de que a gestão democrática, por ter sido alvo das reivindicações da categoria representa avanços significativos com relação às relações de poder na escola, que passaram a se equilibrar e a levar em conta suas proposições.

[...] não só os seus instrumentos, os seus órgãos internos representativos, mas toda a capacidade de administrar com espírito de uma gestão democrática: o diálogo aberta ao diálogo, aceita realmente, e saber aceitar e voltar a atrás quando os professores colocam as suas opiniões...e realmente a gestão como tem ocorrido, reconhece que a nossa posição é melhor, e mesmo que não concorde, mas foi a maioria, e eles encaminham, eu acho que isso é gestão democrática.

(PROFESSORA 2-Presidente do Conselho Escolar, 13/10/2010).

Eu não tenho do que reclamar... Acho que nenhum professor aqui tem do que reclamar, cada um dá a sua opinião, a opinião é analisada, votada por todos, dentro de um consenso, entre a maioria, dentro do diálogo, que se sabe que é importante, e sempre se resolve o que é melhor...

(PROFESSORA 1, 13/10/2010)

Nesse sentido, é preciso sim, reconhecer que a gestão democrática da escola representa um avanço, pois quando a comunidade escolar tem a oportunidade de manifestar-se e de estabelecer relações de poder horizontais entre si, significa que a escola está se tornando democrática e sendo democrática possibilita aos formados por ela a construção e o exercício da cidadania.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela gestão democrática, a partir da institucionalização da eleição para gestores e dos conselhos escolares implementada na rede pública municipal da cidade de Aracaju representa um avanço, resultado de lutas dentro e fora da escola. Também, representa a luta dos gestores municipais que se preocuparam em propiciar a abertura da escola e em tentar encaminhar para o fim de uma educação clientelista, que não se pautava nos anseios das comunidades a qual atendia. Nesse sentido podemos afirmar que,

a gestão democrática introduz na escola movimentos importantes como: participação de alunos, funcionários, professores, pais e comunidade; desconstrução das relações hierarquizadas de poder e dominação; ruptura com os processos de exclusão de grupos nas decisões sobre os rumos da escola (GRÁCIO e AGUIAR, 2005, p. 74).

Assim, a gestão da escola quando passa a buscar o desenvolvimento do modelo de gestão democrática proporciona mudanças radicais, sobretudo, nas práticas do gestor escolar, pois este tem de se adaptar a essa nova lógica, tendo em vista que “a democratização refere-se à participação efetiva dos membros de uma coletividade no usufruto dos bens materiais, culturais, artísticos e educacionais produzidos” (SILVA, 2006, p. 27).

Nesse sentido, a pesquisa aqui descrita nos revelou aspectos particulares de organização da EMEF Santa Rita de Cássia, que podem ser expandidos para a compreensão do modelo de gestão implementado em toda a rede pública municipal de ensino de Aracaju. As observações e entrevistas revelaram as concepções dos diferentes segmentos escolares sobre gestão democrática, sobre os elementos que seriam primordiais para a efetividade desse modelo de gestão escolar, sobre o funcionamento do Conselho Escolar, sobre as práticas de gestão realizadas na escola e por fim, sobre outras possibilidades de ação democrática na escola.

Os primeiros elementos de análise foram as concepções de gestão democrática. Os segmentos referenciaram as eleições para os cargos diretivos como um elemento essencial para a efetividade de um modelo de gestão democrática. Desse modo, a participação da comunidade escolar apareceu como segundo elemento em grau de importância e como resultante do processo de eleição. Por conta dessa posição, alguns segmentos, sobretudo os próprios integrantes da equipe gestora, se colocaram dizendo que a escola não seria

democrática, uma vez que esta não passou pelo processo de escolha de seus dirigentes. Os professores adotaram uma postura diversa e introduziram a questão do diálogo entre a direção e os professores como responsáveis por uma gestão democrática, considerando assim, a escola democrática. Sem deixar de ressaltar, no entanto, a ausência das eleições como prejudicial nesse processo.

Buscando compreender os limites e as potencialidades do modelo de gestão adotado foi feita uma análise das instâncias clássicas do modelo de gestão democrática, isto é, daqueles espaços que reconhecidamente se dão a participação e a vivência democrática na escola. Os Conselhos Escolares, como uma instância clássica e órgão essencial para a gestão da escola, uma vez que esta deve se dá de modo compartilhado entre este e a equipe de coordenação da escola, foi analisado tendo em vista a compreensão de seu papel nos processos de democratização da escola. Da análise, apreende-se que todos os segmentos situaram-no como um importante espaço de participação, embora discordem sobre como seja utilizado esse espaço.

A própria participação nas reuniões já traz em si um aprendizado pedagógico, pois em meio aos conflitos que surgem, às propostas apresentadas, se exercita a cidadania, se aprende a falar e a ouvir, a contestar e aceitar, rever posições, rejeitar outras, reconhecer erros. Ficam à mostra sentimentos e valores que até então estavam ocultos, como a solidariedade, competição, corporativismo. Enfim, os sujeitos se educam para uma vivência coletiva (NUNES, 2000, p. 72)

Houve discordância também com relação a qual seria o segmento mais participativo, além de evidenciadas algumas dificuldades que os segmentos encontram para participarem das discussões que ocorrem no espaço do Conselho Escolar. Quanto aos temas, os mais lembrados, por todos os segmentos foram os que se referem às questões comportamentais dos alunos.

