



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

---

**DAIANE DE FREITAS GALVÃO**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM CENA: UMA ANÁLISE  
DA REDE MUNICIPAL DE NOVA ANDRADINA (MS)**

**DOURADOS – MS**

**2020**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

---

**DAIANE DE FREITAS GALVÃO**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM CENA: UMA ANÁLISE  
DA REDE MUNICIPAL DE NOVA ANDRADINA (MS)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito final para a obtenção do título de Mestra em Educação, na área de Políticas e Gestão da Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real.

DOURADOS – MS

2020

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

Galvão, Daiane De Freitas

A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM CENA: UMA ANÁLISE DA REDE MUNICIPAL DE  
NOVA ANDRADINA (MS) [recurso eletrônico] / Daiane De Freitas Galvão. -- 2020.  
Arquivo em formato pdf. 138 p.

Orientadora: Giselle Cristina Martins Real.

Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2020.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

Política Educacional. 2. Gestão Democrática. 3. Educação Fundamental. I. Real, Giselle  
Cristina Martins. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

---

**ATA DE APROVAÇÃO**

**DAIANE DE FREITAS GALVÃO**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM CENA: UMA ANÁLISE DA REDE MUNICIPAL  
DE NOVA ANDRADINA (MS)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, na área de Políticas e Gestão da Educação.

Aprovado em: 20/02/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real – Presidente/Orientadora.  
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Alice de Miranda Aranda - Membro Titular Interno  
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andreia Nunes Militão - Membro Titular Externo  
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a oportunidade de realizar tantos sonhos e me fazer compreender que errar, aprender e crescer fazem parte da caminhada; obrigada por colocar pessoas tão especiais em minha vida.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real, minha orientadora e, sobretudo, pessoa e profissional ímpar. Obrigada pela orientação honesta e criteriosa, pela paciência e, principalmente, por ter acreditado e confiado em mim para a construção deste trabalho. Tenho certeza de que não chegaria até aqui sem sua ajuda e apoio. Minha eterna gratidão.

À Banca Examinadora, Professoras Dr.<sup>a</sup> Maria Alice e Dr.<sup>a</sup> Andreia Nunes Militão, que tão gentilmente aceitaram participar e fizeram apontamentos importantes desde a qualificação desta dissertação.

Aos professores do Mestrado em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que contribuíram de forma significativa para as reflexões durante todo o curso.

Agradeço à CAPES, pela bolsa concedida, que foi de suma importância para a elaboração deste trabalho.

À Secretaria Municipal de Educação de Nova Andradina, especialmente, ao secretário de Educação, Prof. Fábio Zanata, por autorizar que esta pesquisa ocorresse na rede municipal. Minha gratidão se estende também à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula e ao Euzébio, que não mediram esforços e estiveram sempre dispostos a ajudar e fornecer dados para esta investigação.

Ao José, doutorando e colega de linha de pesquisa, pela disposição e por toda a ajuda na coleta, gravação e tratamento dos dados.

Agradeço aos meus familiares, em especial, à minha querida irmã Simone, por me apoiar e me receber em sua casa durante este período de estudos.

Ao Alex, por todo carinho, amor e compreensão, não só neste trabalho. Obrigada por me apoiar de forma paciente e de permanecer ao meu lado.

Aos colegas de mestrado da turma de 2018, Éberson, Fabiana, Keila, Rosinéia, Deborah e Sabrina, pela amizade e companheirismo, por compartilharem importantes conhecimentos comigo e me ensinarem muitas coisas.

À minha amiga e mestra, Alana Oliveira, pela amizade, disposição e incentivo, estando sempre presente.

Minha gratidão se estende, também, a todos aqueles que colaboraram para a realização desta dissertação.

## RESUMO

GALVÃO, Daiane de Freitas. **A gestão democrática em cena:** uma análise da Rede Municipal de Nova Andradina (MS). 135 f. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2020.

A presente Dissertação de Mestrado em Educação foi construída no âmbito das ações desenvolvidas pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Política e Gestão da Educação (Gepge), vinculado ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (PPGEdu/Faed/UFGD). Está vinculada à pesquisa nacional, financiada pela Fundação Carlos Chagas (FCC), intitulada “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil”, a qual delimitou os conceitos e a metodologia empregada. Tem-se como objetivo geral analisar o cenário da gestão educacional na Rede Municipal de Nova Andradina (MS), com vistas a explicitar seu potencial em imprimir ações de vertente democratizante ao ensino fundamental. O critério de escolha do referido município como *locus* empírico da pesquisa considerou os resultados positivos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Tem-se como hipótese que redes que buscam imprimir qualidade, inclusive indicada em bons resultados no Ideb, tem potencial para implementar medidas de vertente democratizante. O problema norteador da investigação consiste em: quais as características da gestão educacional de Nova Andradina a partir do cenário brasileiro? A metodologia adotada foi organizada por três fases, sendo a primeira, a revisão bibliográfica; a segunda, a análise documental, tendo como fonte os documentos da Secretaria Municipal de Educação; e a terceira fase consiste em pesquisa de campo, com entrevistas e aplicação de técnicas de grupo de interação aos diretores das escolas. Como resultado percebeu-se que a cena de Nova Andradina aponta para avanços na gestão de vertente democratizante, concretizados por meio de medidas que explicitam o empenho em construir um ambiente mais próximo das concepções de gestão democrática presentes nos documentos normativos da educação nacional. Nesse sentido, observa-se influências das políticas nacionais no contexto municipal que induzem uma dada concepção de gestão democrática. Nesse contexto, estão imbricadas medidas que almejam qualidade, por meio do atendimento às metas do Ideb, de nuance gerencialista, e ações voltadas para a qualificação da educação básica de vertente democratizante, como a adoção de eleição para diretores e a adoção de plano de carreira pautado no piso salarial nacional. Por serem medidas recentes indica-se a necessidade de ampliação dos estudos, observando a efetivação de novos cenários que possam se desenvolver a partir de cenas que se constroem na dinâmica das relações políticas.

**Palavras-chave:** Política Educacional. Gestão Democrática. Educação Fundamental.

## ABSTRACT

GALVÃO, Daiane de Freitas. **Democratic management on the scene: an analysis of the municipal network of Nova Andradina (MS)**. 135 p. 2020. Dissertation (Master in Education) – Graduate Program in Education, Federal University of Grande Dourados, Dourados, 2020.

This Master's Dissertation in Education was built within the scope of the actions developed by the State, Politics and Management Education and Research Group (Gepge), linked to the Postgraduate Program in Education of the Faculty of Education of the Federal University of Grande Dourados (PPGEdu / Faed / UFGD). It is linked to national research, funded by the Carlos Chagas Foundation (FCC), entitled “Municipal School Management Scenarios in Brazil”, which outlined the concepts and methodology employed. The general objective is to analyze the educational management scenario in the Municipal Network of Nova Andradina (MS), with a view to explaining its potential in printing actions of a democratizing aspect to elementary education. The criterion for choosing this municipality as the empirical locus of the research considered the positive results of the Basic Education Development Index (Ideb). It is hypothesized that networks that seek to print quality, even indicated in good results at Ideb, have the potential to implement measures of a democratizing nature. The guiding problem of the investigation is: what are the characteristics of the educational management of Nova Andradina from the Brazilian scenario? The adopted methodology was organized in three phases, the first being the bibliographic review; the second, document analysis, based on documents from the Municipal Education Department; and the third phase consists of field research, with interviews and application of group interaction techniques to school principals. As a result, it was noticed that the Nova Andradina scene points to advances in the management of democratizing aspects, made concrete through measures that make explicit the effort to build an environment closer to the conceptions of democratic management present in the normative documents of national education. In this sense, there are influences of national policies in the municipal context that induce a given conception of democratic management. In this context, measures that aim for quality are intertwined, through meeting the Ideb goals of a managerial nuance, and actions aimed at qualifying basic education with a democratizing aspect, such as the adoption of an election for directors and the adoption of a career plan. based on the national wage floor. As they are recent measures, the need to expand studies is indicated, observing the realization of new scenarios that may develop from scenes that are built in the dynamics of political relations.

**Keywords:** Educational Polity. Democratic Management. Elementary Education.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Grupo Escolar Moura Andrade, vista parcial, 1959.....	55
<b>Figura 2</b> – Panfleto divulgado pela SEMEC em 2018 .....	62
<b>Figura 3</b> – Formação dos professores da Rede Municipal de Nova Andradina (2019) .....	66
<b>Figura 4</b> – Material produzido pela Secretaria Municipal – Avaliação Municipal da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte (Avamse).....	77

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Formação dos professores da Rede Municipal de Nova Andradina - 2019.....	67
<b>Tabela 2</b> – Matrículas da Educação básica da rede municipal de Nova Andradina (2018) ....	72
<b>Tabela 3</b> – Ideb das redes municipais do MS, com melhores resultados, considerando os anos divulgados (2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017) .....	73
<b>Tabela 4</b> – Resultados do Ideb no período de 2005 a 2017, considerando: Brasil, Mato Grosso do Sul e Nova Andradina .....	74
<b>Tabela 5</b> – Resultados obtidos e metas projetadas do Ideb para Nova Andradina, considerando os anos de 2005 a 2021 .....	74
<b>Tabela 6</b> – Resultados do Ideb no período de 2005 a 2017 por escolas que compõem a rede municipal do município de Nova Andradina.....	75
<b>Tabela 7</b> – Concentração percentual de docentes e de diretores do município de Nova Andradina do ensino fundamental por faixa etária (2019).....	82

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Instituições Educacionais de Nova Andradina (2019) .....	64
<b>Quadro 2</b> – Universidades em Nova Andradina (2019).....	65
<b>Quadro 3</b> – Ranking Salarial dos(as) Professores(as) (2019) .....	67

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abrinq	Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
AVAMSE	Avaliação Municipal da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEINF	Centro de Educação Infantil
CF	Constituição Federal
CONAE	Conferência Nacional de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFMS	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
IMPA	Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais Anísio Teixeira
FCC	Fundação Carlos Chagas
FETEMS	Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MCTIC	Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MEC	Ministério da Educação
MS	Mato Grosso do Sul
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional de Nova Andradina
NTM	Núcleo de Tecnologias Educacionais Municipal
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
PEE	Plano Estadual de Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PIB	Produto Interno Bruto
PME-NA	Plano Municipal de Educação de Nova Andradina

PNE	Plano Nacional da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PR	Paraná
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAMTECs	Salas de tecnologias municipais
SED	Secretaria de Estado de Educação
SEMEC	Secretaria Municipal de Educação
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SIMTED	Sindicato Municipal dos Trabalhadores em Educação
SP	São Paulo
UCDB	Universidade Católica Dom Bosco
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UEX	Unidade Executora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: APORTES CONCEITUAIS.....</b>	<b>30</b>
1.1 Marcos históricos e normativos da gestão democrática.....	30
1.2 A gestão democrática na literatura.....	40
1.3 Marcos conceituais de gestão de vertente democrática .....	44
<b>2 O SISTEMA MUNICIPAL DE NOVA ANDRADINA: CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>51</b>
2.1 Aspectos históricos de Nova Andradina.....	51
2.2 O contexto educacional de Nova Andradina .....	58
2.3 O sistema educacional de Nova Andradina .....	72
<b>3 PROCESSOS DE GESTÃO EDUCACIONAL DESENVOLVIDOS EM NOVA ANDRADINA.....</b>	<b>80</b>
3.1 Características da gestão de Nova Andradina: perfil e trajetória dos gestores .....	80
3.2 Características da gestão de Nova Andradina: práticas de gestão .....	86
3.2.1 <i>O Conselho Escolar</i> .....	86
3.2.2 <i>O Projeto Político Pedagógico (PPP)</i> .....	88
3.2.3 <i>O Conselho de Classe</i> .....	89
3.2.4 <i>Ações de controle à reprovação e ao abandono escolar</i> .....	90
3.2.5 <i>Ações de formação continuada na escola</i> .....	93
3.2.6 <i>O envolvimento com a comunidade escolar e a mediação de conflitos na escola</i> .....	96
3.2.7 <i>Critérios de organização escolar</i> .....	98
3.2.8 <i>Uso dos resultados e instrumentos das avaliações sistêmicas</i> .....	101
3.3 Características e gestão de Nova Andradina: condições das escolas.....	103
3.4 O cenário da gestão escolar apresentado pela rede municipal de Nova Andradina ....	107
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>

APÊNDICES .....	128
-----------------	-----

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação está vinculada à pesquisa nacional financiada pela Fundação Carlos Chagas (FCC), intitulada “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil”<sup>1</sup>. O presente trabalho visa ao aprofundamento dos estudos realizados sobre a gestão democrática em redes municipais, a partir dos dados apresentados pelos gestores no questionário contextual da Prova Brasil, aplicado em 2015, cujo objetivo foi:

[...] caracterizar cenários de gestão vigentes em escolas municipais, analisando sua potencialidade de contribuir para a democratização da educação, tomando como fonte as respostas declaradas pelos diretores municipais ao questionário contextual da Prova Brasil de 2015 (MARTINS *et al.*, 2017, p. 4).

A referida investigação em andamento possibilitou observar que, apesar dos mais de 30 anos da previsão da gestão democrática para a escola pública, garantida pela Constituição Federal (CF), promulgada em 5 de outubro de 1988, desvelam-se vários cenários com características de viés democrático concorrendo no contexto brasileiro. Esse fato explicita que tal gestão permanece como uma realização difícil de ser alcançada no plano da ação organizacional efetiva (LIMA, 2018).

Cumprir destacar que a análise não parte de uma visão homogeneizante de gestão, caracterizada por apenas uma perspectiva. Partiu-se do pressuposto que haveria proposições capazes de indicar um panorama comum do que poderia ser identificado como a gestão democrática no contexto brasileiro, a partir das várias cenas representadas pelas redes municipais de educação. No entanto, o resultado da primeira fase do estudo nacional indicou a multidimensionalidade de cenários com vieses democratizantes.

Nesse sentido, voltou-se para a constituição de outras etapas que possibilitassem o (re)conhecimento mais aprofundado de algumas cenas desse cenário mais amplo, o que indicou o município de Nova Andradina.

---

<sup>1</sup> A pesquisa nacional é coordenada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ângela Martins, pesquisadora da Fundação Carlos Chagas e professora da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), juntamente com os seguintes pesquisadores(as): Cristiane Machado (Unicamp), Maria Helena Bravo (FCC) e Sandra Zákia Sousa (FEUSP), que coordenam os estudos na Região Sudeste; Flávia Obino Werle, Alenis Andrade e Cristiane Welter da Unisinos, que integram a equipe da Região Sul; e Giselle Cristina Martins Real e José da Silva Santos Júnior da UFGD, com trabalhos na Região Centro-Oeste.

Dessa forma, a proposta desta dissertação é viabilizar o aprofundamento sobre as formas de gestão que apresentam elementos e características democratizantes, em uma rede municipal que compõe o cenário brasileiro.

O interesse pela temática teve início, em um primeiro momento, no curso de Pós-Graduação – Especialização em Docência no Ensino Superior, realizado na Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), ao cursar a disciplina de Políticas no Ensino Superior e passar a estudar as questões relacionadas à qualidade da educação, bem como seus indicadores. A motivação também foi idealizada com base nas aulas do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Outro elemento que justifica a execução deste estudo é o fato de residir na cidade de Nova Andradina, onde a Rede Municipal pública de educação tem se destacado no cenário do estado de Mato Grosso do Sul pelos resultados positivos obtidos junto ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

Sendo assim, essa rede foi selecionada em virtude de apresentar um bom desempenho, considerando o período de 2005, data de criação desse índice, até 2017, quando foram publicados os seus últimos resultados<sup>2</sup>. Sabe-se, apesar de seus limites, que este é o principal mecanismo de aferição de qualidade adotado pelas políticas nacionais (SOUSA; OLIVEIRA; ALAVARSE, 2011).

Cabe ressaltar que o Ideb foi criado pelo Ministério da Educação (MEC) em 2007, com o objetivo de estabelecer um índice de qualidade passível de assimilação simples pelos sistemas educacionais. Para tanto, sintetiza em um só indicador dois conceitos que já eram utilizados pelo MEC: a) o fluxo escolar; e b) as médias de desempenho nas avaliações, especificamente o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil para os municípios (INEP, 2018).

Ademais, parte-se de uma concepção de qualidade com base no rendimento dos estudantes e, portanto, vinculado a um parecer formal e técnico; já a gestão com viés democratizante está relacionada a uma proposta social e política (DEMO, 2002; SOUZA, 2014). Mas, utilizou-se esse critério de seleção para essa rede de ensino por ter como pressuposto que a qualidade formal poderia indicar faces da qualidade social e política.

De acordo com Demo (2000), a educação fundada no “saber pensar” com qualidade formal e política pode ser uma alavanca importante para a cidadania. O autor esclarece que ela

---

<sup>2</sup> Por se tratar de critério de cunho qualitativo, a seleção das redes municipais a serem consideradas para a terceira fase da pesquisa apresentou critérios distintos para cada um dos campos empíricos. Nesse sentido, o resultado do Ideb foi usado apenas para a escolha da amostra na região Centro-Oeste.

está relacionada à capacidade de desenvolver conhecimento de forma autônoma e cognitiva, para que o sujeito aprenda e crie habilidades que o façam questionar, fundamentar, argumentar e contra-argumentar. Essas competências integram o saber aprender, o aprender a ler, a escrever e, também, a utilizar o raciocínio lógico-matemático, histórico, geográfico e científico.

Enquanto na dimensão da qualidade política, as habilidades são associadas à arte de ser, desdobrar-se, desenvolver-se, criar e produzir sua própria história, ou seja, a imagem positiva desse conceito pode ser identificada como um fenômeno participativo fundamental “para superar a condição de massa de manobra ou da ‘pobreza política’. A qualidade política se relaciona com o desenvolvimento das habilidades de questionamento, autonomia, criticidade, pesquisa, inovação, emancipação e intervenção” (IOSIF, 2007, p. 34).

Logo, qualidade formal se refere a instrumentos e a métodos; qualidade política, a finalidades e a conteúdo. Uma não é inferior a outra; apenas possuem perspectivas próprias. Nesse sentido, a qualidade política está relacionada à qualidade formal, e, portanto, são faces da ideia de democracia presente na sociedade capitalista. Desse modo, a gestão democrática está relacionada a qualidade da educação de cunho político e social.

Sendo assim, Oliveira e Araújo (2005, p. 18) afirmam que, no Brasil, há um desafio em manter a qualidade da educação para todos, porque existem inúmeras e diversas representações sociais e, por isso, as demandas e os indicadores se apresentam de formas múltiplas “conforme as representações e as intencionalidades dos sujeitos históricos”, uma vez que precisam ser “dinâmicos”, “debatidos” e “reformulados”. Essa atividade não é apenas técnica, mas também política, pois definir insumos e parâmetros para um ensino satisfatório requer uma análise dos custos, das condições reais, dos objetivos que se almejam e das expectativas em torno do processo de escolarização.

Ademais, Fátima Alves (2008) reforça que a gestão democrática também é apontada como fator interveniente na melhoria da qualidade, apesar de seu conceito ainda estar em construção (SOUZA, 2014). Destaca-se que o uso do termo é instituído com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988.

Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2008, p. 1).

Além disso, a gestão democrática da escola se constitui como parte de um processo mais amplo de redemocratização da sociedade brasileira, garantida pela CF (BRASIL, 1988) no

Artigo 206 e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Com efeito, é com a LDB/1996, e mesmo após a sua aprovação, que se constroem os marcos normativos no Brasil. Nesse sentido, a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), indicará as bases de sua concepção, na medida em que aparece, de forma expressa, uma meta específica para a gestão democrática, bandeira de luta dos movimentos dos educadores (OLIVEIRA, 2011). Dessa forma, a gestão que se pretende discutir é aquela que se efetiva a partir dos marcos normativos recentes, particularmente, aqueles que integram o processo de construção do atual PNE vigente.

Nessa perspectiva, a Constituição Federal e a LDB/1996 apresentam em seus textos alternativas para sobrepujar os modelos de gestão antidemocráticos, que perpetuaram durante décadas na história da educação brasileira, e se instalam como uma forma de extinguir práticas centralizadoras do poder, dando lugar a novas práticas, constituídas na participação, tendo como ponto de partida o diálogo constante. Nessa lógica, Dourado (1990) explica que é necessária a descentralização do poder:

[...] é preciso ter-se na escola a descentralização do poder, formação de conselhos representativos, reorganização do currículo, democratizar o acesso à escola e ao conhecimento, romper com barreiras conceituais, gerir novos processos de avaliação, ter disposição para o diálogo, entre outros (DOURADO, 1990, p. 312).

Pode-se perceber que, para o pesquisador, a concepção de gestão democrática, na circunstância que permeou a aprovação da CF (1988), perpassa a ideia de divisão do poder, ou seja, a descentralização da tomada de decisões no contexto escolar; portanto, pressupõe-se a presença de órgãos colegiados com espaços de diálogos. Mas não se refere só a isso, também congrega outros constructos como os referenciados pelo autor, a saber: a reorganização curricular, a ampliação do acesso à escola e, inclusive, com direito à aprendizagem, o que demandariam novas formas de avaliação.

Assim, ressalta-se que este estudo tem como objetivo revelar os cenários de gestão democrática que se efetivaram em determinada realidade de rede pública de educação, como a de Nova Andradina. Com isso, pode-se observar quais noções e medidas estão vigentes, a partir das ideias que permearam os marcos normativos e a literatura científica da área. Trata-se, de fato, de explicitar a construção possível de gestão democrática desenvolvida pelo sistema de educação, levando-se em conta a memória e os valores de sua sociedade, conforme ensina Azevedo (1997).

Dessarte, esta dissertação se justifica socialmente no momento em que se pretende contribuir para um entendimento mais amplo acerca de como os princípios de gestão com vertente democrática se efetivam nas ações, nas iniciativas e nas propostas políticas da Secretaria Municipal de Educação junto às escolas de sua rede de ensino.

Diante do exposto, o problema que a pesquisa procura responder está assim formulado: quais as características da gestão educacional de Nova Andradina (MS) a partir do cenário brasileiro?

Para tanto, foram constituídos os seguintes objetivos: o geral consiste em analisar o cenário da gestão educacional na Rede Municipal de Nova Andradina (MS), com vistas a explicitar seu potencial em imprimir ações de vertente democratizante à educação fundamental. Já os objetivos específicos são:

- contextualizar o processo de construção do conceito de gestão democrática desde a Constituição Federal de 1988;
- delinear o processo histórico de organização do sistema educacional de Nova Andradina, buscando explicitar os fatores condicionantes da gestão efetivada com proposição de vertente democrática;
- identificar e analisar características de gestão democrática nas ações e proposições adotadas para a gestão educacional na rede municipal, considerando os seguintes eixos: i) perfil e trajetória do gestor; ii) práticas de gestão; e iii) condições das escolas.

Por conseguinte, esses três eixos de proposição são retirados das unidades que agregam, em cada uma, o conjunto de questões do Questionário Contextual da Prova Brasil respondidas pelos gestores escolares, tratando-se do documento balizador da pesquisa nacional a que esta investigação está associada. Em vista disso, ele é utilizado, neste trabalho, como referencial para o delineamento do desenho metodológico adotado e para a construção dos instrumentos de coleta de dados.

Nesse sentido, esclarece-se que os eixos aplicados para a compreensão da concepção de gestão democrática partem dos seguintes indicadores:

- i) para o eixo do perfil e da trajetória do gestor estão aspectos que se agrupam em torno do nível de sua formação escolar e acadêmica e sua experiência;
- ii) sobre as práticas de gestão estão elementos que tratam das iniciativas de controle da reprovação e do abandono da unidade educacional, bem como das formas de alocação docente e da organização das classes e das turmas de alunos;

iii) quanto às condições da escola constam questionamentos em torno dos usos e da disponibilidade dos recursos recebidos, do número de técnicos administrativos, da quantidade e da qualidade dos materiais pedagógicos e didáticos existentes.

Com isso, pode-se perceber que a ideia de gestão democrática não limita, apenas, a sua compreensão sobre a presença e a atuação de Conselhos Escolares, Grêmios, Associação de Pais e Mestres (APMs) e Projeto Político Pedagógico (PPP), mas comunga da concepção de Dourado (1990), em que vários constructos devem ser considerados, especificamente, aqueles que compõem os três eixos aqui expostos.

Logo, acredita-se que, para além dos processos de acesso ao cargo de diretor, a gestão de vertente democrática se revela por meio de medidas que implicam, conforme descrito por Souza (2009a), em iniciativas voltadas para o planejamento, os encaminhamentos, o acompanhamento, o controle e a avaliação do conjunto das ações direcionadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução de seus problemas.

Diante disso, o tema deste estudo adquire centralidade no debate educacional e se reveste de importância, uma vez que faz relação com o atual cenário em que as escolas estão inseridas e são incitadas a apresentar resultados a partir de contradições presentes na agenda brasileira, em que se conjugam o princípio da gestão democrática com metas para o rendimento estudantil, mediante avaliações em larga escala. Nessa perspectiva, é evidente que o gestor escolar tem um papel importante no uso dos resultados dessas avaliações, pois terá de responder às exigências educacionais para melhorar a qualidade na educação, posto que não há como se falar em gestão democrática sem, em última instância, efetivar a aprendizagem.

Assim, para responder ao problema levantado, a dissertação se delineou em três fases. A primeira, constituiu-se em revisão bibliográfica, com o objetivo de compreender como ocorre a produção de conhecimento em uma determinada área e, portanto, alimentar-se dos saberes produzidos para, a partir das lacunas existentes, trazer suas contribuições.

Já a segunda fase teve foco na análise documental, adotando como *corpus* os documentos da Secretaria Municipal de Educação de Nova Andradina, selecionados em virtude de tratarem da gestão democrática na rede, haja vista que o documento escrito constitui uma fonte rica de dados para todo pesquisador nas ciências sociais (CELLARD, 2008). Sobre a pesquisa documental, Gil (2008, p. 51) afirma que ela:

[...] assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado

assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Dessa forma, buscou-se encontrar aspectos relacionados à gestão democrática, tendo como mote a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) e suas estratégias para identificar aspectos da implementação dessa gestão no referido sistema municipal. Assim, os principais documentos selecionados para a análise foram<sup>3</sup>:

- a Lei Orgânica de Nova Andradina, aprovada em 04 de abril de 1990;
- o Plano Municipal de Educação de Nova Andradina – MS (2015-2025), aprovado pela Lei n.º 1.260, de 16 de junho de 2015;
- a Lei Complementar n.º 41, de 26 de junho de 2002 (NOVA ANDRADINA, 2002), que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da Prefeitura Municipal de Nova Andradina (PCR-NA), cria cargos efetivos, fixa vencimentos e dá outras providências;
- o material produzido referente à Avaliação Municipal, identificada como Avaliação Municipal da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte (Avamse).