Como o intuito dessa pesquisa foi analisar como se efetiva na prática a gestão democrática da escola, buscando os limites e as potencialidades desse modelo, desde o início da pesquisa em campo o esforço se concentrou na busca por outros espaços democráticos além daqueles regulamentados pela legislação. O encontrado revelou que ainda se faz necessário o estímulo aos segmentos na busca por esses espaços, distanciando-se dessa máxima somente o segmento dos professores que situaram as reuniões pedagógicas e as conversas entre os pares suficientes para a efetividade de uma gestão democrática tendo em

vista a abertura participativa que a equipe gestora tem de dar aos segmentos em virtude da própria legislação.

Em síntese, o que podemos concluir é que

Não basta a institucionalização de espaços democráticos como a eleição de diretores e a criação de órgãos colegiados para tornar efetiva uma gestão democrática. Mesmo tendo que reconhecer o avanço destas medidas temos de admitir não serem suficientes para imprimir mudanças de comportamento e concepções arraigados na nossa cultura. Tão importante quanto a criação destes espaços é a disposição dos agentes educacionais em assumir tal empreitada (NUNES, 2000, p. 66)

Neste sentido, podemos concluir que no que tange às análises das instâncias clássicas de gestão democrática na EMEF Santa Rita de Cássia e do entendimento delas pela equipe gestora, há uma contradição política e pedagógica em suas práticas cotidianas. Apesar das instâncias clássicas ainda se constituírem em importantes elementos para o processo democrático de qualquer escola, elas não fazem parte cotidiana e ativa das práticas pedagógicas e de gestão nessa unidade de ensino. A equipe gestora tem clareza dessa importância para efetivar processos democráticos na escola, mas nos pareceu que não empreendem esforços para a sua efetivação.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. A pesquisa no cotidiano escolar. In: FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2006.

ANDRÉ, M. E. D. A.; LUDKÉ, M. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

ANDREOTTI, A. L. A administração escolar na era Vargas e no nacional desenvolvimentismo (1930 – 1964). In: **Revista HISTEDBR On line**, n. especial. Campinas, 2006. Disponível em: <[www.histedbr.fae.unicamp.br](http://www.histedbr.fae.unicamp.br)>. Acessado em: 27/04/2009.

ARACAJU. **Lei nº 3.074**, de 30 de dezembro de 2002. Cria os Conselhos Escolares nas unidades de ensino da rede municipal de Aracaju.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.075**, de 30 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a gestão democrática da Rede de Ensino do Município de Aracaju.

ARAUJO, S. M. V. de. **Gestão Democrática nas escolas públicas**. Monografia (Curso de Gestão Pública). Universidade Federal de Sergipe. Aracaju, 2007.

BASTOS, J. B. (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

BONAVIDES, P. **Ciência Política**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora UnB, 1992.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96**. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

BUSSMANN, A. C. O Projeto Político-Pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

CLARK, J. U.; NASCIMENTO, M. N. M.; SILVA, R. A. da. A administração escolar no período do governo militar (1964 – 1984). In: **Revista HISTEDBR On line**, n. especial. Campinas, 2006. Disponível em: <[www.histedbr.fae.unicamp.br](http://www.histedbr.fae.unicamp.br)>. Acessado em: 27/04/2009.

DIAS, J. A. Gestão Democrática da Escola. In: **Educação Básica: políticas, legislação e gestão- leituras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1996.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez, 1986.

FERNET, S. P.; PELOZO, R. de C. B. Grêmios Estudantis: importante mecanismo de atuação dos estudantes. In: **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, n.9. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/pedagogia09/pages/artigos/edic09-anov-art08.pdf>>. Acessado em: 10/11/2010.

GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. In: **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, pp.81-95, Jan/Jun 2001.

GRÁCIO, J. da C.; AGUIAR, R. C. F. Grêmios Estudantis: construindo novas relações na escola. In: BASTOS, J. B. (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

GUTIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas: Papirus, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora Artmed, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Ed. Alternativa, 2004.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: **Revista HISTEDBR On line**, n. especial. Campinas, 2006. Disponível em: <[www.histedbr.fae.unicamp.br](http://www.histedbr.fae.unicamp.br)>. Acessado em: 27/04/2009.

LUCAS, J. R. **Democracia e participação**. Trad. De Cairo Paranhos Rocha. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. In: **Educação e Sociedade**. vol. 22, nº 75. Campinas, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101-73302001000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0101-73302001000200007&script=sci_arttext)>. Acessado em: 21/02/2010.

MINTO, L. W. Administração escolar no contexto da nova república (1984...). In: **Revista HISTEDBR On line**, n. especial. Campinas, 2006. Disponível em: <[www.histedbr.fae.unicamp.br](http://www.histedbr.fae.unicamp.br)>. Acessado em: 27/04/2009.

NUNES, C. A. da S. **Gestão democrática na escola pública**: o caso da EMEF Marechal Henrique Teixeira Lott. Aracaju: Prefeitura Municipal de Aracaju/ Secretaria de Educação/ Departamento de Pesquisa/ Seção de Gestão Educacional, 2000.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. (org.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

OLIVEIRA, V. M. S. **Entre altos e baixos**: fontes para a história do Bairro América (1915-2005). Monografia (Licenciatura em História). Departamento de História. Centro de Ciências Humanas e Educação. Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2005.

\_\_\_\_. **Movimento social e conflitos socioambientais no Bairro América- Aracaju/SE: o caso da companhia de cimento Portland de Sergipe (1967-2000)**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente). Núcleo de Pós-Graduação em Desenvolvimento e meio Ambiente. Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2008.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ed. Ática, 2004.

PEDROSO, E. Regimes Políticos. In: PETRESEN, A. et all. **Ciência Política: textos introdutórios**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

PEREIRA, R. **Conselhos escolares: a participação das comunidades e as implicações sobre o cotidiano da escola pública**. São Cristóvão, 2009. 190f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Sergipe, 2009.

PRIMO, E. V. **Gestão escolar: conflitos nas relações interpessoais**. Aracaju, 2007. 58f. Monografia (Curso de Especialização em estudos para a paz e resolução de conflitos). Universidade Federal de Sergipe – Universidade Jaume I, Espanha, 2007.

RIBEIRO, R. J. **A Democracia**. São Paulo: Publifolha, 2001. (Série Folha explica)

ROCHA, E.; CORRÊA, A. W. de M. **Bairro América: a saga de uma comunidade**. Aracaju: Info Graphics, 2009.

SECO, A. P.; ANANIAS, M.; FONSECA, S. M. Antecedentes da administração escolar até a república (... 1930). In: **Revista HISTEDBR On line**, n. especial. Campinas, 2006. Disponível em: <[www.histedbr.fae.unicamp.br](http://www.histedbr.fae.unicamp.br)>. Acessado em: 27/04/2009.

SILVA, A. A. Democracia e democratização da educação: primeiras aproximações a partir da teoria do valor. In: PARO, V. H. (org.). **A teoria do valor em Marx e a educação**. São Paulo: Cortez, 2006.

SILVA, A. G da. **Associação de Pais e Mestres (APM) e a gestão da escola pública no estado de Mato Grosso do Sul – o caso de Campo Grande (1995 – 2000)**. Campo Grande, 2005. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Mato Grosso do Sul,

2005. Disponível em: <[http://www.cbc.ufms.br/tedesimplificado/tde\\_arquivos/6/TDE-2008-09-19T102919Z-242/Publico/Adonias.pdf](http://www.cbc.ufms.br/tedesimplificado/tde_arquivos/6/TDE-2008-09-19T102919Z-242/Publico/Adonias.pdf)>. Acessado em: 09/11/2010.

SOBRAL, M. N. **Estado, Cultura e Escola**: políticas de alfabetização em Sergipe. São Cristóvão: Editora UFS, 2009.

SOUZA, A. R. de. Explorando e construindo o conceito de gestão escolar democrática. In: **Educação em Revista**. Vol. 25, nº 3. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982009000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982009000300007&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acessado em: 21/02/2010.

SOUZA, A. R de et all. Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola. In: **Planejamento e trabalho coletivo**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. da UFPR. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: \_\_\_\_\_. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. **As dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas, SP: Papirus, 2001.

VEIGA, S. M.; BOCAYUVA, P. C. C. **Novo vocabulário político**: hegemonia e pluralismo. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

WERLE, F. O. C. **Conselhos Escolares**: implicações na gestão da Escola Básica: Rio de Janeiro: D P & A, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – Roteiros De Entrevista Semi-Estruturada**

### **Roteiro 1 (Equipe de coordenação, professores, funcionários e pais de alunos)**

- 1) O que você pensa sobre gestão democrática em escola.
- 2) Você considera que aqui na escola há gestão democrática? Fale um pouco.
- 3) Aqui na escola, você já participou de alguma reunião do Conselho Escolar? Com que frequência?

Se sim, conte como foi (quem se manifestou, qual o tema tratado, etc.)

- 4) Você acha que existem outras formas de ação democrática na escola?
- 5) Tem algo que queira dizer, acrescentar, a respeito da gestão democrática em escolas? Ou mesmo a respeito de qualquer tema? Algo que não perguntei e que você tinha como expectativa?

### **Roteiro 2 (Alunos)**

- 1) Há quanto tempo você estuda na escola?
- 2) Você sabe o que é gestão democrática? Fale um pouco.
- 3) Você sabe o que é conselho Escolar?

Aqui na escola, você já participou de alguma reunião do Conselho Escolar? Com que frequência?

Se sim, conte como foi (quem se manifestou, qual o tema tratado? Etc.)

- 4) O que vocês fazem quando alguma decisão não lhes agrada?

- 5) Você sabe o que é um grêmio estudantil?
  
- 6) Porque não há um grêmio estudantil na escola?