Para fins de delimitação do município de Nova Andradina e suas unidades escolares, além dos documentos, utilizou-se como fonte de pesquisa a página eletrônica<sup>4</sup> do Ideb, no sítio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), para identificar os resultados da rede educacional. Ainda foi necessário o acesso a bancos de dados públicos para a captação atualizada da legislação nacional que envolve a construção do conceito de gestão democrática, tais como:

- Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB);
- Lei n.º 10.172, de 09 de janeiro de 2001 – o Plano Nacional da Educação (PNE 2001-2010);
- Lei n.º 13.005, de 25 de julho de 2014 – o Plano Nacional da Educação (PNE 2014-2024).

---

<sup>3</sup> Os documentos selecionados foram acessados por meio do site da Prefeitura de Nova Andradina. Disponível em: <https://legislacao.pmna.ms.gov.br/>. Acesso em: jun. 2018.

<sup>4</sup> Disponível em: <http://portal.inep.gov.br>. Acesso em: jun. 2018.

A terceira fase desta investigação acadêmica teve como parâmetro a pesquisa de campo. Para tanto, foram entrevistados os sete diretores das unidades escolares selecionadas, bem como se desenvolveu a metodologia de grupo de interação.

Para a dinâmica de grupo, optou-se pelo modelo desenhado por Kurt Lewin (1978), conforme delimitação proposta pela pesquisa nacional, mais especificamente o procedimento utilizado em São Paulo, que parte de questionamentos de situações-problemas. Em termos de técnica, adotaram-se os seguintes encaminhamentos: inicialmente, houve esclarecimentos da metodologia; na sequência, foi realizado o registro das respostas em folha individual, de acordo com o roteiro. Após essa documentação, fez-se a discussão deles em subgrupos, de forma que foi escolhido um relator para apresentar a síntese da discussão no painel geral. Durante a apresentação foram elaborados e registrados encaminhamentos coletivos na forma de painel, considerando a síntese das expressões e das falas dos diretores municipais.

Cabe mencionar que essa metodologia possibilita processos de interação entre os sujeitos, influências recíprocas e ressignificação de noções e ideias. Para Kurt Lewin (1978) o grupo possui elementos específicos enquanto totalidade, com estrutura e objetivos próprios; sua essência consiste na interdependência dos sujeitos que o compõe, mais do que nas diferenças e semelhanças de expressões e opiniões que ali se manifestam (MARTINS *et al.*, 2018).

Em Nova Andradina, a atividade aconteceu no dia 21 de setembro de 2018, em uma sala equipada na Secretaria Municipal de Educação (SEMEC), sugerida pelo secretário de Educação, momento em que os participantes assinaram o termo de livre consentimento, autorizando sua participação voluntária na pesquisa e foram esclarecidos os objetivos e a metodologia do trabalho. As etapas foram as seguintes: registro de respostas em folha individual, obedecendo ao roteiro proposto, conforme consta nos apêndices; na sequência, instaurou-se a discussão das respostas individuais junto ao grupo, no qual os registros em áudio foram gravados pelos pesquisadores.

Posto isso, tal dinâmica teve como perspectiva compreender características dominantes em práticas de gestão escolar, com base nas percepções de diretores escolares da rede municipal de ensino. Vale esclarecer que, ao aplicar a dinâmica, não houve interesse em identificar os autores, pois o objetivo era homogeneizar e perceber o que era comum, bem como as particularidades de cada instituição. Os dados obtidos foram transcritos e organizados posteriormente, cuja análise é objeto do terceiro capítulo desta dissertação.

É importante salientar que Nova Andradina é um polo educacional regional, tendo em vista o número de unidades de Educação Básica, tanto públicas quanto privadas. A rede

municipal de educação conta com nove escolas, das quais duas não foram selecionadas em virtude de apresentarem quantidade reduzida de alunos matriculados.

Assim, o objetivo da pesquisa de campo foi aprofundar os dados constantes no Questionário da Prova Brasil de 2015. O roteiro da entrevista teve como base o mesmo que foi utilizado na pesquisa nacional de caráter mais amplo, apoiado nos três eixos norteadores construídos a partir do referido questionário. Em outras palavras, buscou-se observar as iniciativas referentes aos aspectos voltados:

- i) para o perfil e a trajetória dos diretores – formas de ingresso à rede; formação acadêmica; maior titulação; formas de acesso ao cargo; tempo de experiência no magistério, no cargo e de atuação na rede;
- ii) para as práticas escolares – o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico; o Conselho de Classe e as ações de controle à reprovação e ao abandono escolar; a formação continuada dos professores; o envolvimento com a comunidade escolar e a mediação dos conflitos; os critérios de organização; e o uso dos resultados e dos instrumentos das avaliações sistêmicas;
- iii) para as condições da unidade educacional – número de funcionários técnico-administrativos; quadro com as categorias de servidores; espaços físicos existentes; equipamentos; e recursos financeiros disponibilizados à escola.

O levantamento bibliográfico contribuiu com a definição da base conceitual da pesquisa, sobretudo sobre os conceitos de gestão democrática. Essa fase teve como ponto de partida a análise de dissertações de mestrado, artigos de periódicos e outras publicações relacionadas ao tema, com vistas a explicitar os “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil”, evidenciando o município de Nova Andradina (MS). Para tanto, foram realizadas buscas no período de 06/2018 a 11/2018 aos bancos de dados *on-line*, particularmente no *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO)<sup>5</sup>, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), considerando os trabalhos defendidos nos últimos cinco anos. A opção pelo levantamento dos últimos anos levou em conta: i) os estudos do estado da arte (SOUZA, 2009b; MARTINS; SILVA, 2011) já realizados, que contemplavam os períodos anteriores; ii) o ano de 2014, quando houve a aprovação do PNE vigente que instituiu a Meta 19.

---

<sup>5</sup> A escolha da base SciELO é decorrente de sua notoriedade na divulgação das pesquisas na área de Educação do Brasil.

Como resultado da busca efetivada no SciELO e no Portal da Capes, utilizando o jogo de descritores “gestão educacional” e “Ideb”, foram selecionados sete artigos que continham os termos nas palavras-chave ou no título do texto. O levantamento realizado na BDTD com os verbetes “gestão democrática” e “qualidade” resultou em duas dissertações.

De forma a ampliar a revisão bibliográfica, no mês de outubro de 2019, foi feita uma nova pesquisa no SciELO usando, dessa vez, os descritores “gestão educacional” e “democrática”. Na primeira busca, havia 32 trabalhos. Então, realizou-se a filtragem com o objetivo de verificar do total de estudos somente aqueles que se situavam no recorte temporal utilizado nesta pesquisa, resultando em 12 trabalhos. Após a leitura dos títulos e dos resumos, por fim, foram selecionados mais cinco artigos para compor a revisão bibliográfica.

Convém informar que a pesquisa bibliográfica tomou como referência estudos anteriores que destacam as principais tendências em torno do tema da gestão educacional no período de 2000 a 2008<sup>6</sup> (SOUZA, 2009b; MARTINS, SILVA, 2011). Os projetos relacionados a essa temática “denotam o papel político que a gestão educacional carrega intrinsecamente, por ser um espaço por meio do qual a política educacional opera” (SOUZA, 2009b, p. 91). Assim, os trabalhos escolhidos são aqueles que tratam das temáticas da gestão democrática, o papel dos dirigentes escolares e a efetividade dos organismos colegiados na gestão escolar e educacional. De acordo com Martins e Silva (2011, p. 241), os textos apresentaram:

Intenções genéricas ao analisarem o que ocorre no espaço escolar, no relacionamento entre direção, coordenação pedagógica, pais, alunos e professores e/ou entre as unidades e os órgãos centrais do Ministério e de Secretarias de Educação.

Em síntese, as análises acadêmicas examinam os denominados processos interativos entre os segmentos profissionais e, também, o fluxo de comunicação entre os diferentes níveis de implementação das políticas, mas sem explicitar claramente os caminhos metodológicos, os procedimentos de pesquisa e/ou os referenciais teóricos, verificando a ausência de gestão democrática, que é objetivada ou reduzida à eleição de diretores escolares, de participação tanto da comunidade quanto de alunos ou o estabelecimento de relações horizontais na escola.

---

<sup>6</sup> Segundo os autores, o período histórico examinado (2000-2008) pode configurar uma etapa na produção científica do campo educacional na subárea das políticas públicas, constituída por uma tensão que permeia a busca por novos caminhos teórico-metodológicos, capazes de ampliar a visão sobre os problemas que afetam a escola pública e seus processos de gestão.

Ainda, segundo os autores, o conjunto das produções analisadas tem como característica um discurso bastante semelhante, materializado pela recorrência a determinados termos e conceitos e pela coincidência de abordagens e perspectivas de análise. Ademais, inferem que “o uso do termo gestão democrática aparece em partes dos estudos, de forma vaga e difusa, tomado como critério inequívoco para se atestar ou discutir o valor de uma educação escolar, sua pertinência ou qualidade” (MARTINS; SILVA, 2011, p. 243), sinalizando para a necessidade de ampliar as reflexões que envolvem esse campo, dada sua relevância nos projetos que anseiam por transformações na educação do país e não podem perder de vista as questões relacionadas à qualidade da educação escolar.

Portanto, a partir desses estudos, que traçam o “o estado da arte” da gestão democrática no Brasil até 2008, o levantamento bibliográfico efetuado pretendeu coletar as discussões realizadas após esse período. Diante desse processo, identificaram-se 21 artigos e duas dissertações e foram selecionados nove trabalhos, por trazerem contribuições efetivas para a presente pesquisa.

Nesse sentido, destaca-se o texto intitulado *A Avaliação Educacional em Contextos Municipais*, de Freitas e Ovando (2015). As autoras apontam como 10 redes escolares municipais localizadas no estado de Mato Grosso do Sul, com destaque no Ideb, respondem ao exame nacional e que uso fazem dessa ferramenta em suas redes. O artigo se baseia em dados e constatações de estudos exploratórios feitos entre os anos de 2009 e 2010, que apresentam resultados considerados positivos e buscam compreender o interesse por se investigar os usos desse método e as ações nacionais associadas à avaliação da educação básica. Cumpre destacar que a rede municipal de educação de Nova Andradina não foi analisada por esse trabalho.

Já Vieira e Vidal (2015), no trabalho denominado *Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo*, fazem uma reflexão e discutem os avanços da legislação brasileira e de iniciativas políticas, procurando associá-los a questões tratadas em uma amostra de professores e de gestores de escolas da rede pública, de modo a compreender os contornos da gestão escolar no Brasil, além de fazer algumas considerações sobre práticas gerencialistas que se contrapõem ao modelo proposto. As autoras inferem que os temas tratados na pesquisa oferecem elementos para afirmar que o princípio estabelecido pela CF (BRASIL, 1988) tem se traduzido em medidas legais e iniciativas de política com vistas a seu fortalecimento. A análise evidencia que diretores das escolas brasileiras têm procurado por alternativas para a construção de uma gestão democrática no cotidiano de seu trabalho, embora ainda haja práticas associadas a modelos gerencialistas que ferem os princípios constitucionais.

Por sua vez, Barbosa e Vaz de Mello (2015), em *A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do Ideb*, tiveram como objetivo perceber como o gestor escolar desempenha uma atitude estratégica no espaço pedagógico, colocando em evidência o seu papel de articulador em direção à melhoria dos resultados do Ideb, o que constitui um diferencial importante rumo à construção de uma educação de qualidade.

Outrossim, o trabalho também parte da hipótese de que o gestor exerce influência na melhoria do indicador de sua instituição, ou seja, o cargo de diretor implica assumir consequências, sejam elas positivas ou negativas, diante dos atos praticados. Este estudo também se aproxima dessa pesquisa, quando constata que nos últimos anos o índice das escolas públicas tem avançado em direção ao cumprimento das metas educacionais propostas, mas adverte que todos esses números não terão importância “se não forem delimitados por uma presença ativa e questionadora dos atores sociais” (BARBOSA, VAZ DE MELLO, 2015, p. 52).

Além disso, os pesquisadores ainda advertem: “é preciso que a comunidade escolar aponte rumos, corrija distorções, providencie recursos, redimensione metas, supere fracassos, tudo que, em geral, está totalmente presente na voz daquele que os compreende profundamente: o gestor escolar” (BARBOSA, VAZ DE MELLO, 2015, p. 52).

Por outro lado, Gellati e Marquezan (2013), no artigo *Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação*, investigam as ações desenvolvidas pela gestão de uma escola municipal de Santa Maria (RS) para facilitar o processo de aprendizagem dos alunos e contribuir para o sucesso da unidade, que em 2012 atingiu a média de 7,2 para os anos iniciais, sendo este o maior índice obtido, considerando todas aquelas com séries iniciais e anos finais do município. Essa nota surpreende, pois supera muito as expectativas em relação às escolas públicas.

Cabe evidenciar que as estudiosas, apoiadas nos estudos de Luck (2000, 2001, 2008, 2009, 2011, 2012), Paro (2000) e Vieira (2012), dentre outros, os quais serão utilizados como fontes bibliográficas, perceberam que “nessa escola a democracia é vivenciada na práxis pedagógica e social, bem como as ações que facilitam o sucesso escolar são planejadas e vivenciadas com a participação de toda a comunidade escolar, características de uma educação de qualidade” (GELLATI; MARQUEZAN, 2013, p. 43).

Já Gama e Najjar (2018), pesquisadores da Universidade Federal Fluminense (UFF), tratam de ações efetivadas no Rio de Janeiro em 2018 para aumentar o Ideb, uma das quais é a Gestão Integrada da Escola (GIDE), um sistema baseado na cultura de metas e na hierarquia de controle, que valoriza a competição e o aumento do desempenho, bem como “contempla

aspectos estratégicos, políticos e gerenciais da área educacional com foco nos resultados” (GAMA; NAJJAR, 2018, p. 49). Esse método também seria responsável por elaborar um diagnóstico para cada situação e, assim, dar prioridades às causas dos problemas ajudando o estado a elevar seus resultados no Ideb. Com isso, pode-se observar que as redes de educação fundamental adotam práticas de cunho gerencialistas para imprimir qualidade, quando tem como referência o Ideb, secundarizando as medidas potencializadoras de gestão democrática. Essas regras se mantêm no contexto anunciado na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Mediante as bases normativas, Nardi (2018) analisa os princípios da gestão democrática e os mecanismos de participação de sistemas municipais do estado de Santa Catarina, com o objetivo de promover a democratização da gestão do ensino público na educação básica.

Machado (2013), por sua vez, investiga a trajetória das avaliações externas e seus possíveis impactos nas políticas de gestão educativa, e afirma que as iniciativas de implementação de avaliações externas estão aproximando seu foco cada vez mais de tais gestões. Esse estudo reforça os indicativos de características gerencialistas no cenário educacional brasileiro, buscando construir o princípio de gestão democratizante a partir de seus marcos normativos, que parecem sucumbir à lógica das avaliações sistêmicas.

A autora explica que há três gerações de avaliação no Brasil: a primeira, teve o objetivo de acompanhar a qualidade da educação por meio da divulgação pública dos seus resultados; a segunda, contemplou o retorno dos resultados para as escolas, porém sem vincular a consequências materiais; e a terceira, estabeleceu mecanismos de responsabilização que vão desde sanções até recompensas para as unidades educacionais e os alunos pelos resultados (MACHADO, 2013).

Nessa perspectiva, Carvalho (2015), em seu trabalho intitulado *PNE (Plano Nacional de Educação) 2014-2024: a gestão democrática na educação se faz presente?*, examina os conceitos predominantes que envolvem a temática, sendo eles: a gestão educacional; a gestão democrática e a gestão democrática na educação, como alicerces para a construção do entendimento da Meta 19 do atual PNE. Ele ainda afirma que o Brasil não conseguiu superar muitas das deficiências relacionadas ao ensino, embora tenha havido muitos progressos desde 1930, com a publicação do *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*, em 1932, e, posteriormente, com a construção do ordenamento jurídico brasileiro, composto por leis, decretos e reformas que procuraram normatizar e regulamentar.

Dessa maneira, o atual PNE, aprovado por meio da Lei n.º 13.005, de 25 de julho de 2014 (PNE 2014-2024), almeja amenizar diversos problemas enfrentados, apresentando 20 metas com a finalidade de promover a educação brasileira. Nessa acepção, há a configuração

no PNE do aumento dos percentuais do Produto Interno Bruto (PIB) destinado ao financiamento da área. No entanto, o estudo aponta para as dificuldades de se efetivar a gestão democrática, apesar dos avanços já conquistados pelos marcos normativos vigentes. Nesse contexto, Oliveira (2011), ao se referir aos embates em torno da aprovação desse PNE, expõe que:

A meu ver, daremos um salto histórico se conseguirmos unificar a sociedade civil em torno de duas ou três grandes bandeiras. Arriscaria escolher uma bandeira síntese para o financiamento, algo como 10% do PIB para a educação e uma concepção de gestão democrática para o conjunto do sistema (OLIVEIRA, 2011, p. 10).

Assim, pode-se observar que, para o autor, as duas questões fundamentais para o avanço da educação se referem ao financiamento e às concepções de gestão democrática que estão em curso, explicitando a sua importância para a efetivação de um ensino de qualidade a partir de uma concepção substantiva (SANDER, 1995) e/ou política (DEMO, 2000).

Nesse prisma, o artigo de Carvalho (2015) indica que todos os conceitos relacionados à gestão apontam para a figura do diretor, porém, podem ser dilatados para formas mais amplas, como a gestão educacional nos municípios, nos estados, no Distrito Federal e na União, uma vez que todos esses interferem na forma de gerir a escola.

Por seu turno, a dissertação de mestrado de Cortez (2015), *Conquistas e desafios da gestão escolar na prática da gestão democrática participativa: um estudo de caso na cidade de Querência (MT)*, teve como campo empírico duas unidades municipais, com o objetivo de analisar as ações, segundo os preceitos definidos na Lei de Gestão Democrática n.º 7.040/98, do estado do Mato Grosso, buscando responder à seguinte questão: “De que maneira as ações da equipe gestora das duas escolas urbanas do município de Querência, embasadas nos princípios da gestão democrática participativa, podem ou não contribuir para a efetividade da educação escolar?” (CORTEZ, 2015, p. 14).

A autora reconhece que há limites e avanços relativos à efetivação da gestão democrática participativa no *corpus* investigado e que é imprescindível uma maior atuação do Órgão Central na formação dos profissionais acerca da educação para a democracia, vista como valor e processo. Cortez (2015) constata, também, que a prática da gestão democrática e participativa ainda está por se consolidar, pois os esforços, tanto individuais quanto coletivos de todos que atuam nas escolas são responsáveis pelos resultados positivos obtidos pelas unidades pesquisadas. Portanto, a partir desse estudo, observa-se que a implementação da gestão democrática enfrenta dificuldades para a sua aplicação na prática, especialmente considerando os mecanismos de participação.

Já a dissertação de Santos (2014), *Gestão democrática na escola pública: o olhar dos educadores da rede pública municipal de Rondonópolis*, teve como *lócus* três escolas e contou com 10 docentes escolhidos por critérios pré-determinados. O resultado do estudo revelou que há muito a se avançar na democratização das unidades de ensino. Os sujeitos, por exemplo, apontaram diversos fatores que colaboram para a não efetivação do processo democrático, como: resistência, falta de formação, ausência de autonomia e resquícios de autoritarismo. Essas informações constataam que elementos indicadores da gestão democrática ainda não estão consolidados, sobretudo nas escolas *loci* da pesquisa.

O artigo elaborado por Souza e Pires (2018) analisa o panorama nacional referente à regulamentação da gestão democrática da educação em diálogo com a normatização brasileira. O trabalho procurou mostrar como as unidades da federação têm se organizado em relação à efetivação do princípio constitucional. Há ainda outros estudos que visam contribuir com as discussões da Política, Avaliação e Gestão da educação, como Abdian (2018) e Gomes e Melo (2018).

Por fim, Souza (2019) discute elementos que contribuem para a constituição e o funcionamento da gestão democrática das escolas públicas, além de construir um indicador para dimensionar o desenvolvimento desse princípio constitucional. A pesquisa do autor indica que as regiões Norte e Nordeste apresentam os piores indicadores, enquanto as do Centro-sul brasileiro têm os melhores. Mas o Brasil vem apresentando crescimento nas condições de democratização da gestão, embora os estudos sobre gestão e avaliação ainda necessitem de apreciação crítica, baseada no diálogo e na confrontação.

Nesse contexto, é fundamental problematizar e ampliar as discussões sobre as políticas educacionais que estão em curso no país, especialmente aquelas que tratam dos temas de avaliação e de gestão. A maioria dos trabalhos analisados infere que a participação segue se constituindo um tema onipresente em discursos políticos, normativos e pedagógicos (LIMA, 2003).

Pode-se notar que a pesquisa bibliográfica priorizou projetos realizados em períodos mais recentes sobre a gestão democrática, ou seja, após 2008, uma vez que considerou os estudos do tipo “estado da arte” ou “estado do conhecimento” produzidos até esse período (MARTINS; SILVA, 2011; SOUZA, 2009b).

Além disso, os textos do campo científico produzidos nesse período recente explicitam que há dificuldades de compreensão do conceito de gestão democrática (SOUZA, 2009a; PARO, 2010), mas, sobretudo, procuram expor os fatores explicativos das dificuldades para sua efetivação no contexto institucional (LIMA, 2018).

Nesse sentido, pode-se concluir, a partir da análise bibliográfica aqui sintetizada, que os estudos sobre as concepções de gestão democrática são necessários, principalmente em redes municipais e suas unidades de ensino, pois são nesses espaços onde se observa a interseção entre as políticas nacionais e as iniciativas escolares, cujas concepções de gestão se configuram de modo a apontar os cenários que estão sendo delineados (CARVALHO, 2015).

Convém salientar que a polissemia do termo “gestão democrática” pode levar boa parte dos estudiosos a confundir o “tema” com o próprio “objeto de pesquisa”, tendo em vista que descrever ou mesmo afirmar que uma dada unidade escolar possui ou não uma “gestão democrática” não implica a descoberta ou a comprovação de forma linear de características reais inerentes a uma determinada instituição. Em outros termos, os elementos que podem compor uma “boa gestão democrática” passam pelos resultados de desempenho de alunos, mas que devem ser interpretados com base em contextos históricos, territoriais, culturais, de composição de classes ou grupos sociais (MARTINS, 2010).

É importante ressaltar que os trabalhos selecionados tratam o tema da gestão democrática e de avaliação educacional como mecanismo de indução de qualidade em contextos municipais. Porém, a rede municipal de educação de Nova Andradina ainda havia sido analisada e, por isso, esta pesquisa é inédita.

Sendo assim, esta dissertação está dividida em três capítulos, mais as considerações finais. No primeiro, foi realizado um levantamento acerca dos marcos históricos e normativos da gestão democrática da educação, a partir dos princípios previstos na Constituição Federal de 1988, passando pela regulamentação em alguns artigos da LDB até as propostas do PNE aprovado em 2001, por meio da Lei n.º 10.172, de 09 de janeiro de 2001, com prazo de vigência expirado em 2010 e o atual Plano Nacional de Educação, deferido em 25 de junho de 2014, Lei n.º 13.005/2014, para vigência no período de 2014 a 2024.

No segundo capítulo, são apresentados os aspectos históricos sobre a região de Nova Andradina, o sistema de ensino e as características da gestão educacional desenvolvidas pela rede municipal de educação.

No terceiro capítulo, por meio das transcrições das entrevistas com os diretores e da metodologia do trabalho de campo e levando em conta a concepção de vertente democrática aqui compreendida, foram apresentados o perfil e a trajetória do gestor, as práticas de gestão compreendidas mediante as ações relativas: ao Conselho Escolar, ao Projeto Político Pedagógico, ao Conselho de Classe, às práticas de controle à reprovação e ao abandono escolar, às dinâmicas de formação continuada, ao envolvimento com a comunidade escolar, à mediação de conflitos, aos critérios de organização, ao uso dos resultados e dos instrumentos das

avaliações sistêmicas, às condições das escolas, bem como aos recursos financeiros e pedagógicos disponíveis, pessoal administrativo e de apoio pedagógico.

## **1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: APORTES CONCEITUAIS**

Este capítulo aborda a respeito de marcos históricos e normativos relacionados à gestão da educação, de forma articulada à sua concepção de democratização, a partir dos princípios previstos na Constituição Federal de 1988, passando pela regulamentação em alguns artigos da LDB até as propostas do PNE, aprovado em 2001, por meio da Lei n.º 10.172, de 09 de janeiro de 2001, com prazo de vigência expirado em 2010, e o Plano Nacional de Educação, aprovado em 25 de junho de 2014, pela Lei n.º 13.005/2014, para vigência no período de 2014 a 2024.

Essa abordagem tem em vista explicitar as proposições normativas que buscam induzir a concretização do princípio da gestão democrática, propiciando diálogo com a literatura da área, que pretende trazer avanços a essa noção mediante a revelação das práticas que vêm sendo adotadas pelas redes de ensino e suas escolas. Essa relação entre o conceito presente nos marcos normativos e as informações da área viabiliza delinear os aportes conceituais da gestão escolar, particularmente de vertente democratizante, no Brasil.

Este capítulo, portanto, está dividido em três seções. A primeira, traz as concepções de gestão democrática evidenciadas pela legislação nacional. A segunda, propõe uma discussão com a literatura acerca do conceito e das pesquisas produzidas nesse campo; e a terceira, apresenta os marcos conceituais de gestão de vertente democrática e os desafios relativos à educação.

### **1.1 Marcos históricos e normativos da gestão democrática**

A gestão democrática tem como pressuposto teórico a participação, como maior sinal da democracia, baseado no ato de administrar e de fazê-lo bem, a partir das decisões tomadas no âmbito da coletividade. Esse termo vem ganhando espaço nos debates educacionais desde a promulgação da Constituição Federal (CF), em 05 de outubro de 1988, ao adotá-lo como um princípio previsto em seu Artigo 206, inciso VI. Essa conquista se deu apoiada nos movimentos sociais que defendiam uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos. Moraes (2014) aponta que nosso país viveu, a datar dessa década, um momento histórico sinalizado pela visibilidade de se concretizar como um Estado Democrático de Direito, materializado na nova Constituição.

A CF (BRASIL, 1988) inaugura, então, o termo gestão em contrapartida ao conceito de administração escolar, caracterizando a primeira expressão como propositora da ideia de democracia buscada pela sociedade. Segundo Paro (2010), o sentido atribuído ao termo veio

significar uma nova lógica na organização do trabalho e referenciar a ruptura com o regime autoritário a favor de um novo período. Há autores como Oliveira, Moraes e Dourado (2008, p. 1), que explicitam o caráter prescritivo da referida norma regulamentadora ao tratar do princípio da gestão democrática, quando informam que a “Constituição Federal/1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares”.