## ANEXO B- Figuras



Figura1- Vista externa da escola- Entrada principal



Figura 2-Vista lateral da escola- entrada da Educação Infantil



Figura 3-Vista da Igreja São Judas Tadeu



Figura 4- Vista do alto da colina da Igreja São Judas Tadeu



Figura 5- Sede da Polícia Comunitária- Anexo a Igreja São Judas Tadeu

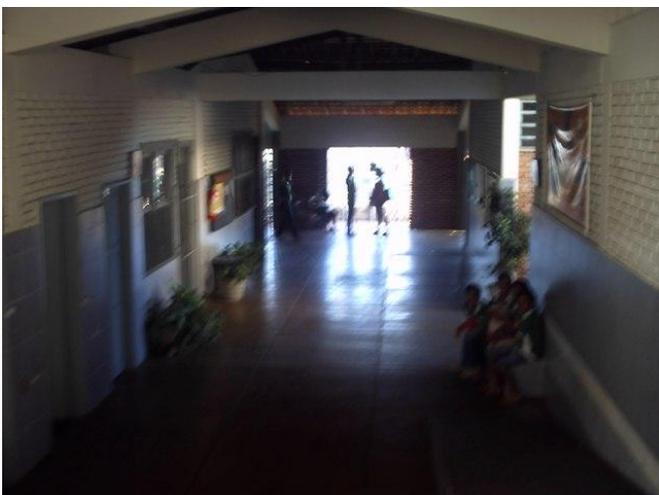


Figura 6- Área de entrada da escola vista de dentro



Figura 7- Pátio interno da EMEF Santa Rita de Cássia



Figura 8- Quadra da EMEF Santa Rita de Cássia

**ANEXO C – Lei nº 3.074/2002****LEI Nº 3.074  
DE 30 DE DEZEMBRO DE 2002**

*Cria os Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino da rede municipal de Aracaju.*

**O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE ARACAJU.**

**Faço saber que a Câmara Municipal de Aracaju aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:**

**Art.1º** Ficam criados os Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino do município de Aracaju.

**Art.2º** O Conselho Escolar é um órgão colegiado, constituído nos termos desta Lei pela Coordenação da Unidade Escolar e por representantes dos segmentos da comunidade escolar.

§ 1º Entende-se por comunidade escolar, para efeito desta Lei, o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, servidores públicos municipais do quadro do magistério e administrativos, em efetivo exercício nas unidades escolares.

§ 2º Entende-se por segmento da comunidade escolar cada uma das seguintes categorias:

I - alunos regularmente matriculados;

II - pais ou responsáveis legais pelos alunos;

III - servidores públicos do magistério, em efetivo exercício na unidade escolar;

IV - servidores públicos do quadro administrativo, em efetivo exercício na unidade escolar.

**Art.3º** Os Conselhos Escolares exercerão funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras nas questões de ordem pedagógica, administrativa e financeira, fixadas nesta Lei, resguardados os princípios constitucionais, as disposições legais e as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação.

§ 1º. Os Conselhos Escolares terão caráter de Unidades Executoras para fins de atendimento às normas do Ministério de Educação no que tange à transferência de recursos, sucedendo os Comitês Comunitários criados pela Lei 2.491, de 29 de maio de 1997.

§ 2º. Para a finalidade a que se reporta o parágrafo anterior, o Poder Executivo editará Decreto estabelecendo os procedimentos necessários à adequação dos Conselhos Escolares às exigências emanadas do Ministério da Educação.

§ 3º. Caberá ao Presidente do Conselho Escolar e ao Coordenador Geral, mediante competência delegada do Secretário Municipal de Educação, a movimentação dos recursos financeiros como ordenadores de despesas.

**Art.4º** As atribuições do Conselho Escolar deverão ser definidas pelo regimento de cada Unidade Escolar, devendo entre elas, obrigatoriamente, constar pelo menos as seguintes:

I - Elaborar Estatuto de acordo com as *normas da Secretaria Municipal de Educação* e legislação vigente;

II - Propor mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar no âmbito das funções dos Conselhos;

III - Aprovar o Plano Anual, elaborado pela Equipe de Coordenação com a participação da Comunidade Escolar, sobre as questões administrativas, financeiras e pedagógicas;

IV - Avaliar, periódica e sistematicamente, as informações referentes ao uso dos recursos financeiros, a qualidade dos serviços prestados na Unidade Escolar e os resultados pedagógicos obtidos;

V - Coordenar a elaboração ou alteração do regimento escolar;

VI - Convocar reuniões ordinárias e extraordinárias, quando couber;

VII - Coordenar o processo participativo de discussões da comunidade escolar e deliberar alterações no currículo, naquilo que for atribuição da Unidade, respeitadas a legislação vigente e as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação;

VIII - Definir o calendário escolar, observada a legislação vigente e as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação;

IX - Aprovar o plano de aplicação e a prestação de contas dos recursos financeiros da Unidade Escolar;

X - Recorrer a instâncias superiores nas questões que não se julgar apto a decidir e não previstas no regimento escolar;

XI - zelar pelo cumprimento à Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, com base na Lei 8.069/90 - Estatuto da Criança e do Adolescente;

XII - Resguardar o cumprimento do ECA, orientando a comunidade escolar na Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente,

**Art.5º** O número de membros do Conselho Escolar de cada Unidade será definido segundo os critérios estabelecidos no Quadro Anexo.