Portanto, a CF (BRASIL, 1988) possibilitou um novo momento na democracia brasileira, materializado no compartilhamento de poder entre os entes federados. A União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios passaram a ter autonomia para definir suas normatizações, fundamentada nos princípios constitucionais, dentre esses, o da gestão democrática. O Artigo 211 determina:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino. Na organização de seus sistemas de ensino, os Estados e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar universalização do ensino obrigatório (BRASIL, 1988).

Além disso, ao promover condições para que os entes federados dispusessem de autonomia para organizar seus sistemas de ensino, como órgão normativo, a Constituição (BRASIL, 1988) ampliou a possibilidade de os municípios se governarem e de constituírem seus próprios sistemas educacionais, o que antes somente era permitido à União, aos estados e ao Distrito Federal. Para definir o regime de colaboração, cabe uma reflexão sobre o conceito, segundo Werle (2006, p. 23).

Regime vem do latim *regimen*, que significa a ação de guiar, de governo, direção. Regime significa modo de administrar, regra ou sistema, regulamento. Colaborar implica trabalhar na mesma obra, cooperar, interagir com outros. Colaborar não significa concorrer, ou desvencilhar-se de um trabalho ou de uma obra, mas contribuir, assumir responsabilidade, ter parte nos resultados e em compromissos e despesas comuns.

De acordo com a autora, regime de colaboração significa um modo de administrar de forma conjunta e a assunção de responsabilidades, de ser parte do sistema. Logo, a participação e a colaboração passam a ser características fundamentais para o exercício da autonomia organizacional conforme os princípios da CF (BRASIL, 1988).

Diante disso, essa construção da gestão junto aos sistemas municipais recentes, não fundamentada em experiências das redes de ensino e considerando o rompimento com o regime militar, foi baseada nos anseios da própria sociedade, que almejava a autonomia para as redes

e para as unidades educacionais. Segundo Lima (2013), as concepções da pedagogia da autonomia de Paulo Freire serviram como germe para essas proposições.

No entanto, em termos práticos, foi com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) que foram construídos os pilares de sustentação para a criação do que seria uma gestão democrática concebida para aquele contexto. A LDB, em alguns de seus artigos, regulamenta os princípios previstos na CF/1988, ao confirmar a “gestão democrática do ensino público, na forma de lei”. Trata o Artigo 3º que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p. 7).

Por sua vez, o Artigo 14 remete aos sistemas de ensino e à definição das normas, pois menciona que a democracia deve se fazer presente desde o ensino básico, além de estabelecer como diretriz a participação dos profissionais na elaboração do Projeto Político Pedagógico e da comunidade escolar em conselhos ou equivalentes, como se pode averiguar:

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

- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Verifica-se que a LDB (BRASIL, 1996) informa que a gestão democrática deve ser regulamentada a partir de normas e de peculiaridades de cada sistema de ensino, desde que esteja assegurada a participação dos profissionais da educação na elaboração da sua proposta pedagógica e da comunidade escolar e local, por meio de seus conselhos. Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional. O desafio, agora, está em colocar em prática essa Lei nos estados e municípios, haja vista que as regras acabam dando margem a inúmeras possibilidades de interpretação. O que fica evidente é: se os princípios indicados nos incisos I e II do Artigo 14 fossem aplicados corretamente, estes levariam ao estabelecimento de uma efetiva gestão democrática no ensino público, idealizada pelos marcos normativos brasileiros.

Com efeito, a participação e a autonomia tornam-se uma das referências importantes para a gestão democrática. A atuação coletiva possibilita a análise de questões didáticas e administrativas em busca da qualidade da educação, intencionando a construção de uma escola que cumpra seu papel social, aliado à formação de cidadãos críticos para agir na sociedade.

Na sequência, o Artigo 15 concede autonomia aos sistemas de ensino para definir as normas da gestão democrática do sistema público da educação básica, de acordo com os interesses e as necessidades de cada comunidade pedagógica, embora sem regulamentação de como se daria essa implementação.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Faz-se necessário, ainda, enfatizar que a participação coletiva é um dos aspectos fundamentais da gestão escolar democrática, pois propicia a construção da autonomia e da identidade da escola. “Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros” (LIBÂNEO, 2001, p. 115).

Destarte, essa forma de gestão deve ser compreendida como um espaço de descentralização do poder, de maneira que garanta a participação das instituições, assim ela possibilitaria o desenvolvimento da cidadania. Além de Libâneo (2001), Paro (2006, p. 40) também concorda que as referidas ideias são peças fundamentais para a transformação de uma instituição que tenciona adquirir práticas mais democráticas e isso só terá condições de acontecer “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização da escola puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e as suas formas de alcançá-los”.

Nota-se nos artigos acima, o direcionamento sobre como os sistemas de ensino deveriam prescrever/estabelecer regras e métodos para que se efetivasse o modelo de gestão democrática, seguindo os princípios de participação nas decisões tomadas, tanto dos profissionais da educação quanto da comunidade escolar.

Por conseguinte, os conceitos de participação e de autonomia são direcionados para fatores específicos, traduzindo o que na prática seria possível diante da realidade do sistema educacional brasileiro. Logo, a atuação está definida pela presença de conselhos nas escolas em que haveria a representatividade de seus segmentos e no envolvimento dos professores na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Diante disso, a autonomia está delineada por meio de três aspectos: o pedagógico, o administrativo e o financeiro. Nesse sentido, ela não teria o seu sentido amplo, mas subordinado a essas questões. Na prática, as escolas e mesmo os sistemas de ensino têm ações restritas diante dos repasses limitados dos recursos públicos.

Mediante o exposto, desde o Plano Nacional de Educação (Lei n.º 10.172/2001), pode-se observar a intencionalidade da sociedade em concretizar os princípios da gestão democrática, presentes no Artigo 14 da LDB. Portanto, o capítulo V do PNE (2001-2011), destinado ao conjunto de diretrizes e de termos relacionados ao financiamento e à gestão, traz como uma de suas metas que cada sistema de ensino poderia definir as normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade.

Nos objetivos seguintes, estaria incluído o desenvolvimento padrão de gestão que tivesse como elementos: a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos, a participação da comunidade, a autonomia administrativa, financeira e pedagógica das unidades, além de estabelecer em todos os estados uma colaboração entre municípios e universidades para que, por meio de programas diversificados de formação continuada e atualização, fosse possível a melhoria do desempenho no exercício da função ou cargo de diretores de escolas e assegurar que, até o final da década, esses profissionais tivessem uma graduação específica de nível superior e, preferencialmente, com cursos de especialização.

Por outro lado, entendidas como políticas públicas, essas ações concorrem para a transformação da realidade e podem contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, pois, para que a educação possa ser um dos alicerces da cidadania, ela precisa assumir características democráticas, o que pressupõe um ensino de qualidade para todos (DOURADO, 1990).

Assim, “a escola democrática pressupõe que todos tenham seus anseios minimamente supridos ou acolhidos; que todos sejam considerados sujeitos de direitos, isto é, cidadãos; que todos se sintam parte e que façam parte da escola” (PAIXÃO; GUIMARÃES-IOSIF, 2014, p. 5). As autoras ainda explicam que para a instituição de ensino se constituir como democrática deve-se, entre outras coisas, rever sua estrutura administrativa e sua gestão, porque a atual gestão da escola pública, centrada na figura do diretor, não condiz com a ideia de democracia, mas sim de uma autocracia.

Na atual estrutura administrativa, por mais democrático que o referido profissional queira se tornar, ele não deixará de ser um representante do estado. Os conselhos escolares, por mais deliberativos que tentem ser, dificilmente conseguem tornar-se diretivos, pois essa incumbência cabe à direção escolar, que sempre é vista como a responsável última pela escola; também há a necessidade de se abrirem espaços de participação para que as pessoas mais afetadas pela questão realmente participem. E esse é ponto crucial da questão, porque essa

interação não pode se encerrar no discurso, mas sim no envolvimento da comunidade escolar em todas as etapas de execução das ações que envolvem o ambiente educacional.

Não obstante, as diretrizes do PNE (BRASIL, 2001) previam que, no exercício de sua autonomia, cada sistema de ensino deveria implantar a gestão democrática, materializada na forma de conselhos de educação que reunissem competência técnica e representatividade dos diversos setores e, ainda, no âmbito das unidades escolares, por meio da formação de conselhos, nos quais a comunidade educacional pudesse participar das formas de seleção da direção, para que esta fosse associada à garantia da competência e do compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos, bem como à representatividade e à liderança dos gestores escolares.

Na prática, os sistemas de ensino brasileiros não avançaram para além dos princípios previstos na LDB (BRASIL, 1996), ao definirem normas para a gestão democrática. Aqueles que mais progrediram nesse processo, implementaram a escolha de dirigentes, a chamada eleição de diretores (ESQUINSANI, 2016).

Ampliando essa concepção democrática de gestão, há o Plano Nacional de Educação (PNE) em vigor, com vistas ao cumprimento do disposto no Artigo 214 da CF (BRASIL, 1988), aprovado em 25 de junho de 2014, para vigência entre o período de 2014 a 2024. Para Carvalho (2015), o novo PNE, muito debatido em diversas instâncias, apresenta-se com 20 metas e surge com a expectativa de, se não corrigir, pelo menos amenizar diversos problemas na educação brasileira.

O Artigo 2º, inciso VI, da Lei que instituiu o PNE, tem como tema a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014), mas não especifica sobre o que se intenciona com essa forma de gestão. O Artigo 9º esclarece que os entes federados deverão regulamentar a gestão democrática na educação pública:

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (BRASIL, 2014, p. 46).

O que fica evidente nesse Artigo é que os entes federados dispõem de pouco tempo para disciplinar a gestão democrática nos respectivos sistemas de ensino, o que, por sua vez, induz a adoção dos aspectos definidos em lei, como a presença de conselhos representativos nas escolas e a participação dos docentes na elaboração do Projeto Pedagógico (PP), que ocorre em períodos específicos e de forma esporádica.

Nesse sentido, a pesquisa nacional “Cenários de gestão de escolas municipais no Brasil” expõe que os conselhos acabam sendo criados nesse contexto, de forma artificial, ou seja, formal, sem a construção das representatividades no âmbito escolar, conforme se observa na análise do conjunto de questões que tratam do funcionamento de conselhos escolares.

Em torno de 80% de diretores do EFI e EFII realizaram três ou duas reuniões do conselho escolar em 2015; 8,3% dos diretores do EFI e do EFII afirmaram realizar apenas uma reunião; cerca de 2% dos diretores de EFI e EFII não realizam reunião do Conselho Escolar. Ainda, 8,5% de diretores do EFI e 8,1% de diretores do EFII afirmaram que em suas escolas não existe Conselho Escolar (MARTINS *et al.*, 2018, p. 74).

Nessa perspectiva, a eleição de diretores implica uma bandeira de luta dos sindicatos e dos segmentos da escola, constituindo-se como medida com mais representatividade da gestão democrática, especialmente por romper com os processos de indicação política, adotado na maior parte do Brasil.

A gestão democrática aparece mais uma vez no PNE (BRASIL, 2014), na estratégia 16, vinculada à Meta 7, que visa melhorar a qualidade da educação básica em todas as etapas e as modalidades, com aperfeiçoamento do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as médias nacionais previstas para o Ideb até o ano de 2021. A Meta 7 está aliada, ainda, a outras 36 estratégias.

Meta 7: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: [...] 7.16) apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática (BRASIL, 2014, p. 61).

Sobre a avaliação em larga escala, Assis (2017) explica que, ao fazer a escolha de estabelecer parâmetros de avaliação da qualidade educacional em índices médios de desempenho dos estudantes em provas padronizadas nacionais, promove-se um reducionismo na análise do sistema, porque os resultados desses exames dependem de muitos fatores, inclusive socioeconômicos e culturais, externos à escola, mas que, em tese, devem ser “resolvidos” pelos profissionais da unidade de ensino, ou seja, professores e gestores.

Nesse contexto, Assis (2017, p. 9-10) infere que a “boa escola” passou a ser aquela que melhor prepara os alunos para os exames nacionais, que, afinal de contas, é o que indicará se

houve ou não “melhoria da qualidade” do ensino, apresentada sob a forma de um índice e exposto em gráficos nas portas das escolas.

Assim, observa-se que o PNE (BRASIL, 2014), ao associar a gestão democrática como estratégia para atingir a meta que fixa a melhoria da qualidade da educação fundamental por meio dos resultados do Ideb, relaciona aos princípios meritocráticos caracterizadores da gestão gerencialista.

O Plano, nesse item, faz indicação de que a qualidade social, materializada inclusive pela gestão democrática, conforme aponta Dourado (1990), estaria contemplada na qualidade técnica/instrumental relacionada aos indicadores de rendimento estudantil. Essa associação explicita a contraditoriedade presente no PNE, ao estabelecer concepções distintas de qualidade (DEMO, 2000; SANDER, 1995). Em outras palavras, quer se afirmar que a qualidade técnica/formal está associada a aspectos meritocráticos da gestão gerencialista, que opta por medir tal excelência a partir dos resultados dos estudantes em testes standardizados, enquanto a qualidade social/substantiva<sup>7</sup> está indicada no desenvolvimento participativo e autônomo da gestão democrática, ligada a outros modelos de avaliação de cunho formativo.

De maneira mais explícita, a gestão democrática da educação é retomada na Meta 19 do PNE, reforçando o prazo para sua efetivação, integrada a critérios de mérito e de consulta pública, evidenciando contradições:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 83).

Portanto, para que se cumpra a meta 19 do PNE, é importante compreendê-la, uma vez que ela é subdividida em oito estratégias complementares, que abordam os seguintes temas: (19.1) repasse de recursos da União na área de educação para os demais entes federados; (19.2) estímulos à formação de conselheiros do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) e a garantia de recursos financeiros e estrutura adequada; (19.3) criação de Fóruns Permanentes de Educação nos entes federados; (19.4) criação de grêmios estudantis e associações de pais em todas as

---

<sup>7</sup> Aqui se apropria dos conceitos de Dourado (1990), ao adotar a expressão qualidade social, e de Sander (1995), que utiliza o termo qualidade substantiva para designar os processos desenvolvidos a partir da gestão democrática.

redes de educação básica; (19.5) constituição e fortalecimento dos conselhos municipais de educação; (19.6) estímulo à participação da comunidade escolar na formulação dos documentos norteadores e reguladores das escolas; (19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; (19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares (BRASIL, 2014).

Dessarte, “dicotomicamente, nessa meta, temos a meritocracia e a ‘consulta pública’ lado a lado, o que faz refletir como duas premissas, aparentemente opostas, poderão combinar-se em prol de um objetivo comum” (CARVALHO, 2015). O autor enfatiza que não se trata de uma afirmação em que essas premissas não possam se alinhar, pois, embora abrangentes, elas fazem parte de um conceito maior que é a democracia.

A noção de democracia utilizada neste trabalho parte da concepção de democracia social defendida por Touraine (1998) como vontade da maioria, aquela que se coloca “no plano dos atores sociais e não acima deles e procura estabelecer a justiça, ou seja, assegurar, antes de mais nada, o acesso dos dominados à ação, à influência e ao poder político” (TOURAINÉ, 1998, p. 47 apud SOUZA, 2009a, p. 132). Assim, democracia, no contexto da escola, é o acesso de todos a uma educação de qualidade, tanto formal e técnica quanto social e política.

Além de Carvalho, Peroni e Flores (2014, p. 186), ao analisarem o conteúdo apresentado na meta 19 e as formas diferentes de o constituir, enfatizando a meritocracia e deixando em segundo plano a consulta pública, inferem que a meta está ilustrando o modelo gerencial de gestão, conforme podemos observar:

Na Meta 19 do novo PNE, a proposta de gestão democrática aparece, dando lugar, em nosso entendimento, a um modelo de gestão gerencial, que aponta de forma genérica a participação da comunidade escolar, ao mesmo tempo em que apresenta princípios gerenciais como critérios técnicos de mérito e desempenho. [...] Em nosso entendimento, esta redação tenta articular em um mesmo texto dois mecanismos de gestão que representam concepções diferentes e mesmo antagônicas de gestão, uma de matriz democrática e outra vinculada a modelos de viés gerencial, restando aos entes federados o desafio de implementar em conjunto critérios tão distintos.

Logo, uma das estratégias para que se cumpra a Meta 19 estabelecida pelo PNE é a 19.8, que prescreve “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (BRASIL, 2014, p. 84).

Assim, concorda-se novamente com Carvalho (2015, p. 49), quando afirma que “mais uma vez o gerencialismo e a meritocracia se fazem presentes”, pois o autor entende que quando se almeja a formação de diretores e de gestores para as escolas públicas e a aplicação de uma prova nacional, o que fica implícito é a intenção de um possível “adestramento” desses sujeitos aos preceitos de uma administração de caráter gerencial.

Outro modelo que configura o caráter gerencial foi a Prova Nacional de Concurso Docente, criada pelo Inep, com o objetivo principal de subsidiar os Estados, o Distrito Federal e os municípios na realização de concursos públicos para a contratação de profissionais para a educação básica. A referida avaliação foi aplicada em 2013 e, a partir do resultado, cada ente federativo poderia decidir pela adesão e forma de utilização desses dados, ou seja, a capacitação dos professores seria aferida por órgãos promotores.

Dessa forma, questiona-se: como aplicar princípios democráticos à gestão da educação? E como ficam os processos de autonomia das escolas? Quando os sistemas de ensino adotam esses critérios técnicos, eles vão ao encontro das concepções e práticas de gestão democrática. Porém, Carvalho (2015, p. 49) alerta que “é preciso estar atendo a definição de autonomia, pois as atuais políticas na educação pública podem carregar um viés para a criação de condições que conduzam a um sistema de quase-mercado na educação pública do país”.

Observa-se que, por outro lado, o PNE (BRASIL, 2014) reforça a importância da presença de conselhos na escola e junto aos sistemas de ensino, indicados na LDB (BRASIL, 1996), inclusive para o planejamento e a definição da aplicação dos recursos financeiros, especialmente considerando o processo de descentralização, indicado desde a Constituição Federal. (BRASIL, 1988). Havia indícios de que a centralização dos recursos poderia facilitar o seu desvio, o que seria dificultado com o devido monitoramento por meio de conselhos escolares. A Lei do FUNDEB (Lei n.º 11.494/2007) também corrobora que a presença dos conselhos no âmbito da escola se constitui como medida de vertente democratizante.

Cabe mencionar que a expressão “gestão democrática”, contemplada na Constituição Federal (BRASIL, 1988), na LDB (BRASIL, 1996) e no PNE (BRASIL, 2014), ao estabelecer estratégias e parâmetros para a organização dos sistemas de ensino público, pressupõe que, para a efetivação da gestão, dê-se de forma ativa, com participação direta e indireta da comunidade em todos os níveis de decisão e de execução da educação, uma participação que seja com poder de interferência e manifestação das pretensões comunitárias, conforme inferido na literatura de Paro (1986, 2003, 2006) e Cury (2005).

Por sua vez, Aranda e Lima (2014, p. 311) explicam que novas bases precisam ser edificadas para o cumprimento das metas e das estratégias propostas pelo PNE (BRASIL,

2014), e essa é uma “tarefa posta para todos os pesquisadores, gestores da educação, educadores em geral, desde que empenhados na promoção humana e social de todos, sem exceções, com vistas a uma sociedade democrática”.

Nesse sentido, é evidente que a gestão democrática se fundamenta na participação de todos, nos aspectos políticos-pedagógicos e administrativos, consoante se verifica nas produções científicas empenhadas em apontar as características dessa forma de gestão.

No entanto, também foi possível notar algumas concepções antagônicas na construção do marco normativo brasileiro que foi sendo construído ao longo do tempo. Dessa maneira, o PNE vigente (BRASIL, 2014) corrobora com uma ideia de gestão que envolve medidas de viés gerencialista, especialmente encontradas na adoção de critérios de méritos, associados a processos de consulta pública e de avaliações em larga escala, como indicativo de qualidade.

## **1.2 A gestão democrática na literatura**

Para compreender os princípios teóricos acerca do conceito de gestão democrática em construção, embora já lançado no Manifesto dos Pioneiros da Educação<sup>8</sup> e inaugurado, oficialmente, pela Constituição Federal em 1988, é necessário reconstruir a trajetória das políticas públicas e as influências que conceberam as primeiras teorizações sobre a Administração Escolar, termo que, entre os anos 1930 e meados dos anos 1980, era norteado por acepções gerais relacionadas à administração empresarial (LIBANÊO, 2013).

De acordo com Drabach e Mousquer (2009), a partir de 1930 que a trajetória da administração da educação toma um novo rumo, pois antes não havia um sistema de ensino favorável ao desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional:

Neste momento, o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização. Tal cenário educacional, constituiu-se em virtude, principalmente, da influência do movimento pedagógico da Nova Escola, especialmente, da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 260).

---

<sup>8</sup> Manifesto lançado em 1932 por um grupo de 26 educadores e intelectuais, propondo princípios e bases para uma reforma do sistema educacional brasileiro. Redigido por Fernando de Azevedo, foi assinado entre outros por Anísio Teixeira, M. B. Lourenço Filho, Heitor Lira, Carneiro Leão, Cecília Meireles e A. F. de Almeida Júnior. Disponível em: <http://www.fgv.br/Cpdoc/Acervo/dicionarios/verbete-tematico/manifestodos-pioneiros-da-educacao-nova>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Segundo Sander (2007a), em seu trabalho que analisa a busca do conhecimento sobre a administração da educação no Brasil, os primeiros escritos relativos a esse campo são reportados à década de 1930 e fundamentados nas teorias de Henry Fayol (1916), na França, Frederick Taylor (1916), nos Estados Unidos, e Max Weber (1947), na Alemanha. Além destes, outros autores também influenciaram os estudiosos desse período, como Anísio Teixeira (1935, 1956, 1964), Querino Ribeiro (1938, 1952), Carneiro Leão (1939) e Lourenço Filho (1963).

Foi com as aulas e os escritos pioneiros desses mestres de gerações de educadores brasileiros que aprendemos as primeiras lições de administração escolar e fizemos nossos primeiros exercícios de pesquisa educacional nos bancos dos Institutos de Educação, Escolas Normais e Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras. É a fase precursora em que se estabeleceram os primeiros contornos conceituais e conteúdos iniciais da disciplina de administração escolar nos meios acadêmicos, que se consolidariam nas décadas seguintes (SANDER, 2007a, p. 425).

Esses mestres/autores e suas respectivas obras constituem o material histórico bibliográfico destinado à compreensão das primeiras teorias relacionadas ao campo da administração escolar em nosso país, ou seja, são as chamadas teorias clássicas.

Por outro lado, Souza (2009b, p. 82) classifica os estudos sobre a gestão da educação no Brasil em três períodos. O primeiro, que compreende os anos de 1930 a 1970, é denominado Escola Clássica. O segundo é justamente aquele que surgiu como forma de “crítica às constatações da escola anterior” e, por isso, o autor o intitula como Escola Crítica, trazendo produções dos anos 1970 e 1980. O terceiro é chamado de “Estudos Atuais, na falta de melhor nomenclatura”, conforme o próprio teórico afirma, pois ainda não é possível identificar as principais marcas desse período.

Com efeito, foi com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil que se deu início a uma nova fase de elaborações teóricas no campo da administração escolar constituído a partir, e, principalmente, das lutas em prol da democracia e da cidadania, da consolidação do campo de estudos em nível de pós-graduação no país e a influência da literatura sociológica com base marxista. Para Sander (2007a), as pesquisas em gestão escolar se inserem nessa efervescência política.

Também é nesse contexto, precisamente em 1961, que ocorre a fundação da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE)<sup>9</sup>, uma entidade civil de utilidade

---

<sup>9</sup> Na sua fundação, em 1961, a ANPAE foi batizada como Associação Nacional de *Professores de Administração Escolar*. Subsequentemente, foi denominada Associação Nacional de *Profissionais de Administração Escolar*, em

pública e de natureza acadêmica no campo da política e da gestão da educação. A ANPAE foi concebida com a missão de lutar pelo exercício do direito à educação de qualidade para todos, por meio de sua participação na formulação de políticas públicas, bem como na concepção e na adoção de práticas de gestão democrática, alicerçadas nos princípios e nos valores de solidariedade, justiça social, liberdade, igualdade de direitos e deveres na educação e na sociedade. Sander (2007b) explica que:

[...] a ANPAE foi agente decisivo de promoção e socialização do conhecimento produzido nos meios acadêmicos, pois ela tem sido e vem sendo lugar de encontro dos especialistas da área; tem sido e vem sendo a arena onde se realizaram e vem realizando seus debates, simultaneamente políticos e pedagógicos, teóricos e práticos (SANDER, 2007b, p. 03).

Diante de todas essas transformações históricas, a ANPAE se configura como um espaço de construção do pensamento pedagógico e administrativo adotado na educação brasileira, especificamente no campo da política e da gestão da educação. É importante elucidar que ela é a mantenedora da *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, periódico quadrimestral de análise, opinião e veículo de socialização de estudos e experiências em matéria de políticas públicas, gestão, seus processos de planejamento e de avaliação.

Consoante Souza (2006), as primeiras produções que se destacaram a partir do enfoque tecnocrático da administração escolar foram: um artigo de Miguel Arroyo (1979); as dissertações de mestrado de Maria Dativa S. Goncalves (1980) e de Maria de Fátima Felix (1984); o artigo de Acácia Z. Kuenzer Zung (1984); e a tese de doutorado de Vitor H. Paro (1985). É importante mencionar que as pesquisas de Felix e de Paro foram publicadas em livro. A datar desses escritos, a crítica ao enfoque tecnocrático da administração escolar foi constante e apresentada por diversos autores.

Ademais, a obra mais conhecida desse período, baseada na experiência de pesquisador em educação e docente de Administração Escolar, foi publicada em 1986: a tese de Vitor Paro, denominada *Administração Escolar: Introdução Crítica*. Nas palavras do autor, o propósito do estudo foi “examinar as condições de possibilidade de uma Administração Escolar voltada para a transformação social” (PARO, 1986, p. 13).

---

1971, em Niterói; Associação Nacional de Profissionais de Administração *Educacional* em 1976, em Brasília; Associação Nacional de Profissionais de Administração da *Educação* em 1980, no Rio de Janeiro; e, finalmente, Associação Nacional de *Política e Administração da Educação*, em 1996, em Brasília, denominação vigente até hoje (NOSSA HISTÓRIA, s.d., grifos da autora). Disponível em: <https://www.anpae.org.br/website/sobre-a-anpae/nossa-historia>. Acesso em: 15 ago. 2019.