§ 1º - Cada um dos segmentos da Unidade Escolar terá 01(um) suplente, a quem competirá substituir o titular em caso de impedimentos ou completar o mandato do titular em caso de vacância.

§ 2º - Caso algum segmento da comunidade escolar venha a ter sua representação diminuída, o Conselho providenciará em até 30 (trinta) dias a eleição de novo representante;

§ 3º - O Conselho Escolar elegerá seu presidente entre os membros que o compõem, o qual deverá possuir capacidade plena nos termos da Lei Civil.

**Art.6º** As Unidades Escolares Municipais deverão contar com um Conselho Escolar no prazo máximo de 1 (um) ano, a contar da data da publicação desta Lei ou do efetivo início de funcionamento de novas Unidades Escolares.

**Art.7º** A Coordenação da Unidade Escolar integrará o Conselho Escolar, representada pelo Coordenador Geral, como membro nato, e, em seu impedimento, por seu substituto legal, o Coordenador Administrativo e no impedimento deste pelo Coordenador Pedagógico.

**Art.8º** Todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no Conselho Escolar, assegurada a proporcionalidade de 50% para o conjunto dos segmentos dos pais e alunos e 50% para o conjunto dos segmentos do magistério e servidores administrativos.

§ 1º - No impedimento legal de membros do segmento dos alunos para compor a representação estabelecida no caput, o percentual de 50% (cinquenta por cento) será completado, respectivamente, por representantes dos pais.

§ 2º - Na inexistência do segmento de servidores administrativos, o percentual de 50% (cinquenta por cento) será completado por representantes dos membros do magistério

**Art.9º** O Conselho Escolar deverá reunir-se ordinariamente a cada 02 (dois) meses e, extraordinariamente, quando for necessário, fazendo sua convocação:

I - Pelo seu presidente;

II - Por solicitação da Coordenação da Unidade Escolar;

III - Por requerimento da metade mais 1 (um) de seus membros.

**Art.10** A função de membro do Conselho Escolar não será remunerada.

**Art.11** O Conselho Escolar funcionará somente com “quorum” mínimo de metade mais 1 (um) dos seus membros.

**Art.12** O mandato de cada membro do Conselho Escolar terá a duração de 2 (dois) anos, sendo permitida apenas uma recondução.

**Parágrafo único** - O mandato dos representantes eleitos para o primeiro Conselho Escolar constituído poderá ter duração diferente do previsto no *caput* deste artigo, a fim de que as eleições subseqüentes respeitem os prazos definidos pela Secretaria Municipal de Educação.

**Art.13** A vacância da função de conselheiro dar-se-á por conclusão do mandato, renúncia, aposentadoria, desligamento da Unidade Escolar ou destituição.

**Parágrafo único.** O não comparecimento injustificado do membro do Conselho a 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a 05 (cinco) reuniões extraordinárias alternadas também implicará vacância da função de conselheiro.

**Art.14** A eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que integrarão o Conselho Escolar, bem como a de seus suplentes, realizar-se-á na Unidade Escolar em cada segmento, por votação direta e secreta, na mesma data, observando o disposto nesta lei.

§ 1º - Podem exercer o direito de votar e ser votados:

I - Os alunos regularmente matriculados na Unidade Escolar, com frequência regular, que possuem idade igual ou superior a 14 (quatorze) anos;

II - Os pais e/ou responsáveis legais pelo aluno;

III - Os servidores do Magistério;

IV - demais servidores públicos em efetivo exercício na Unidade Escolar no dia da eleição.

§ 2º - Ninguém poderá votar mais de uma vez na mesma Unidade Escolar, ainda que represente segmentos diversos ou que acumule cargos e funções.

§ 3º - O procedimento eleitoral para a eleição dos membros do Conselho Escolar deverá ser regulamentado pelo Poder Executivo Municipal no prazo de 90 (noventa) dias da edição desta lei.

**Art.15** O Prefeito fixará por Decreto as regras para a transição entre os Comitês Comunitários , instituídos pela Lei n. 2.491/97, e a implantação dos Conselhos Escolares.

**Art.16** Revogam se as disposições em contrário, especialmente a Lei nº 2.491 de 20 de maio de 1997.

**Art.17** Esta Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Palácio **Ignácio Barbosa**, em Aracaju, 30 de dezembro de 2002

**MARCELO DÉDA**

*Prefeito de Aracaju*

**PEDRO LOPES**

*Secretário Municipal de Governo*

**JOSÉ DE OLIVEIRA JÚNIOR**

*Secretário Municipal de Administração*

**RUY BELÉM DE ARAÚJO**

*Secretário Municipal de Educação*

**ALADIR CARDOZO FILHO**

*Procurador Geral do Município*

**Quadro Anexo - Conselho Escolar**

Números de Alunos Matriculados	Tipologia de Unidades Escolares	Composição dos Membros do Conselho Escolar					Total
		Membro do Magistério	Servidores	Pais ou Responsáveis	Alunos	Coordenadores	
Até 200 alunos	Micro Escola	02	01	02	01	01	07
De 201 a 500 alunos	Pequena	04	03	04	03	01	15
Acima de 500 alunos	Média	06	05	06	05	01	23
Acima de 1000 alunos	Grande	07	06	07	06	01	27