O estudioso compreende que essa área não pode ser tratada da mesma forma como as questões relacionadas à Administração Geral. Em primeiro lugar, porque não se trata de um problema técnico, pois os objetivos da organização escolar são peculiares, haja vista seus condicionantes econômicos, políticos e sociais. Ele explica que:

A diferença das empresas em geral, que visam a produção de um material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, *a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração*, quer devido ao seu caráter de certa forma, abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação (PARO, 1986, p. 126, grifos nossos).

Em segundo lugar, a escola lida diretamente com o elemento humano, ou seja, a matéria-prima é o aluno, que deve ser participante e beneficiário dos serviços prestados, enquanto a administração capitalista – originada da administração geral – está comprometida com os interesses e as necessidades do capital, isto é, da classe capitalista, a “classe que detém o poder político e econômico em nossa sociedade” (PARO, 1986, p. 129). E essa forma de administrar não condiz com uma administração escolar empenhada com a transformação social.

A instituição de ensino pode propiciar a transformação social, quando, atuando como agência especificamente educacional, consegue que os discentes se apropriem do saber historicamente acumulado e possibilita o desenvolvimento de uma consciência crítica da realidade em que eles se encontram.

A aplicação da administração capitalista na escola constituir-se-ia, portanto, numa maneira de se introduzirem, aí, também esses benefícios técnicos, os quais concorreriam para a consecução dos objetivos educacionais de distribuir saber historicamente acumulado. Nesse sentido, a Administração Escolar poderia revestir-se de um caráter transformador, na medida em que, indo contra os interesses de conservação social, contribuísse para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras (PARO, 1986, p. 129).

Conforme observamos, o autor busca distinguir a questão da particularidade da administração escolar e da empresa capitalista, pois ele vê a primeira como um espaço de apropriação do saber, sua finalidade é a educação emancipadora, que contribua para o fomento da “autonomia intelectual e moral”; já a segunda tem como principal objetivo, durante o processo de trabalho, o aumento dos lucros (GRAMSCI, 1989).

Resumidamente, empresa e escola são organizações de natureza distintas, e uma visão de administração escolar comprometida com a transformação social deve se preocupar com o

alcance de seus fins, especificamente educacionais, dotando-a de racionalidade interna, necessária à efetiva realização desses propósitos. Porém, a busca por essa racionalidade não pode consistir no mero transplante dos mecanismos administrativos da empresa capitalista para a unidade educacional.

Não obstante, foi a partir das críticas à ideia e à prática de administração escolar, baseada no enfoque tecnocrático, que começa a aparecer na literatura o conceito de gestão escolar. Foi esse caráter de essência política e também de preocupação com o pedagógico que forneceu o fundamento para que esses termos se diferenciassem da visão técnica que, historicamente, havia permeado aqueles.

Assim sendo, aliado ao reconhecimento da função política da educação frente às novas demandas da sociedade, na década de 1980, com os movimentos de luta pela democratização do país, é retomada essa questão na escola pública, requerendo não apenas o acesso, mas também a democratização de todas as práticas desenvolvidas em seu interior. Como resultados desse embate, temos a aprovação do princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988.

### **1.3 Marcos conceituais de gestão de vertente democrática**

As práticas referentes à gestão escolar são um dos temas a serem analisados pelos gestores e pesquisadores da área, especialmente na dimensão democrática dos espaços escolares, margeando os campos da política e da legislação educacional. Consubstanciou-se em um tema notório da área e ganhou mais expressão a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n.º 9.394, de 1996.

De acordo com Alves (2014, p. 19), “a gestão é vista na atualidade como um importante fator na promoção da educação escolar básica” e tem sido objeto de vários estudos nacionais e internacionais, carregando distintas perspectivas e concepções, pois, qualquer que seja a abordagem, haverá cruzamento com os temas “democracia” e “participação”.

Conforme exposto na seção anterior, a gestão democrática da educação manifesta-se na década de 1980, com as lutas de movimentos que resultaram em conquistas para a sociedade. Uma delas é a garantia de uma escola pública e que valorize os profissionais. Dessa forma, essa gestão passa a considerar a instituição de ensino como um espaço de política e de trabalho, oportunizando reflexões e debates com o intuito de contestar os sistemas burocráticos e hierárquicos relacionados à administração escolar.

Pode-se notar, nos escritos atuais sobre gestão escolar, que o vocábulo administração ainda continua sendo empregado. Às vezes, gestão é utilizada como sinônimo de administração, porém, em sua maioria, com sentido diferenciado daquele que foi historicamente mencionado, passando agora a incorporar a dimensão político-pedagógica. Em certas circunstâncias, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática (GRACINDO; KENSKI, 2001).

Apresenta-se, ainda, como sinônimo de “gerência”, em uma conotação neotecnicista. Em discursos mais politizados, o termo gestão aparece como alternativa para o processo político-administrativo e autoritário da década de 1980 e sugere “uma tentativa de superação do caráter técnico, pautado na hierarquização e no controle do trabalho por meio da gerência científica, que a palavra administração (como sinônimo de direção) continha” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007).

Contudo, depreende-se a partir dos estudos realizados, que a transposição dos sentidos dos vocábulos carrega a ideia de que antes tínhamos uma administração considerada autoritária e hoje temos uma gestão que seria democrática. Essa compreensão pode impedir a identificação do autoritarismo presente nas instituições escolares, mesmo tendo o sentido reformulado pelos novos procedimentos de gestão, que, na atualidade, são supostamente democráticos. Segundo Cury (2005), o conceito de gestão tem a participação coletiva como a interface da democracia. Para ele, o termo “gestão”:

Vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mais é algo que se traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia (CURY, 2005, p. 201).

Para Dalila Oliveira (2004), há uma preocupação com a criação e com o fortalecimento de mecanismos mais participativos e democráticos de decisão nas escolas e isso vem sendo uma constante, não só entre os gestores dos sistemas públicos de ensino no Brasil, mas, sobretudo, nos movimentos sociais em defesa da educação pública, gratuita e de qualidade para todos.

Dessa forma, cumpre informar que a gestão democrática assinalada pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), pela LDB (BRASIL, 1988) e pelo PNE (BRASIL, 2014) constitui-se como fundamento e estratégia para a organização dos sistemas de ensino, pois representam valores e acepções que sugerem uma educação que seja emancipadora, para que o exercício da cidadania possa ser efetivado. Assim:

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha, postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia (CURY, 2005, p. 18).

Vale ressaltar que, enquanto princípio de Estado e na forma de lei, essa gestão é constituída a partir das necessidades da sociedade, de forma que os cidadãos precisam ser ouvidos, tanto na elaboração de políticas quanto na tomada de decisões.

Concorda-se com Cury (2005) e recorre-se a Souza (2014) na compreensão de que o conceito considerado nesta pesquisa pode ser explicitado por meio da concepção de que a gestão é um “processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas” (SOUZA, 2014, p. 125).

Já para Vieira e Vidal (2015), a gestão democrática é um princípio orientador da escola pública brasileira e, por isso, deve trilhar caminhos inversos aos dos organismos burocráticos modernos, fundamentados somente pelos parâmetros científicos e tecnológicos do capital. Além disso, precisa se fazer presente em todas as instâncias, sejam elas federal, estadual ou municipal, mesmo que os representantes estejam conectados ao poder pelo autoritarismo, pois essa forma de gestão “requer o aniquilamento do autoritarismo, burocratismo, hierarquismo, nepotismo, tradicionalismo, clientelismo, mandonismo e produtivismo” (ALVES, 2014, p. 21).

Observa-se que a literatura, ao delinear a gestão democrática, aponta indicadores de dificuldade de se efetivar, considerando que as práticas e as concepções gerencialistas ainda se mantêm no contexto escolar e podem estar mascaradas na adoção da expressão “democrática” e na existência de princípios normativos favoráveis, embora não efetivados integralmente. Paro (1997, p. 12) comenta que:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

Logo, participar do processo de tomada de decisão na escola requer atuar na construção, execução e acompanhamento de sua proposta pedagógica. Implica, também, o conhecimento das intenções da instituição de ensino no processo de formação de seus alunos.

A atuação da comunidade na referida dinâmica resulta em atividade-meio e atividade-fim, na medida em que favorece a melhoria da qualidade da educação e proporciona uma espécie de exercício para a democratização das relações sociais em geral, pois, quando comunidade e escola estão próximas, há maiores possibilidades de percepção das necessidades e das deficiências vivenciadas, bem como de sua importância e valor social.

Assim, o caminho para a democratização é buscar o conhecimento crítico da realidade na qual a unidade educacional está inserida, para que se possa superar os desafios que ela esteja passando.

Nesse sentido, a democracia encerra uma dimensão claramente educativa e, pelo menos em sentido metafórico, também uma didática própria, baseada no exercício continuado da participação ativa, do diálogo e do debate entre posições distintas ou em conflito. E, por isso, se compreende quão difícil é democratizar a educação e remover das escolas os principais obstáculos políticos, organizacionais, de governo e de gestão, de relações de poder, de teorias e de objetivos educacionais que as vêm impedindo, há séculos – e mesmo em regimes políticos formalmente democráticos –, de se afirmarem como organizações educativas democráticas (LIMA, 2018, p. 26).

Destarte, a gestão democrática carrega em seu contexto de articulações conceitual e prática vários entendimentos e concepções que a situam em um contexto de ressignificações e disputas. É notável a identificação de interesses e discussões no campo da gestão, com o objetivo de reconhecer as mudanças e as continuidades nos fundamentos da administração em relação à gestão escolar. Pode-se perceber, ainda, que ao longo do processo de construção do conceito de gestão democrática, instituído pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), há rupturas. Estas constituem-se em meio a diálogos e embates entre pesquisadores, professores, movimentos sociais e sindicais, que visam influenciar a criação das políticas públicas para a área.

Dessa maneira, a ênfase desse movimento recai na busca por uma educação de qualidade para todos. Essa tônica está presente desde o movimento dos pioneiros da educação, promovido a datar de 1930, que culmina com o processo de democratização do país nos anos de 1980, abarcando um período de mais de 50 anos de disputas e tensões, influenciando o debate educacional brasileiro (MILITÃO, 2017).

Portanto, os marcos normativos referenciados a partir da Constituição Federal (BRASIL, 1988), da LDB (BRASIL, 1996) e dos PNEs (BRASIL, 2001, 2014) estabelecem princípios, fundamentos e estratégias para a organização da educação, assim como das práticas de gestão escolar. Um dos pressupostos essenciais é a gestão democrática do ensino público,

estendida aos sistemas de ensino, como as escolas. O princípio constitucional da gestão democrática da educação pública e seu dispositivo legal representa os valores e as significações dos educadores que lutam por uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática.

Por conseguinte, a política educacional, ao almejar concretizar tal dinâmica, a ser praticada no âmbito do sistema educacional e escolar, perfaz a gestão possível diante de um contexto neoliberal que se efetiva após a promulgação da CF/1988. Nesse sentido, corrobora-se com a concepção indicada por Touraine (1998 apud SOUZA, 2009a), em que não existe cultura democrática se não houver iniciativa por parte da sociedade civil, se não houver manifestações de cidadania. Para esse autor, a democracia não pode ser reduzida apenas ao governo da maioria. Entende-se, portanto, que não existe democracia sem o respeito aos interesses da maioria e tampouco sem o respeito aos direitos das minorias, pois ela parte da participação de todos nas tomadas de decisão, conforme indicado nos marcos normativos brasileiros.

Posteriormente a esses marcos, o PNE (BRASIL, 2014) explicita proposições contraditórias de gestão democrática, permeando características gerencialistas com princípios democráticos, principalmente no que se refere à eleição de diretores, ao afirmar que os sistemas de ensino deverão, obrigatoriamente, adotar critérios técnicos de desempenho que vão ao encontro de concepções e práticas desse tipo de gestão.

Nesse contexto, há uma associação entre a gestão democrática com os resultados de testes de aferição de rendimento estudantil. Apesar de ser uma prática gerencial, o governo se utiliza dos resultados do Ideb para, por meio de programas de gestão e financiamento da educação, ampliar investimentos.

Dessa forma se questiona: será que de fato são esses os indicativos de concretização da gestão democrática? Parece que não, em razão de a literatura apontar que ela se insere nos aspectos de qualidade política e social e não produz ações no âmbito da qualidade instrumental ou formal.

Para Sander (1995), é possível valorar a educação em termos “substantivos ou políticos” e em “instrumentais ou acadêmicos”, sendo que as dimensões política e cultural constituem a qualidade substantiva de educação, enquanto os pressupostos econômicos e pedagógicos integram a qualidade instrumental.

A qualidade substantiva da educação reflete o nível de consecução dos fins e objetivos políticos e culturais da sociedade. A qualidade instrumental define

o nível de eficiência e eficácia dos métodos e tecnologias utilizados no processo educacional (SANDER, 1995, p. 152).

Nesse sentido, tem-se a qualidade formal como meio e a qualidade política como fim. Assim, infere-se que essas dimensões não podem ser entendidas como distintas, mas como faces do mesmo todo, que é a qualidade. Compreende-se que os novos desafios relacionados à gestão da educação, segundo Sander (1995), são a democracia e a qualidade, ou seja, a gestão democrática para uma educação de qualidade para todos, sendo a participação cidadã requisito indispensável para a consecução de elevados níveis de qualidade com equidade.

Também se entende que os elementos básicos que esteiam essa prática podem se apresentar de várias maneiras na esfera escolar. As principais são: na constituição e na atuação do Conselho Escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e na fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e na transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da unidade, dos professores, dos dirigentes, dos estudantes, da equipe técnica; na eleição direta para diretor(a).

Ademais, Souza (2009a, p. 135) destaca que “a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade”. Isto posto, a gestão democrática envolve as ações de planejamento, de monitoramento e

[...] só se confirma quando as pessoas do universo escolar tomam a democracia e o diálogo como princípio não apenas das suas relações na escola, mas como um fundamento da vida, em todas as esferas da sociedade, e conseguem transpor a esfera do desejado, implementando o princípio, transformando-o em método ou, pelo menos, em agenda, tanto na organização da educação/escola quanto na pesquisa, na medida em que as escolas (como instituições destinadas à formação humana) e as pesquisas sobre a gestão escolar têm o dever de colocar em pauta os problemas e as alternativas de enfrentamento a esses problemas organizacionais e políticos, histórica e contemporaneamente (SOUZA, 2009a, p. 137).

Infere-se que a gestão democrática é aquela que vai buscar uma educação satisfatória, revelada na efetivação do processo de aprendizagem do aluno e não apenas em conceitos. As escolas precisam incorporar em suas ações a prática do diálogo, o reconhecimento do coletivo de sujeitos do processo educativo, para que se construam instâncias de deliberação que sejam realmente democráticas.

Em outros termos, os aspectos apontados na literatura referenciada como indicativos da gestão de vertente democrática podem ser desdobrados nos indicadores considerados neste

trabalho, que são: i) para o perfil e a trajetória dos diretores: formas de ingresso à rede, formação acadêmica, maior titulação, formas de acesso ao cargo, tempo de experiência no magistério, tempo de experiência no cargo, e tempo de atuação na rede; ii) para as práticas escolares: Conselho Escolar e Projeto Pedagógico, Conselho de Classe e ações de controle à reprovação e ao abandono escolar, formação continuada dos professores, envolvimento com a comunidade escolar e a mediação dos conflitos, critérios de organização escolar e uso dos resultados e dos instrumento das avaliações sistêmicas; iii) para as condições da escola: número de funcionários técnico-administrativos, quadro com as categorias de servidores disponíveis, espaços físicos existentes, equipamentos, recursos financeiros.

São esses aspectos referenciados na literatura e nos marcos normativos brasileiros que serão apreendidos a partir da realidade da rede municipal de educação de Nova Andradina, apresentados nos próximos capítulos desta dissertação.

## **2 O SISTEMA MUNICIPAL DE NOVA ANDRADINA: CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL**

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o *lócus* da pesquisa, a cidade de Nova Andradina, os aspectos históricos e de desenvolvimento do município. A partir de seu contexto educacional, pretende-se identificar os elementos considerados importantes nesta dissertação e que possam contribuir para a compreensão das políticas educacionais municipais e os processos de gestão pedagógica.

Para a apresentação dos dados, o capítulo está dividido em três seções que trazem as especificidades encontradas no contexto do sistema educacional da referida cidade. A primeira seção apresenta os aspectos históricos que caracterizam o município desde a sua criação. A segunda descreve o sistema educacional, bem como as particularidades da gestão. Nesse tópico também serão apresentadas as informações sobre o plano municipal. A terceira, por sua vez, intitulada “O sistema educacional de Nova Andradina”, busca mostrar os processos de gestão educacional elaborados na localidade. Para tanto, serão disponibilizados dados acerca do quadro das instituições de ensino, as formas de acesso ao cargo para gestão, as questões referentes ao plano de cargos e salários, que explicitam as políticas institucionais de valorização docente, e os projetos produzidos ou apoiados pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte (SEMEC).

### **2.1 Aspectos históricos de Nova Andradina**

Nova Andradina compõe o estado de Mato Grosso do Sul e está localizado na área que abrange a Bacia Hidrográfica do Rio Paraná (PR) e do Rio Ivinhema (MS). Atualmente, de acordo com IBGE<sup>10</sup> (2017), a população é estimada em 53.517 habitantes, sendo o 4º maior município em regime populacional. A evolução do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) saltou da 20ª posição em 1991 para a 8ª posição em 2018.

Assim, Nova Andradina está distante 300 quilômetros da capital, Campo Grande, 1.142 quilômetros de Brasília e completou 60 anos de emancipação em dezembro de 2018. Com

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-andradina/panorama>. Acesso em: 06 mar. 2019.

potencial agrícola e pecuário, a localidade ocupa a 8ª posição no estado com maior Produto Interno Bruto (PIB).

Conhecida como “Cidade Sorriso” e “Capital do Vale do Ivinhema”, Nova Andradina integra o Vale do Ivinhema<sup>11</sup>. As cidades que compõem essa região fazem parte de uma divisão com bases políticas e econômicas, por meio de critérios estabelecidos pelo governo estadual:

O caráter intrínseco das divisões micro e mesorregional de Mato Grosso do Sul referem-se a um conjunto de determinações econômicas, sociais e políticas que dizem respeito à totalidade da organização do espaço no território estadual, com o objetivo de auxiliar a elaboração de políticas públicas, de planejamento, subsidiar estudos regionalizados e locais (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 5).

Nessa perspectiva, Nova Andradina tem uma localização estratégica, que contribui para sua expansão econômica, pois faz divisa a 65 km com Paraná e São Paulo, através da Usina Hidrelétrica Sérgio Motta, conhecida também como usina Porto Primavera, responsável por ligar os três estados.

Por conseguinte, a cidade foi criada a partir do Decreto-Lei n.º 1.189, pela empresa colonizadora Moura Andrade, no dia 20 de dezembro de 1958. O processo de colonização ocorreu por volta de 1953, quando a companhia chegou às terras do sul de Mato Grosso<sup>12</sup>. Seu fundador, o pecuarista paulista Antônio Joaquim de Moura Andrade (1889-1962), é o mesmo colonizador de Andradina, no interior de São Paulo. Logo, o topônimo Andradina, presente em ambas as cidades, é uma homenagem à Moura Andrade, sendo que na localidade sul-mato-grossense acrescentou-se o prefixo “Nova” para evitar confusões entre as cidades (PREFEITURA de Nova Andradina, 2019).

Com efeito, a colonização efetiva da cidade começou a partir do desmembramento da Fazenda Baile, sendo escolhida pela empresa por ser uma área fértil. Segundo relatos do neto

---

<sup>11</sup> Território que se denomina Vale do Ivinhema (MS) abrange uma área de 29.627,90 km<sup>2</sup>, composto por 10 municípios, que são: Anaurilândia, Angélica, Batayporã, Bataguassu, Brasilândia, Ivinhema, Nova Andradina, Novo Horizonte do Sul, Santa Rita do Pardo e Taquarussu. Disponível em: <http://www.pmna.ms.gov.br/historia>. Acesso em: 10 jul. 2019.

<sup>12</sup> Os estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul compunham um único estado brasileiro. O estado de Mato Grosso do Sul foi criado por meio da Lei Complementar n.º 31, de 11 de outubro de 1977, que dividiu o de Mato Grosso. O governo federal decretou a divisão alegando dificuldade em desenvolver a região diante de sua grande extensão e diversidade. O norte, menos populoso e mais pobre, permaneceu como Mato Grosso. O sul do território, mais próspero e populoso, passou a ser Mato Grosso do Sul (JORNAL OESTE, 2017).

do colonizador Moura Andrade, as terras conquistadas foram ocupadas por meio de sociedade com várias outras pessoas, como Etalvívio Pereira Martins, Túlio Garcia de Souza, morador de Três Lagoas, e Jaime Ferreira Barbosa (SANTOS, 2015).

Dessa forma, antes de chegar ao território que hoje forma Nova Andradina, Moura Andrade havia iniciado seus trabalhos em Mato Grosso no final da década de 1930. Ademais, anteriormente à divisão do estado em 1977, adquiriu da unidade federativa a Fazenda Caapora, depois a renomeou como Fazenda Primavera, localizada nas proximidades da baía do Rio Samambaia, no vale do Rio Paraná, local onde mais tarde o pecuarista iniciaria a construção de um porto fluvial. O *Jornal D'Oeste* (1989) expõe que ele visava, com essa construção, desenvolver a região da futura cidade que seria criada.

Ainda segundo Santos (2015), o que propiciou o rápido desenvolvimento e colonização da região de Nova Andradina está relacionado ao domínio político e financeiro que Moura Andrade detinha. Relativo ao seu poder econômico, podemos citar o avião que utilizava como meio de transporte para chegar à região.

Sendo assim, o percurso normal realizado pela companhia era da cidade de Andradina (SP) para a região da Fazenda Primavera e Baile. Nesse contexto, com a ajuda de trabalhadores contratados pela companhia para a criação da cidade, loteou-se 6.925 m<sup>2</sup>, parte da Fazenda Baile. Em seguida, foi feito o segundo loteamento, em 9 de novembro de 1957, totalizando uma área de mais de 42 mil hectares. Para que a região se desenvolvesse de forma rápida e favorecesse a vinda de pessoas para residir e colonizar o local, o pecuarista paulista vendeu esses lotes até sem entradas, sem fiadores e com enormes prazos para pagamento (ZOTI, 2017, p. 51).

Nesse prisma, Nova Andradina foi elevada de condição de vila à categoria de distrito e município a partir do mesmo decreto de criação. Entre os anos de 1957 e 1959, estava ocorrendo um processo histórico que desencadeou na ocupação e criação de várias cidades na região do atual Mato Grosso do Sul, a chamada Marcha para Oeste<sup>13</sup>. Logo, Nova Andradina foi criada pelo, então, governador do estado de Mato Grosso, João Ponce de Arruda, pelo Decreto n.º

---

<sup>13</sup> A Marcha para Oeste foi um movimento que ocorreu durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945), com o intuito ocupar as regiões “não colonizadas” na parte oeste do país. O sul de Mato Grosso foi influenciado por esse processo (ZOTI, 2017).

1.189. A cidade foi desmembrada de Bataguassu (MT) e elevada à categoria de cidade por meio do Decreto n.º 591, em 25 de janeiro de 1959.

Com a legitimação da cidade de Nova Andradina, o secretário de Estado, por meio do Decreto Estadual n.º 591 no dia 25 de fevereiro de 1959, empossa o primeiro prefeito da cidade de Nova Andradina, Luiz Soares Andrade. Em 1961, termina seu mandato, pois o mesmo estava exercendo o cargo de prefeito perante um ato governamental. Diante disso, como as eleições para prefeito não haviam chegado, a cidade de Nova Andradina passa novamente a se tornar parte do município de Bataguassu, ficando sob a jurisprudência da mesma. Mas no mesmo ano, 1961, a partir de um ato especial, o prefeito de Bataguassu cria uma subprefeitura na cidade de Nova Andradina, e nomeando Vearní de Paes Castro para assumir o cargo até a posse do novo prefeito (ZOTI, 2017, p. 53).

Com o desenvolvimento da cidade, algumas instituições públicas e privadas foram criadas, como a prefeitura municipal, a primeira escola e o fórum. O processo de ocupação foi constituído por pessoas advindas de outros estados e centros urbanos em busca de melhores condições de vida. A característica latifundiária fez parte da atividade produtiva da localidade, representada pela pecuária explorada ao longo do tempo nessa região, pois demandava o emprego de pouca mão de obra e, também, não exigia necessidades educacionais. Mesmo assim, com o aumento demográfico, a figura do colonizador toma para si a responsabilidade de condução dos processos sociais para satisfazer as carências dos moradores.

Nesse contexto, o Grupo Escolar Moura Andrade foi a primeira fundação de ensino do município. Segundo Zoti (2017, p. 80), “o Grupo Escolar Moura Andrade, entre os anos de 1959 a 1974, representou uma instituição educacional de importância ao meio urbano social de Nova Andradina, culminando com o processo de criação da cidade”. A escola foi criada pelo Decreto n.º 624, de 12 de maio de 1959, e iniciou suas atividades no mesmo ano, com cerca de 120 alunos que, conforme a resolução, era uma demanda alta de crianças em idade escolar.

**Figura 1** – Grupo Escolar Moura Andrade, vista parcial, 1959



Fonte: Zoti (2017).

Nesse âmbito, pode-se compreender que alguns aspectos acerca da história de Nova Andradina estão relacionados em termos econômicos, políticos e sociais, pois a Companhia Moura Andrade, em um curto período, conseguiu conquistar e comprar terras da região e trouxe trabalhadores de diversas localidades do país para a área, possibilitando que a cidade fosse criada e municipalizada em um único ato. Assim, vale salientar que, mesmo com a ação da empresa, Nova Andradina foi colonizada e construída por diversos sujeitos históricos que participaram desse processo.

Dessa forma, inferimos que a economia do recém-criado município era constituída por terras destinadas à pecuária, e que a ausência de políticas municipais contribuiu para que a própria sociedade, representada pela Companhia entre os anos de 1959 a 1974, desenvolvesse uma preocupação com a questão educacional.

Zoti (2017, p. 82) afirma que “Nova Andradina, mesmo tendo sua emancipação recentemente, necessitava de uma Instituição escolar, pois a demanda de crianças em idade escolar na região era muito alta”. Consequentemente, foi por meio de recursos próprios que o Grupo construiu um barracão onde instalou a primeira escola nova-andradinense, que teve como docentes os professores Katsuko, Mariko Fujibayashi, Cecília Holanda e Efantina de Quadros, conhecida popularmente como Dona Lalá.

Logo, observa-se que a estratégia de implantar a unidade de ensino estava atrelada a busca por um rápido processo de crescimento, o que explicita a importância da educação para o contexto desenvolvimentista da época, mesmo para uma região que tinha como principais atividades econômicas a pecuária e a agricultura.