**ANEXO D – Lei nº 3.075/2002**

ESTADO DE SERGIPE  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACAJU**  
Gabinete do Prefeito

**LEI Nº 3.075 (\*)**  
**DE 30 DE DEZEMBRO DE 2002** □

**Dispõe sobre a gestão democrática da  
Rede de Ensino do Município de  
Aracaju.**

**O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE ARACAJU.**

**Faço saber que a Câmara Municipal de Aracaju aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:**

**Art.1º** A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito na Constituição Federal da República Federativa do Brasil, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e na Lei Orgânica do Município de Aracaju, será exercida na forma desta Lei, sob a observância dos seguintes princípios:

I – Autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica das Unidades Escolares, em consonância com a legislação vigente e com as diretrizes e normas do Sistema Municipal de Ensino, respeitada a política educacional estabelecida pela Administração Municipal e as orientações da Secretaria Municipal de Educação;

II - Participação da Comunidade Escolar nos processos decisórios através de órgãos colegiados respeitada a livre organização dos vários segmentos da comunidade, tais como pais, alunos, membros do magistério e servidores públicos atuantes na rede de ensino.

**Art.2º** A administração das Unidades Escolares será exercida, respeitadas as disposições legais e diretrizes emanadas da Secretaria Municipal de Educação, pelos seguintes órgãos:

I - Equipe de Coordenação da Unidade Escolar, composta por: a) Coordenador Geral; b) Coordenador Administrativo; c) Coordenador Pedagógico.

II - Conselho Escolar.

§ 1º - O número de membros da equipe de coordenação de cada Unidade Escolar será definido segundo critérios estabelecidos no Anexo I desta lei.

§ 2º. Na inexistência do Coordenador (a) Administrativo (a) ou o (a) Pedagógico (a), suas atribuições serão exercidas pelo Coordenador (a) Geral.

§ 3º. Os Conselhos Escolares serão constituídos pela Coordenação Escolar da Unidade Escolar e representantes dos segmentos da comunidade escolar, e exercerão funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras nas questões de ordem pedagógica, administrativas e financeiras.

**Art.3º** Serão de competência da Equipe de Coordenação da Unidade Escolar às atividades relativas à organização geral da Escola, no âmbito da gestão de pessoal, organização do espaço físico, instalações e patrimônio, e integração dos segmentos da Unidade Escolar e desta com a comunidade, assim como:

I - Representar a Unidade Escolar e responsabilizar-se pelo seu funcionamento;

- II - Coordenar as atividades administrativas e pedagógicas da Unidade Escolar bem como as atividades com os pais, comunidade e outras instâncias da sociedade civil;
- III - Elaborar, em conjunto com o Conselho Escolar, o Plano de Aplicação de Recursos Financeiros, para aprovação pela Secretaria Municipal de Educação;
- IV - Coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, execução e avaliação do projeto administrativo, financeiro e pedagógico, através do Plano Anual da Unidade Escolar, observadas as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação;
- VI - Submeter ao Conselho Escolar, para exame e parecer, no prazo regulamentar, a prestação de contas dos recursos financeiros movimentados na respectiva Unidade Escolar;
- VII - Coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas, técnico-administrativas e financeiras previstas no Plano Anual da Unidade Escolar;
- VII - Apresentar anualmente ao Conselho Escolar relatório de avaliação interna da Unidade Escolar e propostas que visem melhoria da qualidade do ensino e o alcance das metas estabelecidas;
- VIII - Dar conhecimento à Comunidade Escolar das normas e diretrizes emanadas dos órgãos do Sistema de Ensino e do Regimento Escolar, assegurando seu cumprimento;
- IX - Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, bem como das demais orientações da administração municipal, auxiliando a prevenir irregularidades de qualquer natureza, ou denunciando-as, se constatadas;
- X - Responsabilizar-se pela organização da escala de férias e horários de trabalho dos funcionários e pelas providências de controle funcional e disciplinar, assegurando o respeito aos princípios e normas estabelecidos e orientações da Secretaria Municipal de Administração;
- XI - Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias ao desenvolvimento da Unidade de Ensino, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização;
- XII - Promover a integração e a articulação entre a Unidade Escolar e a comunidade próxima, através de atividades pedagógicas, científicas, sociais, esportivas e culturais;

**§ 1º.** Caberá ao Coordenador Geral:

- I - Representar a Unidade Escolar e responsabilizar-se pelo seu funcionamento pleno;
- II - Coordenar o desenvolvimento das atividades administrativas, pedagógicas e financeiras, em consonância com as deliberações do Conselho Escolar e de acordo com a legislação vigente e as diretrizes da Administração Municipal;
- III - Promover a integração e articulação entre a Unidade Escolar e a comunidade próxima, através de atividades pedagógicas, científicas, sociais, desportivas e culturais.

**§ 2º.** Caberá ao Coordenador Pedagógico o papel de coordenar as atividades relacionadas aos aspectos de organização do trabalho do professor e dos alunos e viabilizar a elaboração, implementação e avaliação do projeto pedagógico da Unidade Escolar, elaborando diagnóstico da realidade escolar e sugerindo ações de melhoria, inclusive no campo da formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores.