Salienta-se que o Grupo Escolar Moura Andrade representou uma instituição educacional de importância ao meio urbano social de Nova Andradina, culminando com o processo de criação da cidade. Naquela época, não havia políticas educacionais, mas a educação foi considerada como espaço de prosperidade para o município que se iniciava, pois os filhos dos moradores precisavam de um lugar para estudar.

Paralelamente, esse processo inicial de desenvolvimento vai servir como alicerce para o movimento posterior de consolidação do núcleo urbano a que o município veio a se constituir. Nesse sentido, a educação vai se configurar como área central para as respostas que os gestores municipais promovem para a problemática de ordem social.

Em virtude dessa trajetória, respaldada no progresso agregado à educação, a cidade figurou como um dos municípios mais premiados em 2016. Os prêmios foram alcançados por meio de ações empreendedoras, criação de espaços e atrativos, a fim de promover inovações no setor produtivo e estimular o surgimento de pequenos negócios. O município conquistou, por exemplo, as etapas estadual e nacional do “Prêmio Prefeito Empreendedor”, um programa de reconhecimento aos prefeitos e administradores regionais que implantaram projetos com resultados comprovados com foco no crescimento dos pequenos empreendimentos. Em âmbito estadual, conquistou as categorias “Melhor Projeto” e “Inovação e Sustentabilidade”, além do troféu “Atores do Desenvolvimento”. Nacionalmente, foi reconhecida pelo “Melhor Projeto da Região Centro-Oeste” (NO RANKING..., 2016).

Outro prêmio conquistado foi o de “Prefeito Amigo da Criança”, concedido pela Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), que reconhece os esforços da gestão pública municipal na promoção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes. A gestão de Nova Andradina (2013-2016) venceu a categoria “Destaque Nacional”, atribuído a apenas seis gestores brasileiros. Também foi apontada como uma das melhores cidades do Brasil no ranking divulgado pela *Revista IstoÉ*<sup>14</sup>, na qual conquistou a 49ª posição geral e foi incluída na

---

<sup>14</sup> Disponível em: <http://www.jornaldanova.com.br/noticia/352935/no-ranking-das-melhores-cidades-do-pais-nova-andradina-comemora-58-anos>. Acesso em: 05 ago. 2019.

categoria “cidades de pequeno porte”, ao lado de outros 2.443 municípios brasileiros. Ocupando a primeira posição de Mato Grosso do Sul, o município se destacou pelo conjunto de indicadores das áreas fiscal, econômica, social e digital<sup>15</sup>.

De acordo com informações publicadas no *Jornal da Nova* (2016), o destaque na área da educação tem relação com os investimentos na climatização de todas das unidades de ensino, nas reformas e ampliações das escolas, na construção de quadras poliesportivas, na implantação das salas de tecnologias, na renovação da frota municipal do transporte escolar, na qualidade da merenda, na distribuição gratuita de uniformes e até mesmo na implantação de programas pedagógicos que são referências estaduais, como o *Scratch*<sup>16</sup> e o *Lego Zoom*<sup>17</sup>.

O *Scratch* tem como objetivo apresentar novas ferramentas tecnológicas aos professores, além de estimular seu uso no ambiente educacional para tornar as aulas mais dinâmicas e atrativas, facilitando a construção do conhecimento por parte do educando. Já o projeto *Lego Zoom* visa desenvolver nas crianças da rede pública e das escolas do Sesi atividades lúdicas usando equipamentos da robótica.

De forma geral, pode-se perceber que ao longo dos 60 anos de criação do município de Nova Andradina houve, por parte da gestão municipal, a busca pela implementação de características modernizadoras, inclusive com ênfase nas medidas sociais, como o atendimento às crianças, aos jovens e ao próprio sistema educacional. Esse processo vai influenciar a adesão na participação em sistemas de premiações e ranqueamentos divulgados na imprensa. Isso explicita particularidades com ênfase no gerenciamento, em se tratando da gestão central municipal, o que pode vir a induzir acontecimentos similares, no que diz respeito ao contexto educacional e escolar.

---

<sup>15</sup> A análise ocorreu de forma qualitativa e quantitativa e levou em consideração a evolução de diversos indicadores no período compreendido entre 2004 e 2014. As informações foram extraídas de fontes como: IBGE, Secretaria do Tesouro Nacional, Datasus, Denatran, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, entre outras. Disponível em: <http://www.jornaldanova.com.br/noticia/352935/no-ranking-das-melhorescidades-do-pais-nova-andradina-comemora-58-anos>. Acesso em: 05 ago. 2019.

<sup>16</sup> O *Scratch* é uma ferramenta tecnológica de programação, que permite a criação de histórias, animações, jogos e outras produções, estimulando a criatividade, a concentração e o desenvolvimento lógico e matemático.

<sup>17</sup> O *Lego Zoom* é um tradicional brinquedo de encaixe, que oferece inúmeras combinações associado a um sistema de programação.

## 2.2 O contexto educacional de Nova Andradina

Para caracterizar o contexto da educação de Nova Andradina, esta seção visa identificar elementos considerados importantes, que possam contribuir para a compreensão das políticas educacionais municipais a partir dos padrões utilizados pelas medidas em curso. Desse modo, a análise aqui realizada com relação ao sistema educacional da localidade considera os vários aspectos intervenientes à área e que podem elucidar o cenário da gestão educacional de vertente democrática no município.

De forma a atender os princípios previstos na legislação em curso, a SEMEC e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) foram as instituições responsáveis por coordenar e elaborar o primeiro Plano de Educação. Assim, o atual Plano Municipal de Educação de Nova Andradina (PME-NA), vigência de 2015 a 2025, foi criado seguindo os processos e as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), construído em âmbito federal por meio da Conferência Nacional de Educação (CONAE) que prevê a participação de educadores, comunidade escolar e demais seguimentos que compõem a sociedade.

Nesse sentido, para a produção do Plano, foram constituídos fóruns e conferências de educação, além de ganhar legitimidade com a realização de reuniões de trabalho preparadas por uma comissão específica, designada pela SEMEC, por meio da Portaria n.º 46, de 08 de setembro de 2014, e alterado pela Portaria n.º 18, de 7 de abril de 2015, composta por representantes das diferentes organizações governamentais e não governamentais vinculados à educação.

Para compor a comissão de elaboração do Plano Municipal de Educação foram nomeados membros dos seguintes segmentos: da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte (SEMEC), da Secretaria de Estado de Educação (SED), do Poder Legislativo Municipal, da educação básica pública, da educação básica privada, do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), das universidades públicas, das universidades privadas, do Conselho Municipal de Educação (COME), além da presença de representantes de pais de alunos e do Sindicato Municipal dos Trabalhadores em Educação (SIMTED) (NOVA ANDRADINA, 2014).

Cabe mencionar que o Artigo 2º, da Portaria n.º 46/2014, determina as atividades que competem à comissão:

- I – realizar estudos das metas e estratégias do PNE (Plano Nacional de Educação) e do PEE (Plano Estadual de Educação), com vistas a construção e ou adequação de estratégias para o PME (Plano Municipal de Educação);
- II – adotar uma metodologia participativa e democrática, envolvendo entidades representativas dos seguintes segmentos sociais: escolas (professores, funcionários e pais), poder público, sindicatos, movimentos sociais, redes da sociedade civil, estudantes e universidades;
- III – definir as estratégias de coleta de dados e diagnosticar as necessidades levantadas;
- IV – elaborar a metodologia e os procedimentos do processo de construção, sistematização das metas e estratégias alinhadas ao PNE (Plano Nacional de Educação) e PEE (Plano Estadual de Educação);
- V – definir formas e dinâmicas de funcionamento da consulta popular e de participação dos órgãos públicos e entidades privadas que participarão como atores da construção do PME;
- VI – gerenciar o desenvolvimento do processo de construção democrática do PME (Plano Municipal de Educação), juntamente com Conselho Municipal de Educação, para que seja o mais amplo, plural e democrático possível;
- VII – coordenar a redação do documento final e encaminhar ao órgão responsável para providências cabíveis (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 2-3).

Sendo assim, para atender as disposições previstas na Portaria n.º 46/2014, no período que compreende de setembro de 2014 a maio de 2015, foram realizados os trabalhos pautados em diagnósticos e em estudos feitos pela comissão municipal, responsável pela sistematização e revisão final do Plano, composta por integrantes que representavam a base educacional de Nova Andradina e os demais segmentos da sociedade, como as universidades e os professores.

Durante o referido período, aconteceram encontros e reuniões, em forma de oficinas temáticas, compostas por sete grupos e pautadas nos estudos das metas e das estratégias do PNE e do Plano Estadual de Educação (PEE-MS), tendo como base de análise as necessidades educacionais (NOVA ANDRADINA, 2014).

Após a criação do documento-base com as metas e estratégias adequadas e definidas, o Plano foi levado à apreciação pública no dia 24 de abril de 2015, no Seminário do Plano Municipal de Educação, de forma a garantir legitimidade e aprovação.

Após as adequações pertinentes, tais definições foram submetidas a um verdadeiro Fórum Municipal de Educação: o Seminário do Plano Municipal de Educação. Este evento teve como objetivo articular diferentes ideias presentes no interior dos diversos segmentos organizados que integram esta municipalidade, a fim de construir e consolidar um projeto contemporâneo e próprio, que esteja comprometido com a transformação social e educacional do Município de Nova Andradina (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 11).

Posto isso, pode-se constatar que a realização de um seminário específico para discutir o PME configura o indício de um espaço democrático de reflexão e proposição de metas no contexto do sistema educacional municipal, a exemplo do que ocorreu com a construção do PNE na esfera federal. Apesar da sistemática que, *a priori*, indica característica de tal vertente, a presença dessa estratégia por si só não garante a sua efetivação, pois a gestão democrática é entendida como espaço de autonomia educacional e requer a participação da comunidade escolar em relação às tomadas de decisões.

Além disso, a oficina sete foi responsável pelo estudo das Metas 19 e 20 que tratam, respectivamente, da Gestão Democrática e do Financiamento da Educação, sendo coordenada pelo Prof. Me. Célio Vieira Nogueira (UFMS) e pelo vereador Ricardo Lima de Oliveira<sup>18</sup>. Nesse sentido, observa-se que houve interesse de participação no processo de elaboração do PME-NA não só da comunidade vinculada diretamente ao sistema educacional, mas de professores, técnicos administrativos, pais e alunos, notando-se a participação ativa do poder legislativo municipal, particularmente, quando se tratam das formas de financiamento da educação.

Ademais, uma das estratégias relacionadas à Meta 19, estabelecida no PME-NA, é a criação de uma lei específica para disciplinar a gestão democrática no prazo de dois anos a partir da publicação do Plano, datada de 16 de junho de 2015. Composta por um conjunto de 17 estratégias, a primeira visa disciplinar a gestão democrática do sistema municipal de ensino: “19.1. criar lei específica para o sistema de ensino e disciplinar a gestão democrática da educação pública, no prazo de dois anos contados da data da publicação do PME-NA” (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 133).

Nesse contexto, cumpre destacar que houve a aprovação pela Câmara Municipal do projeto de lei que estabelece a reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da Prefeitura de Nova Andradina, no qual consta previsão de eleição para o cargo de diretor das escolas municipais. Ainda que em prazo posterior aos dois anos previstos no PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014), a aprovação dessa lei representou o cumprimento das decisões tomadas

---

<sup>18</sup> Na elaboração do PME-NA, Ricardo Lima de Oliveira era vereador pelo partido Democratas (DEM), coligado à gestão municipal (2013-2016).

em âmbito coletivo, organizado em torno do Fórum Municipal de Educação e do Seminário do Plano Municipal de Educação.

Por conseguinte, a Lei n.º 1.430, aprovada em 12 de janeiro de 2018, que estabelece normas para a realização de eleição para a escolha de diretores e diretores-adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino, simboliza um passo importante para o processo de democratização das escolas. O Artigo 1º da referida lei determina:

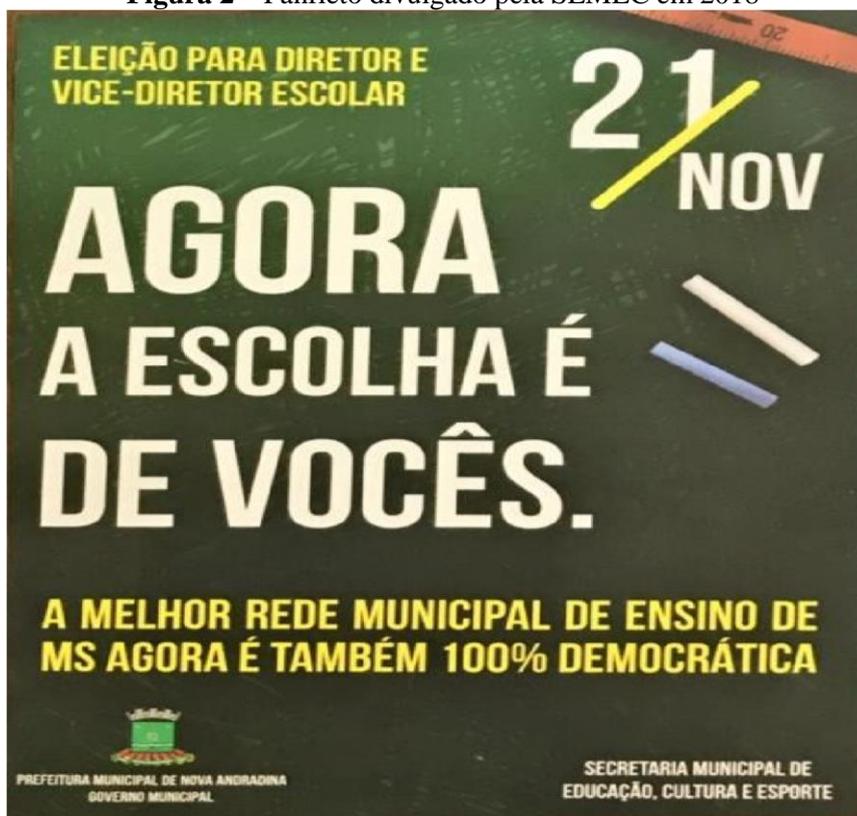
A escolha dos diretores e diretores-adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino das Unidades Escolares e Ceinfs da Rede Municipal de Ensino serão efetuadas mediante eleições direta, princípio inscrito no Artigo 206, inciso VI da Constituição Federal, no Artigo 189, inciso VI da Constituição do Estado, e na Lei Estadual n.º 2.787, de 24 de dezembro de 2003, regulada na forma desta Lei, com vista a observância dos seguintes preceitos:

- I – Transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- II – Respeito à organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III – Autonomia político-pedagógica e administrativa;
- IV – Participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- V – Valorização dos profissionais da educação (NOVA ANDRADINA, 2018).

De acordo com Paro (2003), a escolha de diretores pode ser feita por meio de três procedimentos: “a) indicação por alguém que mantém mandato político; b) processo estruturado dentro de um plano de carreiras; e c) escolha mediante votação pela comunidade escolar” (PARO, 2003, p. 14). Dentre essas formas, a que prevê realização de eleição é uma das que tem merecido maior destaque nos últimos anos, tanto em relação às polêmicas quanto às experiências dos sistemas de educação municipal e estadual do país.

De maneira a atender os preceitos determinados pela lei, a SEMEC convocou a primeira eleição para escolha de diretores, uma bandeira empunhada pelos educadores em favor da democratização. A eleição foi realizada no dia 21 de novembro de 2018, conforme panfleto divulgado pela Secretaria.

**Figura 2** – Panfleto divulgado pela SEMEC em 2018



Fonte: SEMEC (2018).

No referido material de divulgação, pode-se observar a presença da inscrição, “a melhor rede municipal de ensino de MS agora é também 100% democrática”, enfatizada pela SEMEC no processo de escolha de diretores como medida de efetivação da gestão democrática junto à rede de educação do município. Portanto, a eleição desses profissionais seria o principal mecanismo da gestão com esse viés.

Então, como parte das atividades de coleta de dados da pesquisa, julga-se relevante mencionar a participação, como observadora, na reunião de 7 de novembro de 2018, realizada na Prefeitura Municipal, para tratar dos assuntos pertinentes à eleição de diretores. O encontro foi presidido pelo secretário de Educação e técnicos da SEMEC, momento em que estavam presentes os representantes das 15 unidades educacionais que participavam do processo eleitoral e os integrantes do Conselho Municipal de Educação e da Câmara Municipal.

Pelo discurso do secretário foi possível notar a preocupação com o processo eleitoral e a necessidade de transparência e lisura em todos os momentos, de maneira que a campanha eleitoral fosse realizada seguindo as normas e os decretos estabelecidos pela comissão para que

não houvesse problemas. Esses aspectos explicitam os embates que ocorreram durante o processo de escolha dos diretores até a sua execução, que levaram o secretário de Educação a exteriorizar em seu discurso sua preocupação com a lisura do processo no âmbito das escolas.

Compreende-se, portanto, que a eleição de diretores, aliada a outros meios de participação que envolvem as questões relacionadas à escola, concorre para a formação de um ambiente escolar onde todos podem conviver como sujeitos, com direitos e deveres, pois, segundo Paro (2003), é nessa forma de escolha que se incluem todas as variações que preveem a manifestação da vontade das pessoas envolvidas na vida da unidade escolar: educadores, funcionários, alunos, pais e outros membros da comunidade em geral.

Entretanto, é importante destacar que a democratização da educação não se limita à adoção de processos de escolha ou de eleição de diretores. Conforme já mencionado, há outros fatores que intervêm para a sua configuração, como é o caso do acesso e da permanência na escola, e mesmo da efetivação da aprendizagem pelos seus estudantes. O acesso é uma das portas para o processo de democratização, mas torna-se necessário também garantir que todos que ingressam na instituição de ensino tenham condições de permanecer com sucesso. Dessarte, a democratização da educação se faz com acesso e permanência de todos no processo educativo, entendendo que o êxito escolar se efetiva com a aprendizagem do discente, interferindo na compreensão do que vem a ser educação de qualidade.

Ao realizar um exame da qualidade da educação, o PME-NA, recuperando o entendimento proposto tanto pelo Plano Estadual de Educação quanto pela Conferência Nacional de educação (CONAE-2010), pontua que se trata de um “fenômeno complexo e abrangente, de muitas dimensões” (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 72), e destaca que a avaliação é fundamental para a garantia de uma educação satisfatória. Porém, essa análise não pode levar em conta apenas os processos de aprendizagem, mas também algumas variáveis intervenientes, dentre elas:

- os impactos das desigualdades sociais;
- os contextos culturais nos quais se realizam os processos de ensino e de aprendizagem;
- a qualificação, os salários e a carreira dos(as) professores(as);
- as condições físicas e equipamentos das instituições educativas;
- o tempo diário de permanência do(a) estudante na instituição;
- a gestão;
- os currículos e as expectativas de aprendizagem;
- os projetos político-pedagógicos;

– o número de estudantes por professor(a) (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 72).

Nesse caso, entende-se que essas variáveis implicam na qualidade e na efetivação da gestão educacional, que vai além da participação em conselhos e da adoção de eleição para diretores. Dourado (1990) menciona que é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se realiza o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais, dentre outros, em que se materializam a organização e a gestão da educação básica. Assim, ao analisar o PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014), verifica-se que são considerados recursos de democratização fortalecidos por meio das mudanças nos processos, e que são desenvolvidos nos sistemas educacionais e nas escolas, com a participação de pais, alunos, professores e da sociedade civil em geral nas decisões tomadas em assembleias e na eliminação das vias burocráticas de gestão.

Dessa maneira, a gestão democrática da educação “trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 12). Conseqüentemente, todas essas variáveis podem impactar na melhoria da aprendizagem, da consciência crítica da realidade social e, dessa forma, contribuir para a construção de uma escola verdadeiramente pública e que avance na busca da eliminação das desigualdades sociais e, portanto, com perspectivas democráticas de gestão.

A partir dos aspectos delineados pelo PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014), almeja-se caracterizar o contexto educacional de Nova Andradina. O município atende sua população nos dois níveis de educação: básica e superior. Atualmente, na cidade há oito escolas estaduais, nove escolas municipais, nove creches, três escolas da rede privada e nove instituições de ensino superior, conforme exposto no quadro 1:

**Quadro 1 – Instituições Educacionais de Nova Andradina (2019)**

<b>Instituições Educacionais de Nova Andradina</b>				
<b>Escolas estaduais</b>	<b>Escolas Municipais</b>	<b>Escolas privadas</b>	<b>Creches municipais</b>	<b>Ensino superior</b>
Austrílio Capilé Castro	Antônio Joaquim de Moura Andrade	Escola Adventista de Nova Andradina	Paulo Silveira Fattor	ANAEC
Prof. <sup>a</sup> Fatima Gaiotto Sampaio	Arco-Íris	Anglo	Pequeno Príncipe	Anhanguera

Irman Ribeiro de Almeida Silva	Brincando de Aprender	Colégio Objetivo ANAEC – Nova Andradina	Elizabeth de Robiano	Faveni
Prof. Luiz Carlos Sampaio	Luiz Claudio Josué	–	Monteiro Lobato	IFMS
Luiz Soares Andrade	Machado de Assis	–	Marly Morete Ernandes	UEMS
Marechal Rondon	Mundo da Criança	–	Rita Ribeiro Hashinokuti	UFMS
Prof. <sup>a</sup> Nair Palácio de Souza	Pingo de Gente	–	Mundo Encantado	Unicesumar
Padre Anchieta	Prof. <sup>a</sup> Efantina de Quadros	–	Prof. Luiz Carlos Sampaio	Uniesp
–	Prof. João de Lima Paes	–	Sonho de Criança	Unigran EaD

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pelo PME – NA, 2019.

O quadro 1 nomeia as unidades educacionais na cidade, que é apontada como um polo educacional para a região do Vale do Ivinhema, evidenciado pela quantidade de escolas da educação básica e pelo número expressivo de instituições de ensino superior, privadas e públicas, como é o caso da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS).

As fundações de ensino superior presenciais na cidade são: UFMS, UEMS, IFMS, Universidade Brasil e Associação Nova-andradinense de Educação e Cultura (ANAEC). Os cursos oferecidos são apresentados abaixo:

**Quadro 2 – Universidades em Nova Andradina**

<b>Universidade</b>	<b>Curso</b>
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Administração de Empresas, Engenharia de Produção, Ciências Contábeis, História e Geografia.
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)	Licenciaturas em Computação e Matemática.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS)	Agropecuária, Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Tecnologia em Produção de Grãos.

Universidade Brasil	Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia de Produção e Pedagogia
Associação Nova-andradinense de Educação e Cultura (ANAEC)	Pedagogia

Fonte: elaborado pela autora.

As instituições superiores não presenciais são: Anhanguera-Uniderp (Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal); Unigran EaD - (Polo do Centro Universitário da Grande Dourados), ofertando os cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Pedagogia, Letras, Teologia, Serviço Social, Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Agronegócios, Produção Publicitária e Negócios Imobiliários; UNOPAR (Universidade Norte do Paraná); e UNIFRAN (Universidade de Franca).

Dessa forma, pode-se notar, por meio das instituições elencadas, que a cidade de Nova Andradina conta com vários cursos de formação de professores, podendo evidenciar alguns aspectos com relação à qualidade de ensino na cidade, pois é possível destacar que tanto a graduação em Pedagogia como em outras licenciaturas contribui para os possíveis resultados positivos do Ideb (MELLO; REAL, 2009).

Nesse prisma, a ideia de qualificação profissional fica mais evidente ao analisar a figura e a tabela a seguir, que contêm informações referentes à formação dos professores e categoria ao qual se enquadram os educadores da rede municipal de educação.

**Figura 3** – Formação dos professores da rede municipal de Nova Andradina (2019)



Fonte: elaborado pela autora.

**Tabela 1** – Formação dos professores da rede municipal de Nova Andradina - 2019

<b>PROFESSORES 2019</b>	<b>EFETIVOS</b>	<b>CONTRATADOS</b>	<b>TOTAL POR NÍVEL</b>
Nível II – licenciatura	97	48	145
Nível III – pós-graduação	242	0	242
Nível IV – mestrado	13	0	13
Nível V – doutorado	1	0	1
<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>48</b>	<b>401</b>

Fonte: SEMEC (2019).

É possível observar que, em 2019, dos 401 professores da rede municipal, 100% têm formação em nível superior e 60,34% (242) têm pós-graduação. Do total dos professores com pós-graduação chega-se a 63,8% o que explicita a formação privilegiada, se comparado com o cenário nacional em que apenas 38,3% dos docentes que atuam na educação básica possuem pós-graduação (INEP, 2019a).

Vale salientar que no município não existe a lei do piso salarial com base no curso Normal Médio e, conforme constatado, todos os profissionais da educação básica que atuam na rede municipal têm curso superior e, segundo publicado no site da Federação dos Trabalhadores em Educação de MS (FETEMS)<sup>19</sup>, Nova Andradina paga a mais alta remuneração ao professor de início de carreira dentre as cidades do interior do MS, ou seja, o salário municipal é maior que o piso salarial nacional, de acordo com o que pode ser observado nos dados do quadro 3.

**Quadro 3** – Ranking Salarial dos(as) Professores(as) (2019)

<b>Classificação</b>	<b>Município</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Piso Salarial</b>	<b>1/3H/Ativ.</b>
1	Campo Grande	40	R\$ 4.065,92	SIM
2	Rede Estadual	40	R\$ 4.052,80	SIM
<b>3</b>	<b><u>Nova Andradina</u></b>	<b><u>40</u></b>	<b><u>R\$ 3.860,00</u></b>	<b><u>SIM</u></b>
4	Sidrolândia	40	R\$ 3.823,62	SIM
5	Eldorado	40	R\$ 3.597,92	SIM
6	Fátima do Sul	40	R\$ 3.505,36	SIM
7	Três Lagoas	40	R\$ 3.427,30	SIM
8	Naviraí	40	R\$ 2.973,32	SIM
9	Mundo Novo	40	R\$ 2.972,42	SIM

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.fetems.org.br/Informacoes/mocoos/menu:3/submenu:11/>. Acesso em: 19 jul. 2019.

10	Ribas do Rio Pardo	40	R\$ 2.941,40	SIM
11	Água Clara	40	R\$ 2.918,14	SIM
12	Novo H. Do Sul	40	R\$ 2.906,02	SIM
13	Dourados	40	R\$ 2.904,90	SIM
14	Angélica	40	R\$ 2.881,82	SIM
15	Itaporã	40	R\$ 2.861,94	SIM
16	Rio Brilhante	40	R\$ 2.820,06	SIM
17	Costa Rica	40	R\$ 2.813,62	NÃO
18	Anastácio	40	R\$ 2.811,14	SIM
19	Caarapó	40	R\$ 2.801,94	SIM
20	Selvira	40	R\$ 2.750,42	SIM
21	Batayporã	40	R\$ 2.676,92	SIM
22	Paranaíba	40	R\$ 2.666,84	SIM
23	Juti	40	R\$ 2.651,90	SIM
24	Iguatemi	40	R\$ 2.628,88	SIM
25	Nova Alvorada do Sul	40	R\$ 2.613,94	SIM
26	Santa Rita do Pardo	40	R\$ 2.602,68	NÃO
27	Amambai	40	R\$ 2.593,68	SIM
28	Maracaju	40	R\$ 2.591,82	SIM
29	Vicentina	40	R\$ 2.582,28	SIM
30	Douradina	40	R\$ 2.568,56	SIM
31	Aparecida Taboado	40	R\$ 2.564,82	SIM
32	Aquidauana	40	R\$ 2.563,92	SIM
33	Inocência	40	R\$ 2.560,66	SIM
34	Sonora	40	R\$ 2.559,78	SIM
35	Pedro Gomes	40	R\$ 2.558,30	SIM
36	Jardim	40	R\$ 2.558,14	SIM
37	Glória de Dourados	40	R\$ 2.557,96	NÃO
38	Aral Moreira	40	R\$ 2.557,94	SIM
39	Jaraguari	40	R\$ 2.557,89	SIM
40	Bandeirantes	40	R\$ 2.557,82	SIM
41	Porto Murtinho	40	R\$ 2.557,79	SIM
42	Ivinhema	40	R\$ 2.557,78	SIM
43	Anaurilândia	40	R\$ 2.557,76	SIM
44	Camapuã	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Dois Irmãos Buriti	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Itaquiraí	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Rio Verde MT	40	R\$ 2.557,74	SIM

44	Caracol	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Brasilândia	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Cassilândia	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Antônio João	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Coronel Sapucaia	40	R\$ 2.557,74	SIM
44	Sete Quedas	40	R\$ 2.557,74	SIM
54	Bodoquena	40	R\$ 2.543,85	SIM
55	Bonito	40	R\$ 2.519,08	SIM
56	Ponta Porã	40	R\$ 2.495,15	SIM
57	Laguna Carapã	40	R\$ 2.460,10	SIM
58	Miranda	40	R\$ 2.455,35	SIM
59	Ladário	40	R\$ 2.402,46	SIM
60	Rochedo	40	R\$ 2.376,64	SIM
61	Chapadão Do Sul	40	R\$ 2.361,84	SIM
62	Paranhos	40	R\$ 2.347,60	SIM
63	Alcinópolis	40	R\$ 2.299,00	SIM
64	Deodópolis	40	R\$ 2.298,80	SIM
64	Terenos	40	R\$ 2.298,80	NÃO
66	Coxim	40	R\$ 2.232,16	SIM
67	Japorã	40	R\$ 2.167,96	SIM
68	Figueirão	40	R\$ 2.146,26	SIM
69	Bela Vista	40	R\$ 2.136,08	SIM
70	Rio Negro	40	R\$ 2.135,64	SIM
71	Nioaque	40	R\$ 1.919,08	SIM
72	Tacuru	40	R\$ 1.918,30	SIM
73	Corguinho	40	R\$ 1.917,78	SIM
1	Bataguassu	-	Sem informação	-
2	Paraíso das Águas	-	Sem informação	-
1	São Gabriel D'Oeste	40	R\$ 4.818,44	SIM
2	Corumbá	40	R\$ 3.593,70	SIM
3	Jateí	40	R\$ 3.450,00	SIM
4	Taquarussu	40	R\$ 3.326,23	SIM
5	Guia Lopes da Laguna	40	R\$ 2.950,40	SIM
<b>Legendas:</b>				
53	Municípios que pagam o piso nacional (2019).			
02	Sem informações.			
05	Municípios que têm o início do piso no nível superior.			
20	Municípios que não pagam o piso nacional vigente.			
SIM - Municípios que aplicam 1/3 da hora atividade.				76
NÃO - Municípios que não aplicam 1/3 da hora atividade.				04

Fonte: FETEMS (2019).

Segundo a FETEMS (2019), a luta é para que todos os municípios de Mato Grosso do Sul cumpram a Lei n.º 11.738, de 16 de julho de 2008, que criou o Piso Salarial Nacional e determinou o valor em R\$ 2.557,74, a partir de 1º de janeiro de 2019, em 4,17% e pelo cumprimento de 1/3 de hora-atividade para o planejamento de aulas. Ainda de acordo com a Federação, atualmente, apenas 52 localidades pagam o piso e 75 concedem 1/3 da hora/atividade, considerando o conjunto de 79 municípios que compõem o Estado.

Conforme se observa no quadro, Nova Andradina ocupa o 3º lugar no Ranking Salarial, explicitando o seu atendimento às normativas nacionais em relação às questões salariais, inclusive com destaque.

Ainda, de acordo com o quadro 3, Nova Andradina só perde para a capital Campo Grande e para o salário da rede estadual, que é o segundo maior do país. Essa posição tem associação com a aprovação da Lei Complementar n.º 6, de 8 de maio de 2019, que prevê a reformulação do Plano de Cargos e Carreiras do magistério municipal. Assim, a nova legislação atende a Lei n.º 11.738/2008 e representa uma conquista importante para os trabalhadores em educação.

A aprovação dessa lei também significa a implementação de uma política de valorização dos servidores e de incentivo à qualificação. Sobre a valorização dos educadores do magistério, o PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014) tem como premissa para a formação do professor a procura permanente do conhecimento, a valorização cultural e a visão de que a educação é um processo que requer permanente atualização, pesquisa, revisão, redimensionamento e, por isso, os avanços tecnológicos e científicos devem ser buscados, conhecidos, acessados e valorizados, como instrumentos para a melhoria da qualidade profissional, do ensino e aprendizagem (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 122).

Logo, o referido Plano tem como objetivos:

(a) a elevação global do nível de escolaridade da população municipal; (b) a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; (c) a redução das desigualdades sociais e de aprendizagem no acesso e no sucesso escolar; (d) a democratização da gestão de ensino público, pela participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica e pela participação da Comunidade Escolar nos Conselhos Escolares (NOVA ANDRADINA, 2014, p. 11).

Com o PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014) foi estabelecido que se deve incentivar e articular ações junto às instituições de ensino superior para a inclusão de cursos voltados para a formação de professores da rede municipal em nível de pós-graduação, na busca de aperfeiçoamento para a formação dos alunos, de pesquisas sobre o uso de novas tecnologias educacionais e práticas pedagógicas inovadoras, possibilitando uma melhora no processo de ensino e aprendizagem, e que estejam relacionadas ao atendimento educacional de deficientes.

Por sua vez, o sistema educacional deve ofertar condições mínimas e necessárias para desenvolver o aprendizado, devendo respeitar as individualidades e os aspectos culturais, sejam eles regionais ou locais. Dessa forma, a fim de indicar as relações entre educação e democracia dentro do ambiente escolar, é preciso identificar as dimensões da rede pública de ensino, suas questões sociais e históricas. Seguindo essa ideia, Fávero e Semeraro (2002, p. 7) confirmam que:

[...] ao lado de outras forças sócio-políticas-culturais que vêm transformando o Brasil, a luta por uma escola pública, universal e de qualidade empreendida pelos educadores brasileiros representa uma expressão peculiar e inseparável da educação, ao mesmo tempo em que se torna uma poderosa contribuição para o processo de democratização do país.

Com efeito, o PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014) reflete uma forma de organização e de planejamento dos sistemas educacionais, pois tem atendido às normas gerais da Lei Nacional, aprovando leis específicas para o seu modelo de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública no âmbito municipal. Nesse sentido, a partir dos dados apresentados, caracterizou-se como uma cidade que tem criado mecanismos para a implementação de uma metodologia didática que atenda aos requisitos básicos para uma educação de qualidade, das condições de trabalho e da capacitação dos docentes e profissionais da área.

Em relação à gestão educacional, destaca-se que há a preocupação em acatar os princípios de vertente democrática prevista nas normas brasileiras, como a efetivação da eleição de diretores, momento em que a comunidade escolar teve a oportunidade de contribuir por meio do voto direto para a escolha dos administradores das escolas municipais. Esses mecanismos sinalizam indícios da participação de pais, alunos e profissionais da educação, configurando, assim, ações voltadas aos princípios da referida gestão.

### 2.3 O sistema educacional de Nova Andradina

A SEMEC aponta, conforme retratado no panfleto da figura 2, que sua rede educacional se caracteriza pela qualidade ofertada, como configura nos resultados positivos obtidos no Ideb.

O Ideb foi criado pelo Ministério da Educação (MEC) em 2007, com o objetivo de desenvolver um índice de qualidade passível de assimilação simples pelos sistemas educacionais. Para tanto, sintetiza em um só indicador dois conceitos que já eram utilizados pelo órgão: a) o fluxo escolar; e b) as médias de desempenho nas avaliações, especificamente o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para as unidades da federação e para o país e a Prova Brasil para os municípios (INEP, 2018).

Desde sua divulgação, o Ideb apresenta “relevância para a aferição do desempenho escolar de estudante da Educação Básica e seu caráter estratégico na definição de políticas de melhoria da qualidade da educação” (VIERA; VIDAL, 2013, p. 22). Além disso, vem sendo utilizado como referência para medir a qualidade pelos órgãos de gestão nacional e mesmo pelos gestores municipais e escolares. Nesse sentido, tem provocado impactos na gestão educacional, apesar de se conhecer seus limites, já apontados pela literatura da área (SOUSA, OLIVEIRA, ALAVARSE, 2011; ALAVARSE, 2009).

Ainda de acordo com o portal do Inep<sup>20</sup>, esse indicador é importante por ser condutor de política pública em prol da qualidade do ensino, sendo a ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a educação básica. A rede municipal de educação de Nova Andradina tem se destacado no cenário de Mato Grosso do Sul pelos resultados positivos obtidos junto ao Ideb. Dos 79 municípios que compõem o estado, a localidade tem o melhor resultado, com redes com mais de 1.000 alunos matriculados. Em 2018, havia 6.184 discentes, sendo que o ensino fundamental contava com 3.438 matrículas.

**Tabela 2** – Matrículas da Educação básica da rede municipal de Nova Andradina (2018)

MATRÍCULA	2018
Creche	1.155

<sup>20</sup> Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/ideb>. Acesso em: 12 jul. 2019.

Pré-escola	1.063
Ensino Fundamental	3.438
EJA	528
<b>Total</b>	<b>6.184</b>

Fonte: Inep (2018).

Ademais, é importante explicitar que, para a definição das redes municipais, esta dissertação tomou como parâmetro os resultados do Ideb, no período de 2005 a 2017, bem como o tamanho delas, considerando o mínimo de mil estudantes matriculados nos anos iniciais do ensino fundamental. Essa opção está justificada nos estudos sobre a eficácia escolar de Brooke e Soares (2008), que apontam que redes escolares pequenas são mais suscetíveis ao monitoramento e ao controle dos órgãos gestores centrais, o que implicaria em acatamento mais fácil das políticas institucionais e menos autonomia escolar ao desenvolver iniciativas próprias. Com isso, as redes municipais com os melhores resultados do indicador no Mato Grosso do Sul constam na tabela a seguir.

**Tabela 3** – Ideb das redes municipais do MS, com melhores resultados, considerando os anos divulgados (2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017)

Redes Municipais	Resultados do Ideb							Crescimento
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2005-2017
Nova Andradina	3,5	3,8	4,8	5,4	6,0	6,6	7,2	3,7
Água Clara	3,4	3,8	4,6	5,4	5,9	6,8	6,3	2,9
Naviraí	3,0	4,4	4,7	5,4	5,9	6,3	6,2	3,2
Costa Rica	3,6	3,9	4,8	5,9	6,5	6,3	6,2	2,6
Três Lagoas	3,8	4,0	4,2	4,7	4,9	5,2	6,2	2,4
Campo Grande	4,2	5,1	5,2	5,8	5,4	5,4	5,7	1,5

Fonte: elaborada pela autora, baseada nos dados divulgados pelo Inep (2019b).

Conforme se pode observar, ao comparar as seis melhores redes municipais de educação, a de Nova Andradina tem o melhor resultado do Ideb em 2017, com média 7,2, tendo um aumento de 3,7 pontos, o que significa que é a primeira melhor rede no contexto sul-mato-grossense, considerando o índice de crescimento do índice. Em segundo lugar, está Naviraí, com média 6,2 em 2017 e com um aumento de 3,2. Esses dados explicitam conquistas positivas em relação à Nova Andradina, considerando as demais redes municipais do estado.

Também, ao cotejar o resultado do Ideb de Nova Andradina com o do Brasil e o de Mato Grosso do Sul, tomando como parâmetro as escolas municipais de anos iniciais do ensino fundamental, observa-se que o município tem dados significativos. A tabela 4, a seguir, apresenta o resultado do Ideb, considerando os dados do Brasil, que é de 5,8, e o de Mato Grosso do Sul, que é de 5,5. Nesse sentido, tem-se que Nova Andradina tem 1,4 pontos a mais que a média nacional e 1,7 do que a média estadual.

**Tabela 4** – Resultados do Ideb no período de 2005 a 2017, considerando: Brasil, Mato Grosso do Sul e Nova Andradina

Redes	Resultados do Ideb						
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Brasil	3,8	4,2	4,6	5,0	5,2	5,5	5,8
Mato Grosso do Sul	3,4	4,1	4,5	5,0	5,0	5,3	5,5
Nova Andradina	3,5	3,8	4,8	5,4	6,0	6,6	7,2

Fonte: Inep (2018).

Vale salientar que os dados apresentados referentes às escolas de Nova Andradina estão relacionados às médias do Ideb calculadas para os anos iniciais do ensino fundamental, pois cada uma dessas unidades tem seu próprio Ideb e metas estabelecidas previstas no PDE, podendo cumpri-las até 2021. Dessa forma, conforme se verifica na tabela 5, considerando o resultado e os objetivos projetados por município, a rede municipal de Nova Andradina já alcançou no ano de 2017 os números esperados para o ano de 2021.

**Tabela 5** – Resultados obtidos e metas projetadas do Ideb para Nova Andradina, considerando os anos de 2005 a 2021

Rede de Nova Andradina	Resultados do Ideb
------------------------	--------------------

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Meta projetada	-	3,6	3,9	4,3	4,6	4,9	5,2	5,5	5,7
Resultados obtidos	3,5	3,8	4,8	5,4	6,0	6,6	7,2		

Fonte: Inep (2018).

Assim, as variações entre o Ideb e as metas projetadas são positivas e demonstram um sinal de evolução gradual, constante e contínua, iniciada em 2007. Ao considerar os dados do Ideb municipal, o contexto interno da rede de Nova Andradina, composta por sete escolas, é apresentado na tabela 6, que sintetiza os resultados observados em cada uma dessas unidades, evidenciando os anos iniciais do ensino fundamental e sua localização.

**Tabela 6** – Resultados do Ideb no período de 2005 a 2017 por escolas que compõem a rede municipal do município de Nova Andradina

Unidades Escolares	Localização/ Zona da Escola	Ideb						
		2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Arco Íris	Urbana	4,2	4,7	5,3	5,1	6,0	6,7	7,6
Brincando de Aprender	Urbana	3,6	4,0	4,4	4,7	5,5	6,9	7,2
Luis Claudio Josué	Rural	3,1	3,0	3,8	4,1	4,8	5,4	6,0
Mundo da Criança	Urbana	-	4,6	5,0	5,9	6,0	7,0	7,0
Pingo de Gente	Urbana	4,3	4,6	4,7	6,4	6,7	7,0	7,9
Prof. <sup>a</sup> Efantina de Quadros	Urbana	2,6	2,8	4,8	5,1	5,7	6,3	7,0
Prof. João de Lima Paes	Urbana	-	3,4	5,1	6,1	6,0	6,6	7,0

Fonte: Inep (2018).

Cabe ressaltar que todas as escolas estão acima da média projetada para 2017. A tabela 6 permite evidenciar que essas instituições apresentaram movimento de crescimento constante, com pequenas oscilações pontuais, observadas nos resultados das instituições de ensino: Luis Claudio Josué e Arco Íris em 2007 e 2011, respectivamente. A partir de 2011, os resultados

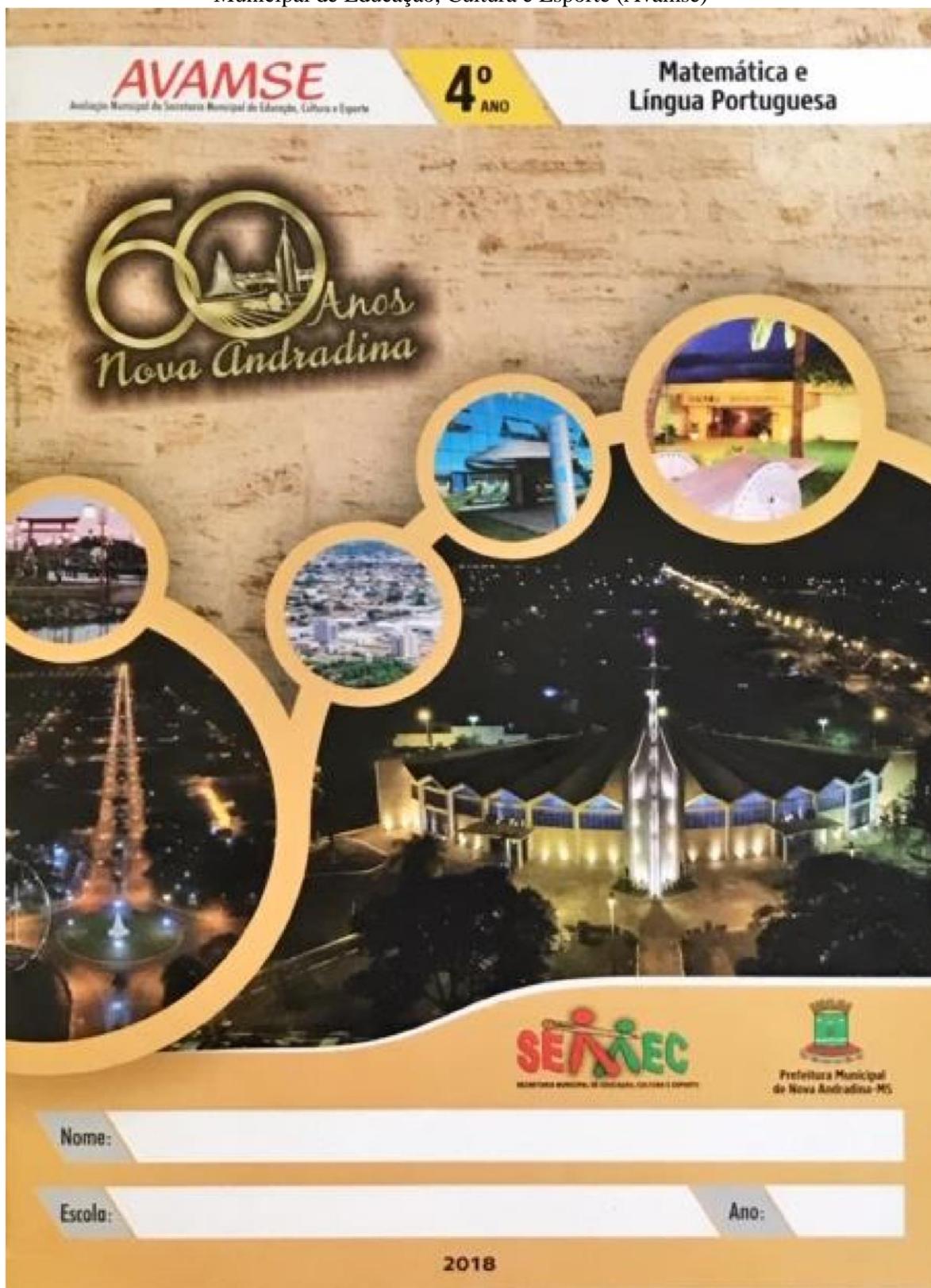
foram crescentes de forma contínua na maioria das unidades. Apenas a Mundo da Criança não apresentou crescimento, mantendo a média 7,0, em 2015 e 2017.

Também observa-se que não há discrepância significativa entre os resultados das escolas. A variação está na ordem de 1,9, considerando que, em 2017, a pior nota foi 6,0 e a melhor foi 7,9. Ao longo do período de criação do Ideb até o último índice divulgado, salientou-se que não houve aumento significativo. Em 2013, a diferença entre o melhor e o pior resultado foi de 1,9. No ano de 2011, alcançou 2,3 pontos. Em 2009, ficou em 1,3. Já nos anos de 2007 e 2005, esteve em 1,8 e 1,7, respectivamente. A escola que apresentou maior crescimento foi a Prof.<sup>a</sup> Efantina de Quadros, de 2,6 em 2005, saltou para 7,0 em 2017, evidenciando um aumento de 4,4 pontos.

Nesse sentido, nota-se que há uma equidade no desempenho dos alunos no contexto do município, mesmo considerando a unidade de ensino localizada na zona rural, o que indica uma característica positiva e concernente aos princípios de vertente democratizante. Esses fatores permitem inferir que em Nova Andradina há indícios de interferência da gestão educacional para além dos fatores socioeconômicos, apontados como principal condição interveniente nos resultados das avaliações em larga escala (ALMEIDA; DALBEN; FREITAS, 2013; SOARES; XAVIER, 2013).

Além disso, para a apreensão das medidas da gestão educacional praticadas nas escolas em estudo, realizou-se uma análise de documentos, coletados junto à Secretaria Municipal de Educação (SEMEC), de forma que se pode verificar que há esforço da rede para atender às indicações constantes na política educacional em curso e em seu PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014). Mesmo tendo atingido as metas estabelecidas pelo Ideb, a rede municipal continua desenvolvendo ações e iniciativas que propiciam a continuidade da melhoria da educação. Uma das iniciativas da SEMEC é o sistema próprio de avaliação, criado em 2012, identificado como Avaliação Municipal da Secretaria de Educação (Avamse), que busca monitorar de forma antecipada às avaliações do sistema nacional o desempenho de seus estudantes. Conforme se observa na figura 4, o material é produzido nos moldes da Prova Brasil.

**Figura 4** – Material produzido pela Secretaria Municipal – Avaliação Municipal da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte (Avamse)



Fonte: SEMEC (NOVA ANDRADINA, 2018).

Dessarte, todas as escolas da rede municipal de educação participam da Avamse, cujo objetivo central é diagnosticar a educação fundamental, além de fornecer elementos para discussão, avaliação e reestruturação da prática pedagógica. A matriz de referência utilizada é a da Prova Brasil, do Ministério da Educação, o que explicita a intencionalidade de adequação da Avamse ao sistema nacional.

A SEMEC destaca a função diagnóstica dessa avaliação, de forma que tem norteado o trabalho dos professores e das escolas. O exame é elaborado e aplicado pela SEMEC e a correção e o tratamento dos resultados são feitos pelos técnicos da própria secretaria. Após a tabulação dos dados, os relatórios são enviados às instituições e os resultados se apresentam como subsídio para as políticas implementadas no interior das escolas.

Observa-se que, ao descrever as políticas institucionais da cidade voltadas para a educação, há indicativos de que o sistema educacional de Nova Andradina se preocupa em atender às proposições da política nacional. Um exemplo desse processo é a elaboração do PME-NA, em conformidade com o documento do PNE. Nesse sentido, o município vai prever a adoção da eleição para diretores das escolas e centros de educação infantil, bem como compreender a implementação de qualidade na educação a partir dos resultados das avaliações em larga escala, tomando como referência o Ideb.

Diante disso, a exemplo do que ocorre com o PNE, nota-se que o PME-NA (NOVA ANDRADINA, 2014) prevê, em um mesmo documento, princípios de gestão democrática, que pode ser configurada na adoção da escolha de diretores por meio da consulta pública, com os princípios da gestão gerencialista, ao desenvolver um sistema de avaliação próprio, composto por testes standardizados, intencionando antecipar os resultados do Ideb, de forma a induzir as escolas a implementarem estratégias de melhoria do rendimento estudantil.

Em relação à eleição dos diretores, a questão gerou embates junto à rede, que implementa o processo de forma pioneira no contexto do estado de Mato Grosso do Sul, uma vez que apenas os municípios de Campo Grande e Dourados mantêm processos de escolhas similares e de forma sistemática<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> O município de Ponta Porã implementou eleição para diretores de escolas, mas, em virtude de processo de judicialização, suspendeu-a.

Por conseguinte, essa norma irá contribuir para o movimento de busca por implementação de características da gestão democrática, o que levaria, por seu turno, a adoção de concepção política/substantiva de qualidade educacional. Por outro lado, a adesão de avaliação de rendimento estudantil por meio de provas padronizadas, conforme as aplicadas pelo governo federal, explicita a presença de concepção de qualidade técnica/formal de educação.

Portanto, o delineamento do cenário da gestão de vertente democrática no município ainda carece de maior detalhamento, particularmente levando em conta a concepção de gestão democrática aqui caracterizada, que parte dos conceitos apontados por Dourado (1990) e Souza (2014), uma vez que contribuíram com a construção dos três eixos norteadores da pesquisa: perfil e trajetória do gestor; práticas de gestão; e as condições das escolas.

Diante do exposto, para o terceiro capítulo, busca-se apresentar o cenário de gestão educacional desenvolvido na cidade, utilizando os resultados da metodologia aplicada aos diretores das escolas, bem como a análise dos documentos obtidos junto à Secretaria Municipal de Educação, considerando o conceito de vertente democrática aqui compreendida.

### **3 PROCESSOS DE GESTÃO EDUCACIONAL DESENVOLVIDOS EM NOVA ANDRADINA**

O objetivo deste capítulo é delinear o cenário de gestão educacional no município, a partir das práticas desenvolvidas na Rede Municipal de Educação, utilizando os dados da metodologia de grupo e da entrevista aplicada aos diretores das escolas municipais selecionadas para a pesquisa,

Sendo assim, para a apresentação dos resultados, o capítulo está dividido em três seções de análise: na primeira foram explorados os itens relativos ao perfil e à trajetória dos gestores das escolas municipais, como idade, gênero, formação, remuneração, experiência profissional e forma de ingresso no cargo.

Em seguida, na segunda seção serão apresentadas as práticas de gestão compreendidas a partir das ações relativas ao Conselho Escolar, ao Projeto Pedagógico Escolar, ao Conselho de Classe, às ações de controle à reprovação e ao abandono escolar, às atividades de formação continuada, ao envolvimento com a comunidade escolar, à mediação de conflitos no ambiente pedagógico, aos critérios de organização da instituição, ao uso dos resultados e instrumentos das avaliações sistêmicas.

Posteriormente, a terceira seção irá examinar as condições das escolas, bem como os recursos financeiros e pedagógicos disponíveis, pessoal administrativo e de apoio pedagógico. A partir das análises será possível identificar qual é o cenário de gestão evidenciado pela rede municipal de educação de Nova Andradina.