**§ 3º.** Caberá ao Coordenador Administrativo coordenar as atividades relativas aos serviços gerais da Unidade Escolar, assim entendidos os relacionados ao controle de matrículas, informações acadêmicas e de controle, arquivos e preservação da memória cultural, registro dos servidores, utilização de materiais e equipamentos, inclusive computadores e outros recursos tecnológicos, serviços gerais de conservação, manutenção e limpeza, vigilância, preservação do patrimônio, escrituração das informações e controle financeiro e orçamentário, no que couber, atendidas as orientações da Administração Municipal.

§ 4º. Caberá à Secretaria de Educação, mediante portaria, dispor sobre as atribuições da Equipe de Coordenação, adequando, atualizando ou detalhando atividades de acordo com as competências gerais fixadas nesta Lei.

**Art.4º** A escolha dos Coordenadores se dará com a participação da Comunidade Escolar através de eleição por chapas, por voto direto, secreto e facultativo, proibido o voto por representação.

**Parágrafo único.** O Poder Executivo fixará por Decreto o Regulamento Eleitoral, em até 90 (noventa) dias após a promulgação desta Lei.

**Art.5º** O período de gestão dos Coordenadores corresponde a mandato de 2 (dois) anos, sendo permitido a cada Coordenador concorrer a apenas uma reeleição.

**Parágrafo único.** A posse dos Coordenadores ocorrerá em período único para todas as Unidades Escolares, em data a ser fixada pela Secretaria Municipal de Educação.

**Art.6º** Poderão concorrer à função de Coordenadores todos os membros do Magistério Público Municipal, em exercício na Unidade Escolar, que preencham os seguintes requisitos:

I - Para o cargo de Coordenador Geral e Administrativo, o membro do magistério deverá possuir habilitação específica de grau superior correspondente a Licenciatura Plena, e para Coordenador Pedagógico deverá ser habilitado em curso de nível superior de Pedagogia ou Pós-graduação (*lato ou stricto sensu*) na área de educação;

II – Comprovada disponibilidade para cumprimento de jornada de trabalho de 40 horas semanais;

III – Proposta de Plano de Ação, apresentado e defendido junto à Comunidade Escolar, para implemento das metas da Unidade Escolar de acordo com as diretrizes e normas do Sistema Municipal de Educação e legislação de ensino vigente;

IV - Não tenham sofrido penalidade administrativa;

V - Tenham no mínimo 03 (três) meses de exercício na Unidade Escolar;

VI - Tenham no mínimo 02 (dois) anos de experiência no exercício da docência;

VII - Tenham no mínimo 03 (três) anos de efetivo exercício no Magistério Público Municipal;

§ 1º - No caso do profissional do Magistério estar lotado em mais de uma Unidade Escolar, o seu domicílio eleitoral será o do estabelecimento em que prestar maior carga horária.

§ 2º - A propaganda das chapas constituirá em sua participação nos debates públicos, realizados em plenárias dos respectivos segmentos, bem como na divulgação do plano de ação, sendo coibidas, com a cassação da candidatura, práticas que denotem abuso de poder econômico ou antiético.

§ 3º - Inexistindo candidatos, a Administração Municipal indicará a Equipe de Coordenação, que deverá ser composta, por Servidores do Magistério de outras Unidades Escolares ou de Órgãos do Sistema Municipal de Educação.

**Art.7º** Podem exercer o direito de voto: I - Os alunos regularmente matriculados há pelo menos três meses na Unidade Escolar, com frequência regular e que possuam idade igual ou superior a 14 (quatorze) anos; II - Os servidores do magistério e os servidores públicos que possuam pelo menos 03 (três) meses de exercício efetivo na Unidade Escolar no dia da votação; III - Os pais ou responsáveis legais, perante a Unidade Escolar, do aluno menor de 14 (quatorze) anos de idade.

**Parágrafo único.** Ninguém poderá votar mais de uma vez na mesma Unidade Escolar, ainda que represente segmentos distintos ou que acumule cargos e funções.

**Art.8º** Para coordenar o processo de eleição será constituída uma Comissão Eleitoral Geral, constituída e instalada por iniciativa do Secretário(a) Municipal de Educação, que terá competência para coordenar o processo eleitoral e decidir, em última instância, na forma e prazo regulamentares, sobre os recursos encaminhados pela Comissão Eleitoral da Unidade Escolar, tendo a seguinte composição:

I – 03 (três) representantes da Secretaria Municipal de Educação;

II – 02 (dois) representantes do magistério público indicados pelo Sindicato dos Profissionais de Ensino do Município de Aracaju

§ 1º - Para dirigir o processo eleitoral na Unidade Escolar, será constituída uma Comissão Eleitoral com representantes indicados pelos respectivos segmentos da comunidade escolar, em plenária, convocada pelo Coordenador Geral.

§ 2º. Somente poderão compor a Comissão Eleitoral da Unidade Escolar, como representantes de seu segmento, alunos regularmente matriculados e possuam idade mínima de 14 (quatorze) anos completos.

§ 3º. Os servidores do Magistério integrante da Comissão Eleitoral não poderão ser candidatos à Coordenação da Unidade Escolar. Art.9º Na definição do resultado final do processo eleitoral será respeitada a proporcionalidade, para fins de computação dos votos, de 40% (quarenta por cento) dos votos para o segmento dos alunos e pais, 40% (quarenta por cento) para o segmento Magistério e 20% (vinte por cento) para o segmento dos servidores.

**Art.10** A vacância da função dos Coordenadores ocorrerá por conclusão da gestão, renúncia, destituição, aposentadoria ou morte. Parágrafo único. Implicará, também, na vacância da função: I - A decisão final desfavorável aos candidatos, em recurso sobre impugnação de registro de candidaturas das chapas ou do processo eleitoral; II - O afastamento por período superior a 2 (dois) meses, excetuando-se os casos de afastamento por Licenças de Saúde, própria ou de familiares, inclusive gestação

**Art.11** A destituição dos Coordenadores eleitos poderá ocorrer motivadamente quando: I - Após processo administrativo, assegurado o direito de defesa, se comprovem fatos que constituam ilícito penal, ou infração funcional prevista na legislação municipal;

**Parágrafo único.** O Secretário Municipal de Educação poderá, através de despacho fundamentado, determinar o afastamento do indiciado da Equipe de Coordenação durante a realização do processo administrativo, se constatar que a permanência no exercício das atividades possa de alguma maneira interferir na instrução do processo ou causar prejuízo à atividade da Unidade Escolar, assegurado o retorno à atividade caso a decisão final seja pela sua inocência.

**Art.12** Ocorrendo a vacância da função dos Coordenadores nos 06 (seis) meses anteriores ao término do período de mandato, completará o mandato, nesta ordem:

I - O Coordenador Administrativo, substituto legal do Coordenador Geral, sendo sua vaga preenchida por eleição no Conselho Escolar;

II - No impedimento do Coordenador Administrativo referido no inciso anterior, o Coordenador Pedagógico;

III - Não havendo Coordenadores ou no impedimento deste(s), o substituto será eleito no Conselho Escola.

**Art.13** Ocorrendo a vacância da função dos Coordenadores, excetuada a hipótese prevista no artigo anterior, iniciar-se-á o processo de nova eleição, conforme os ditames desta Lei, no prazo máximo de 30 (trinta) dias letivos.

**Parágrafo único.** A Equipe de Coordenação eleita nas condições previstas no caput deste artigo cumprirá apenas o restante do mandato da função de coordenação vaga.

**Art.14** A autonomia financeira das Unidades se dará pela transferência de recursos financeiros às Unidades Escolares, com base no artigo 300, Inciso VI e VII e artigos 302 e 306 da Lei Orgânica do Município de Aracaju, bem como no artigo 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e regulamentação pertinente emanada para o setor educacional.

**Parágrafo único.** O Prefeito regulamentará por Decreto a transferência de recursos financeiros às Unidades Escolares.

**Art.15** Os recursos orçamentários, próprios e provenientes de Convênios com a União e o Estado, destinados às Unidades Escolares Municipais, serão geridos por meio do Conselho Escolar.

**Parágrafo único.** Cabe ao Coordenador Geral e ao Presidente do Conselho Escolar, mediante competência delegada pelo Secretário Municipal de Educação, a movimentação dos recursos, sendo ordenadores de despesas.

**Art.16** A Gestão Pedagógica das Unidades Escolares garantirá que o ingresso, a permanência do aluno e o acesso ao conhecimento sejam assegurados mediante a definição, no Plano Anual da Unidade Escolar, de proposta pedagógica específica, elaborada pela Comunidade Escolar em consonância com as diretrizes do Sistema de Ensino e da legislação vigente.

**Art.17** O processo de elaboração do Plano Anual da Unidade Escolar, nas áreas administrativa, financeira e pedagógica, deverá estar em consonância com as diretrizes e normas do Sistema Municipal de Educação e com a legislação vigente. **Parágrafo único.** O Plano Anual da Unidade Escolar deverá ser elaborado com a Comunidade Escolar e submetido à aprovação do Conselho Escolar e da Secretaria Municipal de Educação.

**Art.18** Será assegurado aos atuais membros das equipes diretivas o direito de concorrer às funções da Equipe de Coordenação, desde que preenchidos os demais requisitos previstos nesta lei.

**Art.19** - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

**Art.20** Ficam revogadas as disposições em contrário, em especial a Lei 2.491, de 20 de maio de 1997.

Palácio Ignácio Barbosa, em Aracaju, 30 de dezembro de 2002

MARCELO DÉDA

RUY BELÉM DE ARAÚJO

Secretário Municipal de Educação

ALADIR CARDOZO FILHO

Procurador Geral do Município  
Anexo 1- Coordenação de Unidades Escolares

Números de Alunos Matriculados	Tipologia de unidades escolares		Composição da Equipe de Coordenação			Total
			Coordenador (a) Geral	Coordenador (a) Administrativo (a)	Coordenador (a) Pedagógico (a)	
Até 200 alunos	Micro unidade escolar	Funcionamento em 02 turnos	01	—	—	01
		Funcionamento em mais de 02 turnos ou Creche	01	—	01	02
De 201 a 500 alunos	Pequena		01	—	01	02
Mais de 501 alunos	Média		01	01	01	03
Mais de 1001 alunos	Grande		01	01	02	04