#### **3.1 Características da gestão de Nova Andradina: perfil e trajetória dos gestores**

Para analisar as características da gestão educacional na rede municipal de Nova Andradina (MS), após autorização da SEMEC, foi realizada uma entrevista junto aos diretores<sup>22</sup> das unidades escolares no mês de novembro de 2019. O questionário utilizado abordou o perfil e a trajetória do gestor, dessa maneira, as questões se agruparam em torno das formas de

---

<sup>22</sup> Na metodologia de grupo participaram oito diretores. Para as entrevistas, um diretor não retornou o contato, dessa forma, foram entrevistados sete gestores.

ingresso à rede; à formação acadêmica; maior titulação; meios de acesso ao cargo; além do tempo de experiência no magistério, no cargo e de atuação na rede.

Paro (2007) afirma que o papel desempenhado pelo diretor é um aspecto relevante na atual estrutura organizacional da instituição pública de ensino, por isso, a pesquisa considera importante traçar o perfil do gestor, pois, segundo Souza (2006), há efeitos no desempenho estudantil provocados pela gestão e pela direção da escola avaliada.

Além disso, há outros estudos que apontam para a relação entre o papel do diretor e o aproveitamento escolar (BROOKE; SOARES, 2008; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018), inclusive com destaque para as questões relacionadas às formas de acesso ao cargo e sua capacidade de mobilização e organização do trabalho no ambiente pedagógico, conforme explicitado a seguir:

Os resultados discutidos indicaram dois fatores importantes na gestão da escola que têm influência estatisticamente significativa sobre os resultados dos alunos: a forma pela qual o diretor teve acesso ao seu cargo e o reconhecimento de sua liderança pelos professores de sua escola (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 15).

No entanto, para além das questões relativas ao desenvolvimento escolar, é relevante observar os nexos entre o perfil e a trajetória do diretor com a contextualização dos cenários da gestão de vertente democratizante. Sabe-se que esses conceitos estão conectados às concepções política e social da qualidade da educação, enquanto as medidas de monitoramento do avanço escolar delineiam as concepções técnico-formais<sup>23</sup> (SOUSA; OLIVEIRA, 2003). Portanto, são importantes as análises que partem de tais referenciais, tendo como parâmetro o perfil e a trajetória de gestores.

Posto isso, foi possível notar que não há uma discrepância significativa entre os gêneros dos diretores, dos sete profissionais entrevistados, quatro são do sexo feminino e três do masculino, entretanto, “nos debates educacionais, é consenso a constatação da enorme presença feminina no magistério” (VIANNA, 2002).

Já em Nova Andradina não é diferente, pois, segundo dados do Inep (2019a), do total de docentes lotados no ensino fundamental 84,86% são mulheres e 15,14% são homens. Essa

---

<sup>23</sup> Para uma maior compreensão das concepções de qualidade técnico-formal e política e social, ver: Sander (1996) e Demo (2002).

informação representa preponderância feminina de 69,72% em relação aos educadores do sexo masculino. Contudo, no que se refere à ocupação do cargo de direção, o número de mulheres é de apenas 14,28% sobre os homens.

Nesse contexto, dados da pesquisa nacional apontam para percentuais superiores acerca da presença feminina nos cargos de gestão de escolas de ensino fundamental:

Sinteticamente, as informações permitem caracterizar que a direção escolar vem sendo ocupada predominantemente por mulheres, com 84,6% do total de respondentes do Ensino Fundamental I (EFI) e 75,8% dos respondentes de Ensino Fundamental II (EFII) 2 do sexo feminino (MARTINS *et al.*, 2018, p. 1046).

Concernente à idade, os gestores escolares de Nova Andradina encontram-se na faixa etária de 37 a 55 anos e, de forma geral, já estão no meio de suas carreiras. Tratam-se de profissionais experientes, pois o grupo de entrevistados tem entre dois e 15 anos de experiência na função de direção, inclusive na gestão da escola onde trabalham atualmente.

Vale mencionar que a maioria dos diretores, especificamente 85,7%, atuou na educação básica por um período de cinco a 11 anos antes de se tornar dirigente; apenas uma diretora destacou que não atuou como professora, mas sim como coordenadora pedagógica. A tabela 7, a seguir, traz dados sobre a faixa etária dos docentes e gestores escolares que contribuem com a compreensão da relação entre a experiência como fator característico do perfil do gestor municipal nessa rede.

**Tabela 7** – Concentração percentual de docentes e de diretores do município de Nova Andradina do ensino fundamental por faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Até 24</b>	<b>25 a 29</b>	<b>30 a 39</b>	<b>40 a 49</b>	<b>50 a 54</b>	<b>55 a 59</b>	<b>Mais de 60</b>
Docentes	3,4	9,9	37,9	33,3	9,9	3,2	2,4
Diretores	–	–	14,3	42,8	28,6	14,3	–

Fonte: elaborado pela autora a partir de informações do Inep (2019b) e dados coletados por meio de trabalho de campo.

Assim sendo, observa-se que a partir dos 24 anos se inicia o acesso à função docente, mas ao cargo de direção essa inserção vai ocorrer a partir do terceiro intervalo<sup>24</sup>, particularmente

---

<sup>24</sup> Os intervalos de idade usados na tabela 7 são os mesmos utilizados pelo Censo Escolar desenvolvido pelo Inep.

entre 30 e 39 anos. Enquanto o maior número de docentes encontra-se na faixa etária de 30 a 39 anos, a concentração de diretores vai ocorrer na idade subsequente, entre 40 e 49 anos. É notável, também, que não há dirigentes na última faixa de idade, ou seja, acima de 60 anos.

Logo, evidenciou-se que há uma diversidade na formação inicial, no que tange à área da licenciatura, uma vez que todos são licenciados. Há apenas uma diretora com graduação em Pedagogia e um diretor com diploma em Educação Física; dois outros gestores são graduados em Matemática e três em Letras. Percebeu-se que aquela preponderância da formação do diretor de escola em curso de Pedagogia não se comprovou. Nota-se que a formação histórica do especialista em educação, sobretudo sob a forma de habilitação em administração escolar junto à referida graduação, não se caracteriza mais como requisito para acesso ao cargo de direção (FRANCO, 2014).

A importância dessa formação técnica, que era garantida pelo curso de Pedagogia, parece ceder lugar para outros aspectos, especialmente com os processos diferenciados de admissão para a função, implementados após a Constituição Federal de 1988.

Não obstante, embora haja discussões voltadas para a necessidade de formação específica em administração escolar para o desenvolvimento do trabalho de dirigente, pesquisas têm mostrado que não há uma significativa diferença sobre os resultados dos trabalhos aplicados por gestores com graduação específica em relação àqueles que possuem outra licenciatura, conforme relata Souza (2008):

[...] a avaliação mais preliminar indica que aqueles professores não formados em gestão educacional, isto é, educadores que assumiram a função dirigente sem a base de conhecimentos tida como própria do campo e que também não tiveram acesso a ela durante o tempo em que estavam na direção, não se saíram nem melhor nem pior no desempenho profissional do que os diretores concursados ou especializados tecnicamente na função (SOUZA, 2008, p. 56-57).

Com efeito, a formação continuada ganha mais espaço nesse contexto, seja formal em cursos de pós-graduação *stricto* ou *lato sensu*, ou informal em cursos de curta duração ou outras modalidades. Considerando a formação específica, dois diretores possuem pós-graduação relativa ao campo de atuação, ou seja, em Gestão Escolar. Ademais, todos os profissionais entrevistados têm algum curso de pós-graduação em nível de especialização e dois possuem mestrado na área de Linguística, concluídos em instituições públicas de ensino superior. Esse

dado explicita que o acesso ao cargo de gestor é dado aos docentes experientes e com melhor formação entre os professores da rede.

Os diretores das escolas de Nova Andradina recebem de sete a oito salários mínimos<sup>25</sup>, acrescidos de escolaridade e tempo de serviço; essa renda os classifica na classe econômica C, de acordo com a definição de Classes Sociais por faixas de Salário-Mínimo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). Essa remuneração é superior à média brasileira, conforme revelado por Martins *et al.* (2018, p. 1047):

Em sua maioria, os diretores municipais recebiam, em 2015, de três a seis salários mínimos brasileiros, correspondendo às classes econômicas D e C.

Essa faixa de remuneração salarial pode explicar o fato de que aproximadamente um terço dos profissionais exercia, à época, outra atividade para complementação de renda. Esse dado alerta para eventuais limites, no exercício da direção escolar, para a efetivação de iniciativas democráticas que demandam, entre outras condições, disponibilidade de tempo para dedicação às atividades escolares, envolvendo diversos segmentos na participação em unidades de ensino.

Nesse sentido, pode-se observar um dado positivo no perfil dos gestores, uma vez que os dirigentes têm dedicação profissional restrita ao trabalho escolar. A forma de provimento do cargo de todos os diretores da rede foi por meio de eleição realizada pela comunidade escolar. De acordo com Paro (2003), a forma como é escolhida o diretor, aliada a outros fatores, tem papel relevante na maneira como esse indivíduo se comportará em relação à condução de relações mais ou menos democráticas na escola, sendo maior ou menor a aceitação dos envolvidos nas relações escolares, e na eficácia com que se promoverá a busca de objetivos e nos interesses com os quais estará comprometido para alcançar essas metas.

Sendo assim, a escolha do diretor por meio de eleição tem ganhado destaque nas últimas décadas, pois um dirigente selecionado desse modo tem mais probabilidade de ganhar legitimidade, ao representar a vontade daqueles que o elegeram. Faz-se necessário, ainda, informar que o pleito nas escolas da rede municipal de educação é recente no município. A primeira eleição foi realizada no dia 21 de novembro de 2018, por determinação da Lei n.º 1.430/2018, visto que antes desse período a atribuição ao cargo era feita por indicação política.

---

<sup>25</sup> O valor do salário mínimo vigente no Brasil, em 2019, corresponde a R\$ 998,00.

Já no cenário nacional, o município de Nova Andradina está entre os 21% dos diretores de Ensino Fundamental I (EFI) e 17,7% dos diretores de Ensino Fundamental II (EFII) que tiveram acesso ao cargo por meio de eleição. Na maioria das redes municipais de ensino fundamental, especificamente 56% de diretores de EFI e 61,6% de diretores de EFII, os gestores procederam ao cargo devido às indicações políticas, e um grupo com menor percentual é admitida na função por concurso ou formas combinadas (MARTINS *et al.*, 2018).

Apesar de a eleição para diretores ser caracterizada por um movimento pendular na discussão acerca de seu papel na constituição de vertente democrática, uma vez que “em alguns estudos, a eleição de diretores escolares é invocada como condição *sine qua non* para a democratização da gestão escolar e, em outros casos, aparece como mecanismo de manipulação por parte de interesses locais” (MARTINS *et al.*, 2018, p. 1047), a adoção de medidas institucionais, que buscam implantar melhoria na qualidade, é passível de ser observada na educação de Nova Andradina, como é o caso da eleição para diretores.

Dessa forma, ao analisar os dados sobre o perfil e a trajetória dos dirigentes da rede municipal, foi possível delinear um cenário favorável para a implementação de aspectos que caracterizam vertentes democratizantes para a gestão escolar. Evidenciou-se a presença de três elementos relevantes para a construção de espaços de vertente democratizantes, a saber: a valorização dos gestores escolares, haja vista que eles têm remuneração acima da média nacional; atualmente, estão na faixa de sete a oito salários mínimos.

Além disso, outra situação positiva está nos altos percentuais de docentes com formação em nível superior, inclusive com médias muito acima das nacionais, no que se refere à pós-graduação lato sensu. Esse quadro, conseqüentemente, reflete no preparo dos gestores, uma vez que o ingresso na ocupação se dá a partir da função de educador. Nesse sentido, todos os dirigentes da rede possuem cursos de licenciatura e pós-graduação lato sensu e, ainda, 28,6% possuem títulos de pós-graduação stricto sensu.

A adoção de eleição para os gestores, mesmo que recente, também representa avanço para o processo de construção de vertente democratizante junto à rede, apesar de não se caracterizar como condição *sine qua non*, explicita intenções e ações da administração central em busca de melhoria da qualidade da educação, a partir de concepções políticas e sociais.

Além desses aspectos, o perfil e a trajetória dos gestores escolares de Nova Andradina trouxeram alguns apontamentos que reforçam dados já evidenciados em outros estudos, como

a preponderância proporcional do sexo masculino nos cargos de direção e a diminuição de gestores com a formação no curso de Pedagogia.

Cabe ressaltar que esses fatores traduzidos no perfil e na trajetória favoráveis dos dirigentes estão alicerçados por alguns condicionantes também positivos para esse cenário, como: a presença de instituições de educação superior, especialmente públicas no âmbito municipal, e nas condições favoráveis econômicas do município.

### **3.2 Características da gestão de Nova Andradina: práticas de gestão**

Para a apreensão das práticas da gestão educacional desenvolvidas em Nova Andradina, utilizou-se um roteiro para coleta de dados que teve como base o mesmo empregado na pesquisa nacional de caráter mais amplo, apoiado nos três eixos norteadores construídos a partir do Questionário da Prova Brasil de 2015.

Portanto, o foco das perguntas foi: o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico, o Conselho de Classe, as ações de controle à reprovação e ao abandono escolar, as ações de formação continuada, o envolvimento com a comunidade escolar, a mediação de conflitos no ambiente educacional, os critérios de organização e o uso dos resultados e instrumentos das avaliações sistêmicas.

Assim, a dinâmica utilizada baseou-se no modelo proposto por Kurt Lewin (1978), conforme já mencionado, e teve como perspectiva compreender as características dominantes em práticas de gestão escolar, com foco nas percepções de diretores escolares da rede municipal de ensino.

#### ***3.2.1 O Conselho Escolar***

As questões versaram sobre os membros do Conselho, os critérios utilizados para selecionar esses membros, a periodicidade em que se reúnem anualmente, os temas que são pautas das reuniões, os membros que mais contribuem, os encaminhamentos a partir das reuniões, e os principais desafios e perspectivas para a consolidação desses comitês nas escolas.

Em Nova Andradina, segundo os diretores entrevistados, não há Conselho Escolar. Apenas um diretor se pronunciou diferente, relatando que está em processo seletivo, de forma

que os membros serão: pais, alunos, professores, coordenação, direção e funcionários técnico-administrativos.

Quanto ao conselho, ainda está em processo seletivo, os membros são: pais, alunos, professores, coordenação, direção administrativa, os critérios que a escola utiliza para selecionar é a eleição, já está em edital, já está acontecendo agora (DIRETOR 4, 2019).

A partir da resposta declarada pelo Diretor 4, verifica-se que a Lei Municipal n.º 1.430/2018, que estabeleceu as normas para a realização da eleição de diretores das unidades escolares da rede municipal de Nova Andradina, também previa no Artigo 6º, inciso I, a eleição para o Colegiado Escolar.

Art. 6º O Colegiado Escolar, o diretor e o diretor-adjunto, integram a direção colegiada, instância máxima de decisão nas Unidades Escolares e CEINFs.  
I – concomitante às eleições de diretor e diretor-adjunto, serão eleitos os membros representantes do Colegiado Escolar, salvo na realização da primeira eleição, onde o colegiado escolar deverá ser eleito com até 90 dias de antecedência à eleição de diretores e diretores-adjuntos (NOVA ANDRADINA, 2018).

Dessa forma, é possível constatar que o Conselho Escolar das escolas municipais foi constituído por uma exigência da prefeitura para atender as normas legais vigentes. O Artigo 8º indica quem pode compor o comitê:

Art. 8º O Colegiado Escolar, órgão integrante da estrutura das unidades Escolares da rede municipal de ensino, é composto por:  
I – diretor e diretor-adjunto (quando for o caso), na qualidade de membros natos, como secretários-executivos;  
II – profissionais da educação básica, com 50% (cinquenta por cento) das vagas;  
III – alunos e pais ou responsáveis, com os outros 50% (cinquenta por cento) das vagas (NOVA ANDRADINA, 2018).

Assim, compreende-se que a composição do Colegiado não parte da gestão da escola, mas da Secretaria Municipal, ao estabelecer critérios para a criação dos Conselhos. Souza (2018) afirma que a literatura tem enfatizado que tanto o Conselho Escolar quanto o Projeto Político Pedagógico (PPP) têm sido instrumentos importantes para oportunizar a participação e a condição democrática na escola.

Embora a participação da comunidade escolar e local na constituição dos colegiados escolares esteja prevista no Artigo 14 da LDB/1996 e também como uma estratégia para que se cumpra a Meta 19, que trata da gestão democrática no PME (2015-2025), nota-se que não houve fatores condicionantes municipais empenhados em compor o Conselho, realidade que se concretizou na rede municipal de educação de Nova Andradina apenas em 2018, conjugado à eleição de diretores.

### **3.2.2 O Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Após analisar as questões relativas ao Projeto Político Pedagógico (PPP), como são desencadeadas as ações de elaboração e a periodicidade em que é produzido e avaliado, pode-se inferir, a partir das declarações, que tal documento das escolas da rede municipal é organizado por segmentos bianualmente ou segundo a necessidade, como se verifica na resposta sintetizada de dois gestores.

O Projeto Pedagógico da escola é organizado bianualmente e os setores diversos articulam e inferem informações que conjuntas direcionam as ações da escola para o ano seguinte [...] para esses eventos os profissionais envolvidos recebem cópia do projeto e, em conjunto, decidem sobre as mudanças que devem ocorrer (DIRETOR 4, 2019).

As ações que tiveram a participação da comunidade escolar foram através de pesquisa/enquete. Está atualizado, com resultados e projetos (DIRETOR 3, 2019).

Segundo as respostas, há um processo de ação coletiva e intencionalidades de articulação com os setores para efetuar as alterações no PPP, visto que é utilizado um modelo pronto e alterado sempre que for preciso. Salienta-se que apenas dois diretores afirmaram que em sua gestão o referido documento institucional não foi alterado ou discutido.

Souza (2018) declara que a potencialidade democrática do projeto pode ser vista na forma como ele foi edificado, considerando o grau de envolvimento e o tipo de participação das pessoas do universo pedagógico nesse evento. Já Libâneo (2013) expõe que a escola que conseguir elaborar e executar o seu PPP, em um trabalho cooperativo, mostra que sua equipe tem maturidade, bom nível de desenvolvimento profissional de seus professores e demonstra que a direção tem liderança e envolvimento com a comunidade escolar.

Assim, infere-se que a elaboração do projeto assegurando a participação da comunidade escolar é a melhor demonstração de autonomia vinda da equipe pedagógica, embora se possa questionar se a utilização de um modelo pronto ou adaptado atenda às reais necessidades das instituições.

### **3.2.3 O Conselho de Classe**

Sobre a organização e os encaminhamentos a partir do Conselho de Classe, foi possível verificar, com base nas respostas dos diretores, que em todas as escolas há Conselho de Classe realizado no término de cada bimestre, composto em sua maioria por direção, coordenação e professores. Um dos diretores fez a declaração a seguir:

O Conselho é organizado para ocorrer ao final de cada bimestre e reúne professores, coordenação pedagógica e líderes representantes dos alunos para discussão de forma coletiva no âmbito do levantamento de demandas e possíveis soluções propostas (DIRETOR 4, 2019).

Dessa maneira, pode-se verificar que o Conselho, como órgão colegiado, tem a função de reunir educadores das diferentes disciplinas, coordenação e direção para, de forma coletiva, discutir e avaliar o desempenho dos alunos. Trata-se de uma ação que está efetivada nas escolas municipais, uma vez que todos os diretores realizam reuniões de conselho ao final de cada bimestre. No entanto, como na pesquisa nacional, há restrições em relação à participação de educandos (MARTINS *et al.*, 2018).

Com efeito, os dados ainda permitem evidenciar que o Conselho passa a ser realizado na sala de aula com participação dos discentes somente quando eles apresentam indisciplina ou notas baixas. Então, os docentes que lecionam para a turma discutem e analisam as dificuldades e apontam o potencial de cada estudante.

No tocante aos encaminhamentos realizados pela direção após os resultados do conselho de classe, é consenso entre as escolas convocar os pais ou os responsáveis para uma assembleia coletiva junto aos educadores, com a finalidade de pensarem estratégias que possam melhorar o desempenho do aluno, conforme explicita a transcrição abaixo.

Após a realização do Conselho, elencamos aqueles alunos que estão abaixo da média, que têm problemas de comportamento e convocamos os pais e conscientizamos do fato que está ocorrendo e, em seguida, elaboramos

estratégias pedagógicas para a defasagem de acordo com a realidade de cada um (DIRETOR 6, 2019).

São analisados os alunos com maior índice de notas baixas e indisciplina e convocamos os pais para uma reunião coletiva com os professores (DIRETOR 7, 2019).

Infere-se que o assunto da maioria das reuniões aborda o desempenho dos alunos, principalmente aqueles que apresentam maior dificuldade e médias abaixo do esperado. Além de informar os pais, a escola também recorre a profissionais da saúde quando seus aprendizes apresentam algum comportamento inadequado ou dificuldade de aprendizagem.

A direção também realiza encaminhamentos coletivos e individuais: os resultados coletivos são documentados em ata, enquanto os individuais, em fichas, com o objetivo de desenvolver estratégias para melhorar a compreensão por parte do discente. A partir dos resultados produzidos nas atas e nas fichas elaboram-se estratégias pedagógicas para a defasagem de acordo com a realidade de cada um, procurando encaminhá-los para as aulas de reforço, a sala de apoio ou as atividades extraclases.

### ***3.2.4 Ações de controle à reprovação e ao abandono escolar***

Com o intuito de solucionar as dificuldades de aprendizagem dos alunos e controlar a reprovação, outra ação que compõe a política educacional de Nova Andradina é a oferta de reforço escolar, oferecido pela Secretaria Municipal, e que é disponível a todas as escolas. Após identificar aqueles alunos que necessitam, eles são direcionados para uma sala, denominada “Sala Multi”, que tem a proposta de utilizar metodologias e estratégias diversificadas. Conforme a declaração de um gestor: “lá não fica explicando matéria, é uma metodologia diferente, estratégia diferente” (DIRETOR 8, 2019). A sala em questão está localizada na Escola Municipal Antônio Joaquim de Moura Andrade. Outrossim, são realizadas ações junto à família e encaminhamentos para profissionais de saúde, como fonoaudiólogo e neurologista.

É feito acompanhamento bimestral e, também, realizamos o encaminhamento do mesmo para avaliação especializada e, após parecer técnico, o aluno é encaminhado para sala de apoio ou recurso. No caso, se o aluno tem alguma necessidade especial, esse encaminhamento, no caso para o médico, pode ser também neurologista, e a gente vai fazer acompanhamento e avaliação de acordo com o caso de cada um (DIRETOR 7, 2019).

Além do reforço ofertado pela rede, algumas escolas possuem parcerias com universidades locais, projetos e com a Fundação Leman, a *Khan Academy*.

Outro projeto que acontece lá é o projeto “Movimento” do professor Paulo. Ele vem para nossa escola, pega alguns alunos de várias salas para fazer reforço de Matemática, [...] trabalha muito com esses alunos e tem a excelência do Obmep, devido a esse reforço que os alunos estão tendo também. É um projeto da Obmep mesmo, ele paga o professor no contraturno para esse professor trabalhar com esses alunos (DIRETOR 2, 2019).

Lá em Casa Verde, a gente não dispõe desses projetos, então, a gente está trabalhando a plataforma da *Khan Academy* para os anos finais. Lá nós temos iniciais, finais e EJA, para os anos finais, principalmente, para trabalhar a Matemática (DIRETOR 6, 2019).

Nesse contexto, as escolas que não têm nenhum tipo de parceria têm autonomia para desenvolver ações próprias, como se pode notar na fala de outro diretor: “mas lá na minha [escola], por exemplo, não tem sala de reforço, não tem uma sala apropriada [...] a gente faz na sala de informática no contraturno” (DIRETOR 7, 2019).

Ademais, entre as ações empreendidas pela rede, o projeto Movimento e a *Khan Academy* proporcionam que os alunos fiquem mais horas além daquelas que são obrigatórias na escola, geralmente, no contraturno, a fim de recuperar a aprendizagem. O primeiro tem relação com a Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP), que se trata de um projeto nacional dirigido às escolas públicas e privadas brasileiras, realizado pelo Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA). Conforme a declaração de um dos diretores, o projeto é promovido com recursos do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

Já a plataforma *Khan Academy* foi implantada na rede em 2017, sendo vista como uma alternativa para o aprendizado da matemática. No programa são oferecidos exercícios, vídeos de instrução, jogos e um painel de ensino personalizado, em que os professores podem inserir conteúdos para sanar as dificuldades dos alunos.

Veio uma moça de São Paulo aqui, que está sendo responsável [...] no Brasil [...] apresentar esse projeto, aqui é uma das cidades que têm funcionado bem o nosso trabalho de matemática na plataforma, é muito bacana, muito produtivo mesmo, estão se tornando *experts* em Matemática (DIRETOR 2, 2019).

Posto isso, novos espaços, potencializados pelas novas tecnologias e oportunidades, estão se abrindo para os educadores e para os estudantes. Segundo Gadotti (2000), esses locais têm tudo para permitir uma maior democratização da informação e do conhecimento. Para que isso ocorra é uma questão de tempo, de políticas públicas adequadas e de iniciativa da sociedade. Assim, verifica-se que há uma conjugação público-privada e essa relação é realidade na educação, com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos na disciplina de Matemática que, de acordo com os gestores, tem funcionado.

A partir das ações do município, mencionadas nas declarações dos diretores, é possível notar que as escolas têm uma preocupação com o aprendizado de seus discentes e, por isso, buscam alternativas para acompanhar aqueles que apresentam dificuldades. E, embora tenham autonomia para implementar ações e iniciativas de acompanhamento, esses profissionais reconhecem o apoio da Secretaria Municipal.

A gente deve também bastante à Secretaria de Educação, no ano passado mesmo nós viemos aqui e pedimos para ele: – Olha Fábio, nós precisamos de um professor de reforço. Tem a sala de apoio pedagógico, mas não trabalha as dificuldades de sala de aula, do dia a dia dos alunos. E ele foi bastante parceiro, prontamente nos atendeu e deixou a gente escolher o professor de reforço que eu queria, eu agradeço imensamente a Secretaria (DIRETOR 7, 2019).

Nessa perspectiva, o trabalho conjunto, as ações desempenhadas para acompanhar a aprendizagem dos alunos, tanto pela SEMEC quanto pelas escolas municipais, têm sido positivas no sentido de detectar quais são as dificuldades e, também, propor caminhos para que os discentes aprendam, ou seja, cumprir o objetivo maior que é recuperá-los e, assim, contribuir para uma melhoria na qualidade da educação municipal.

Em relação ao abandono escolar, a maioria dos diretores respondeu que não há evasão no ensino fundamental. Esses dados evidenciam conformidade com a pesquisa nacional, ao explicitar que:

[...] o abandono escolar está pulverizado no cenário brasileiro, e que, apesar de um percentual pequeno – 1,3% nos anos iniciais e 4,3% nos anos finais do ensino fundamental –, estaria presente em 79,3% e 91,4% das escolas brasileiras que oferecem os anos iniciais e anos finais do ensino fundamental, respectivamente, indicando a complexidade de controle do problema (MARTINS *et al.*, 2018, p. 59).

No entanto, obtivemos respostas que a Educação para Jovens e Adultos (EJA) possui um elevado índice de evasão, que se justifica por ser no período noturno e por grande parte dos alunos que cursam essa modalidade serem trabalhadores, o que contribui para a desistência.

Sobre as iniciativas utilizadas para resolver o problema das faltas, as informações permitem inferir que são mais recorrentes com os estudantes que residem na área rural, devido ao transporte. Entre as ações desenvolvidas para controlar a situação, os gestores apresentaram as seguintes alternativas: “visitas diariamente nas salas” (DIRETOR 1, 2019); “a direção entra em contato com a família por telefone ou *in loco*” (DIRETOR 6, 2019); “geralmente convida-se o responsável para saber o que está acontecendo” (DIRETOR 5, 2019); ou “quando extrapola, convocamos a família, fazemos registros orientando os responsáveis sobre a importância dos alunos estarem frequentando as aulas. Quando não resolve, em último caso, encaminhamos [...] para o Conselho Tutelar para as providências” (DIRETOR 2, 2019).

De acordo com as respostas, compreende-se que a estratégia mais utilizada pelas escolas quando há incidência de faltas é entrar em contato com o responsável e, caso não haja justificativa, a instituição toma a atitude de encaminhar para órgãos de proteção à criança, como Conselho Tutelar, de forma a cumprir o que determina a legislação. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990, dispõe em seu Artigo 56 que os dirigentes dos estabelecimentos de ensino fundamental devem comunicar o Conselho Tutelar diante dos seguintes casos “[...] II – reiteração de faltas injustificadas e de evasão escolar, esgotados os recursos escolares; III – elevados níveis de repetência” (BRASIL, 1990).

Por sua vez, nas unidades da rede municipal e no cenário nacional, o desinteresse da família está entre as dificuldades enfrentadas no cotidiano escolar. Soares e Collares (2006), em estudo sobre os recursos familiares e o desempenho cognitivo dos alunos do ensino básico brasileiro, apontam que, no Brasil, onde prevalecem altos graus de desigualdade de renda, o capital econômico é uma característica a ser considerada quando se estuda a influência familiar no aproveitamento do aluno.

### ***3.2.5 Ações de formação continuada na escola***

A maioria das ações de formação continuada parte da SEMEC, do Núcleo de Tecnologia Educacional de Nova Andradina (NTM) e, também, de programas do governo federal, como o Mais Alfabetização e o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa.

Atualmente, as ações de formação continuada estão ligadas às ofertas em parceria com o programa “Mais alfabetização”, “Hora atividade integrada”, “Metodologias Ativas de Aprendizagem para o Estudante do Século XX - Maes”, PACTO Nacional etc. A periodicidade é estabelecida da seguinte forma: Mais alfabetização – uma vez ao ano; Hora atividade – uma vez por mês; Maes – semanal; Pacto – semanal (DIRETOR 4, 2019).

Entre os programas de formação continuada realizados no município está a Hora Atividade, que acontece mensalmente em sala disponibilizada na própria Secretaria e os professores se reúnem por área, de forma que discutem as dificuldades, bem como buscam coletivamente estratégias para melhorar o ensino.

Consoante os diretores, o NTM, vinculado à SEMEC, promove cursos voltados ao uso da tecnologia e disponibiliza um professor multiplicador para cada escola; as salas são denominadas Salas de Tecnologias Municipais (SAMTECs), sendo que o professor que atua nesse espaço tem como função fomentar o corpo docente a utilizar as tecnologias, por meio de projetos e formação continuada. Os diretores ainda associam o uso da tecnologia aos resultados obtidos na Prova Brasil e na avaliação municipal, a Avamse: “a tecnologia tem ajudado muito os alunos a fazerem as provas que vem, a prova Brasil, a Avamse” (DIRETOR 5, 2019). Assim, verifica-se que a associação das avaliações em larga escala é aplicada pela rede como forma de monitoramento dos resultados.

Além de capacitação constante, o NTM também promove um evento anual, denominado Semana da Tecnologia Educacional, no qual o professor que atua na SAMTEC elabora um curso para ser aplicado em toda a rede. No site oficial da Prefeitura Municipal de Nova Andradina foram encontradas informações referentes à 4ª edição da feira, que ocorreu de 21 a 25 de outubro de 2019, e teve como objetivo promover a reflexão e o aprendizado aos professores das redes municipal, estadual e privada de ensino, no que tange à inserção de aplicativos e de plataformas em sua rotina escolar. Foram disponibilizadas oficinas ministradas pelos docentes multiplicadores das salas de tecnologias municipais, aliando tecnologia, conhecimento e prática pedagógica (NOVA ANDRADINA, 2019).

Além dos aperfeiçoamentos ofertados pela SEMEC, os dados revelam que há outras parcerias. “As formações são oferecidas pelas universidades parceiras [...] tem o Instituto Federal também, oferecem formação, e tão logo os conteúdos e temas são relacionados às áreas afins das universidades” (DIRETOR 3, 2019). Portanto, constata-se que algumas formações

estão vinculadas ao que a universidade oferece, o que permite questionar se realmente atende a necessidade da escola, uma vez que cada instituição de educação superior contribui com as áreas pertinentes aos cursos que oferecem.

Vale mencionar que, quando perguntado se o corpo docente participa das ações de formação continuada propostas pelas escolas, obtiveram-se as seguintes respostas: “a maioria, sim” (DIRETOR 1, 2019); “no meu caso, não” (DIRETOR 6, 2019); “geralmente, os convocados, os efetivos já estão na zona de conforto” (DIRETOR 3, 2019); “quando o Pacto era remunerado tinha 90% de participação, agora que foi extinguida a bolsa, eles não vieram mais” (DIRETOR 7, 2019); “acho que de 20 a 30% participam” (DIRETOR 8, 2019); “nós temos 68 professores na ativa, quando abre esses cursos de capacitação, são os contratados que vão [...]” (DIRETOR 4, 2019).

Logo, pode-se observar que há preocupação da SEMEC em realizar processos de formação continuada, além dos momentos proporcionados pela Hora Atividade. Essas medidas são realizadas em parceria com as entidades de ensino superior localizadas no município. No entanto, os gestores revelam certo desinteresse por parte dos professores, especialmente aqueles do quadro efetivo, em que as políticas indutoras que implicam pontuação para concursos ou elevação de nível na carreira têm incidência mais tênue.

Nesse prisma, a participação do conjunto de educadores demanda estímulo adicional para a efetiva participação, como a remuneração adicional para essas ações, como a que ocorria com o Programa Pacto pela Alfabetização na Idade Certa, do governo federal. É perceptível que tais medidas formativas ocorrem, de forma geral, em tempos fora do horário regular de trabalho, o que limita o caráter obrigatório da ação e explicita a desmotivação do corpo docente.

Em relação ao monitoramento de possível melhoria nas práticas educacionais após a participação nas ações de formação continuada, quatro diretores afirmaram realizá-lo: “observamos e avaliamos se a formação continuada foi ao encontro da necessidade do docente” (DIRETOR 6, 2019). Em contrapartida, dois não fazem esse controle, e um deles visualiza a melhora: “observa-se melhora, mas não há acompanhamento” (DIRETOR 7, 2019).

No tocante aos materiais didáticos utiliza-se, além do livro, sala de tecnologia, jogos pedagógicos, projetos, passeios, visitas, excursões, projetor, laboratório de Ciências, materiais fornecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), livros de apoio, televisores e brinquedos educativos.

Uma particularidade das escolas, destacada por um diretor, como recurso metodológico são os passeios e visitas. “A gente faz muita visitação aqui, em todas as escolas” (DIRETOR 3, 2019). Vale ressaltar que o mesmo gestor afirma que o respaldo da Secretaria de Educação Municipal é um diferencial na promoção dessas ações, haja vista que nas escolas da rede estadual não há essa possibilidade.

### **3.2.6 O envolvimento com a comunidade escolar e a mediação de conflitos na escola**

As questões relativas ao envolvimento da família e a escola vêm sendo vistas como um desafio para as políticas escolares. Soares e Collares (2006, p. 616) mencionam que “está muito bem estabelecido que o sucesso da escola como instituição é fortemente influenciado por fatores que lhe são externos”. Os autores explicam que o sucesso escolar dos estudantes está associado a características inatas a estes e, também, a oportunidades que lhes são oferecidas pela família e pela sociedade em geral, antes e durante o seu período de escolarização.

Nesse sentido, as instituições de ensino buscam interagir com a comunidade interna e do entorno, procurando alternativas para aproximar a família da vida escolar dos filhos. As ações de integração são feitas por meio de reuniões bimestrais, por meio de bilhetes, cartazes, festas, eventos, palestras, projetos, bem como pela rede social *Facebook*, como observamos nas declarações dos dirigentes: “a escola sempre convida os responsáveis para as reuniões bimestrais, através de bilhetes e, principalmente, através do *Facebook*, atualizando os responsáveis sobre o que está acontecendo na escola” (DIRETOR 5, 2019).

Então, a utilização do *Facebook* para fazer contato com os pais é uma particularidade da direção escolar; algumas unidades, por exemplo, têm utilizado a página para comunicar o que ocorre na escola. As postagens têm tido resultado, tanto que os diretores afirmaram que os pais vêm até a escola para parabenizá-los quando são informados sobre premiações e resultados das avaliações. A escola vê essa forma de comunicação como algo positivo: “nós gostamos de publicidade, valorizar o que a gente faz” (DIRETOR 5, 2019).

Além das assembleias bimestrais, que ocorrem coletivamente, há as reuniões particulares quando a escola identifica casos de indisciplina ou o discente precisa passar por algum atendimento especializado. Para tanto, o responsável é convocado e, juntamente com a coordenação, é colocado a par dos acontecimentos, momento em que a instituição registra isso em documento.

Outrossim, os dados também evidenciaram que a presença dos pais ou responsáveis é mais expressiva no Ensino Fundamental I; quando os alunos chegam no Ensino Fundamental II, os gestores alegaram que os familiares deixam de comparecer, informando que os estudantes já estão mais independentes. Esses fatos corroboram com as pesquisas em eficácia escolar que relatam que “o interesse dos pais tende a ser maior nos primeiros anos da educação escolar [...] momento em que eles se sentem mais confiantes em ajudar os filhos em seus trabalhos escolares por entendê-los melhor” (BROOKE; SOARES, p. 70, 2008).

Por sua vez, outra característica comum às escolas para envolver a comunidade escolar, além da reunião bimestral, é a organização de festas e eventos em datas específicas, como, por exemplo, dia dos pais e dia das mães. Segundo os diretores, nesses períodos há uma presença expressiva dos responsáveis. As unidades escolares também disponibilizam seu espaço para a comunidade e essa abertura está relacionada à necessidade de sala para algum curso ou determinadas campanhas, como campanha da saúde e semana da alimentação. De acordo com Martins *et al.* (2018, p. 42):

[...] a questão da abertura da escola pública é assinalada pela literatura da área como essencial para a construção de espaços democráticos para além dos muros da instituição, contribuindo com a consolidação de uma cultura democrática de maior amplitude social, por envolver diversos atores sociais.

Por conseguinte, a parceria entre escola e comunidade permite aproximar os atores sociais e fortalecer uma necessidade da instituição, tornando-a um local agradável, capaz de atrair seus usuários direta e indiretamente de maneira participativa.

Sobre a participação da família na gestão, os dados possibilitam inferir que tem ocorrido apenas formalmente, pois “praticamente temos que implorar que eles participem da eleição, até para professores eu tive dificuldade de achar candidatos ao colegiado da escola, então, imagina os pais” (DIRETOR 6, 2019). Outro entrevistado relatou: “e quando participa é só o nome e assinatura” (DIRETOR 5, 2019). Dessa forma, é evidente a necessidade da unidade de ensino potencializar ações que articulem a presença dos pais no ambiente escolar.

Ainda de acordo com a pesquisa nacional, vários estudos têm se dedicado a examinar a abertura das escolas para a comunidade com a intenção de diminuir os problemas decorrentes das situações de conflito e de violência. Os principais enfrentamentos que ocorrem na rede municipal, de acordo com os gestores, são: falta de tolerância; ausência de alguns pais na participação na vida escolar dos alunos; questões disciplinares; agressões físicas e verbais, de

forma que aquelas ocorrem mais com os alunos da etapa do Ensino Fundamental II e estas no Ensino Fundamental I.

Diante disso, as ações de mediação e intervenção consistem em contato com a família, encaminhamento aos órgãos especializados, como o Conselho Tutelar, conversas com a equipe de gestão e professores; somente em casos mais difíceis a escola envia para órgãos competentes. Ainda há casos de violência de forma simbólica, ligados a questões de intolerância e/ou preconceitos. De forma resumida, o tipo de violência mais registrado pelos gestores é a verbal.

Por isso, um diretor considera a escola em que atua violenta, inclusive aponta uma situação ocorrida na instituição: “nossa unidade é bem violenta. Há o caso do aluno que assassinou o diretor no ano de 2012, casos em que o aluno ateou fogo na coordenação pedagógica, por três vezes” (DIRETOR 6, 2019). Há outros fatos envolvendo estudantes, como o exemplo citado pelo mesmo dirigente que, em gestões anteriores, devia-se ter cuidado com o que era falado para os discentes, porque se acontecesse de serem desagradados “eles vão te fazer uma arte” (DIRETOR 6, 2019). Segue outro relato: “essa questão já aconteceu anteriormente, pintaram o meu carro de branco, ganhei uma pintura no carro” (DIRETOR 4, 2019).

No entanto, pode-se observar que os casos de violência mais explícita ocorrem em uma escola específica, considerando o bairro em que está localizada. Para resolver tais situações citadas pelos gestores são realizadas conversas com os alunos, com o intuito de identificar as causas da violência, solicitando-se a presença do responsável, além de serem feitos registros de ocorrências e palestras com diversos segmentos.

### ***3.2.7 Critérios de organização escolar***

Nessa categoria de análise, foram exploradas quatro questões acerca dos critérios e estratégias que as escolas utilizam para efetuarem a lotação docente, as matrículas e a alocação de alunos, bem como os desafios enfrentados para a organização escolar.

Posto isso, nas escolas da rede municipal de educação a lotação dos profissionais é feita pela Secretaria Municipal, dando prioridade para os professores aprovados em concurso público e, também, pela pontuação obtida em provas de títulos. Já a alocação por classes ou turmas fica a cargo da escola que, juntamente com a equipe gestora, define em qual turma o educador irá atuar. Os critérios para isso são: tempo de casa, professor mais antigo – a prioridade é sempre

o efetivo: “[...] o professor efetivo escolhe primeiro a turma que ele quer o que sobra vai para os contratados, mas, mesmo assim, segue a lista que a SEMEC mandou pra gente” (DIRETOR 5, 2019).

Dessa forma, esses dados corroboram com o estudo apoiado pela Fundação Vitor Civita em 2012, desenvolvido por Romualdo Portela e sua equipe, ao constatarem que, no Brasil, a distribuição dos professores entre escolas e turmas é, em geral, associada à pontuação, segundo critérios estabelecidos em cada plano de carreira ou em diretivas da rede de ensino. Logo, aqueles com maiores pontuações escolhem primeiro onde querem trabalhar. Entretanto, a gestão tem o cuidado de selecionar os profissionais que vão trabalhar com as turmas que serão avaliadas em ano de Ideb.

De um modo geral, as escolas procuram tomar esse cuidado com os professores que vão trabalhar com Ideb, por exemplo, os professores eles sabem que têm um pouquinho mais de competência que os demais para trabalhar com o 4º ano [...] para gente obter boas notas isso é prática mesmo nas escolas (DIRETOR 2, 2019).

Sobre essa prática, o estudo adverte que “essa distribuição dos professores ajuda a perpetuar as desigualdades sociais na Educação, sendo necessária uma revisão dos critérios de alocação de professores, o que certamente, pelo menos em alguma medida, colidirá com práticas arraigadas e até mesmo aspectos da legislação” (OLIVEIRA; BAUER; FERREIRA 2012, p. 72).

Além disso, os diretores ainda afirmaram que têm dificuldades em dar continuidade ao trabalho porque alguns docentes resistem às mudanças: “se eu pego um professor que já está lotado na escola e convido ele para ir para um quinto ano, ele já tá enraizado lá no primeiro e segundo, terceiro ano, ele não vai mudar de série de jeito nenhum [...]” (DIRETOR 6, 2019). Outros relatos apontam: “lá, o povo está há 15 anos, 20 anos na mesma série” (DIRETOR 8, 2019); “faz 25 anos que esse armário é meu, por isso, eu não mudo de sala” (DIRETOR 7, 2019).

Nesse sentido, o educador é visto como um fator significativo na produtividade da escola, pois a maior parte do êxito escolar dos alunos depende dele. Assim, foi possível notar que alguns têm hábitos consolidados e resistem em mudar de turmas, por exemplo. Desse modo, cabe ao diretor a adoção de práticas que facilitem a gestão dos conflitos e outros problemas que ocorrem em sala de aula.

Em relação aos critérios e às estratégias utilizados pela escola para a matrícula de alunos, a maior parte das respostas afirmaram que atendem à demanda: “não há estratégias, a escola é procurada por moradores no entorno, muitas vezes por outros de bairros distantes e fazendas ou área rural” (DIRETOR 8, 2019); “não tem critério, chegou para matricular, matricula” (DIRETOR 5, 2019). Então, foi possível perceber que as escolas municipais não adotam mecanismos de seleção de discentes e, ao serem procuradas por moradores da região, efetivam as matrículas de forma a atender o quantitativo de vagas oferecidas.

Porém, ao questionar se as escolas utilizam parâmetros para a alocação dos alunos por turmas, as respostas permitiram inferir que em algumas delas não há critérios, enquanto outras tendem a adotar um método para a construção de turmas homogêneas, como, por exemplo, de acordo com a idade: “não têm estratégias, alunos novos são matriculados nas salas que tiverem vagas e menos alunos” (DIRETOR 8, 2019); “número de alunos, tentamos formar salas homogêneas” (DIRETOR 2, 2019); “número de alunos por sala e idade (em caso de alunos retidos)” (DIRETOR 4, 2019). É comum os diretores alegarem que procuram sempre não lotar as salas de aula e verificar a idade do discente para compor as turmas. Esses dados foram semelhantes à pesquisa nacional, ao evidenciar que:

A formação de turmas homogêneas com base na idade dos alunos foi a resposta preponderante, tendo sido assinalada por pouco mais de 30% dos diretores, o que pode resultar em classes heterogêneas quanto ao rendimento dos alunos, supondo-se que alunos de mesma idade não necessariamente tenham desempenho escolar semelhante (MARTINS *et al.*, 2018, p. 1050).

No que se refere à defasagem de idade-série e ao número de estudantes por salas, as declarações permitiram compreender que é um dos desafios para a organização escolar, pois as escolas municipais são muito procuradas, de forma que precisam atender uma demanda elevada e, de acordo com os gestores, acaba interferindo no aprendizado.

O que eu vejo lá na escola, nossa dificuldade maior o 7º ano, por exemplo, nós tínhamos 90 alunos, nós não tínhamos sala de aula suficiente, em nossas escolas são bem pequenas e aí, então, nós abrimos essas três salas de aulas, mas assim ficou sobrecarregado, mas não tinha espaço físico para abrir uma outra turma, então a nossa maior dificuldade é o espaço físico mesmo, na nossa escola as salas de aulas foram feitas de uma forma que elas ficaram pequenas (DIRETOR 8, 2019).

Com isso, pode-se observar que as escolas de Nova Andradina ainda não atenderam ao limite de discentes do ensino fundamental, apesar da obrigatoriedade desse nível de ensino estar posto desde 1988, com a promulgação da Constituição Federal.

Dessa forma, no contexto brasileiro, algumas ações acabam sendo limitadas, pois as condições de infraestrutura podem interferir na qualidade do ensino. Soares Neto *et al.* (2013), em estudo que cria uma escala para os itens de infraestrutura presentes na escola, apontam que esse é um dos aspectos da educação brasileira que vem chamando a atenção há muitos anos. A pesquisa também demonstrou o quanto ainda é preciso avançar para proporcionar aos estudantes um ambiente escolar capaz de oferecer salas de aula adequadas aos propósitos de uma educação satisfatória, especialmente pública. Além desse aspecto, há outros desafios para a organização pedagógica como: reprovações; transferências; alunos que apresentam dificuldades; peculiaridades a serem desenvolvidas com os estudantes e demais funcionários.

### ***3.2.8 Uso dos resultados e instrumentos das avaliações sistêmicas***

Em Nova Andradina foi identificado que o resultado das avaliações sistêmicas subsidia a tomada de decisões das escolas e dos gestores que passam a criar ações para a melhoria da qualidade do ensino municipal.

Segundo informações fornecidas pelos entrevistados: “fazemos usos dos resultados das avaliações para trabalhar a defasagem dos alunos aplicando simulados, reforços, entre outros” (DIRETOR 6, 2019); “Estas notas são divulgadas para toda comunidade escolar e [...] motivadoras aos nossos alunos por terem obtido excelentes resultados” (DIRETOR 5, 2019).

Com os resultados em mãos, estes são transformados em gráficos e discutidos com a equipe: a direção, a coordenação e os professores, que se reúnem para discutir os dados referentes à avaliação externa, identificar onde foi a dificuldade dos discentes e traçar metas para o acompanhamento da aprendizagem e as possíveis intervenções pedagógicas com vistas à melhoria no ensino. Verificou-se que a divulgação para toda a comunidade das notas obtidas funciona como fator de motivação aos aprendizes.

Bauer, Alavarse e Oliveira (2015), em trabalho sobre as avaliações em larga escala, afirmam que os resultados influenciam nas políticas educacionais, pois a publicidade das médias permite um acompanhamento dos pais acerca de como os estudantes de determinada instituição se desenvolvem e também possibilita a escolha entre os melhores estabelecimentos

de ensino para matricular seus filhos, ao mesmo tempo, isso serve para pressionar as escolas a melhorarem.

Aliada à avaliação do Ideb, a rede de ensino da cidade conta com seu sistema próprio de avaliação, a Avamse, que é aplicada antes da avaliação nacional e o resultado é utilizado como um diagnóstico para preparar os educandos para a avaliação do MEC/Inep. Com os resultados da avaliação municipal, as escolas realizam trabalhos diversificados, roda de conversa com os professores, reorganização do planejamento, verifica-se em que os alunos apresentaram maiores dificuldades, enfim, realiza-se um diagnóstico intencionando a melhoria do desempenho: “[...] a avaliação do Avamse é uma preparação que a Secretaria de Educação faz para os nossos alunos para fazer avaliação do Ideb” (DIRETOR 2, 2019). Essa avaliação ainda tem como função “detectar qual sala e aluno devemos dar mais atenção para obter melhor aprendizado e melhores resultados” (DIRETOR 8, 2019).

A Avamse é desenvolvida pela Secretaria Municipal de Educação, mas as escolas também têm autonomia para avaliar seus estudantes e contam com instrumentos diversos, entre eles tarefas e simulados. Nota-se que a rede municipal de ensino tem preocupação em obter resultados satisfatórios no Ideb, logo a instituição intenciona preparar o discente para os testes, por meio de implementação de estratégias que visam a evolução do rendimento, conforme corroborado na declaração de um gestor:

[...] eu estou preparando o aluno para o ano que vem, então toda semana o aluno do quarto ano faz simuladinho, numa semana ele faz de Língua Portuguesa, na outra faz de Matemática, tudo com questões em cima das avaliações Ideb, realizamos as rodas de conversa com os professores e reorganizamos o planejamento verificando onde os alunos apresentaram maior dificuldade em relação à avaliação do Avamse para preparar os alunos para a avaliação do MEC (DIRETOR 2, 2019).

Esse modelo de avaliação traz para o interior das instituições uma concepção de qualidade reduzida à questão da obtenção de bons resultados nas avaliações nacionais. O currículo acaba sendo definido pelo uso que se faz dos resultados dos testes, estimulando o ranking entre as escolas e as redes de ensino, minimizando a função dos exames como indutores de reflexão e abrindo espaço para o controle do mercado.

A partir dos resultados da Avamse, há perspectivas de aumento da qualidade da educação municipal, visando a avanços gradativos desde 2005, e de observação das dificuldades encontradas no sentido de progredir e alcançar padrão de excelência. As médias, quando

positivas, também funcionam como motivação, conforme declarado por um gestor: “observamos que após os resultados positivos os alunos se sentem motivados e melhora a autoestima” (DIRETOR 7, 2019). As provas também contribuem para nortear o trabalho docente e pedagógico para o direcionamento de ações específicas a serem realizadas na escola e na elaboração de estratégias para avançar cada vez mais no aprendizado dos estudantes:

[...] no ano que tem Ideb [...] eu faço uma reunião com os pais no início do ano, eu já falo com os pais do 5º ano, olha esse ano tem avaliação do Ideb, [...] particularmente a nossa escola tem ficado bem posicionada, [...] todos os finais de semana os alunos vão levar atividades para realizar em casa, então uma semana de Língua Portuguesa outra de Matemática, os professores preparam essas atividades e todos os alunos são obrigados a entregar a atividade na segunda-feira. O professor chega na segunda-feira, faz a correção dessas atividades e prepara esse aluno, aquele aluno que começa não trazer as atividades a gente chama a família, faz o registro e a gente fala mesmo tem que fazer, é obrigado fazer porque tem que preparar o aluno, então essa atividade é sagrada eles já sabem ano de Ideb [...] tem tarefa todo final de semana de Português e Matemática. É errado? Pode até ser! Mas é uma maneira que a gente encontra para melhorar o desempenho dele (DIRETOR 2, 2019).

Por essas declarações, é possível notar que as iniciativas próprias de avaliação das escolas estão relacionadas à ideia de que a gestão pode intervir no processo de aprendizagem e modificar a realidade educacional existente, pois há intencionalidade explícita de, por meio de testes próprios, treinar os alunos para a realização dos exames nacionais. Esse processo de avaliar semanalmente, aliado ao Avamse, pode ser um fator contribuinte para os resultados alcançados no Ideb, que além de ser um proponente de políticas públicas, também funciona como um indutor de ações das escolas da rede de ensino de Nova Andradina, objetivando melhorar o desempenho dos estudantes e a efetivação da qualidade.

### **3.3 Características e gestão de Nova Andradina: condições das escolas**

Para compreender as condições das escolas, foi realizada uma entrevista com os diretores diretamente nas unidades escolares. As questões versaram sobre os usos e a disponibilidade dos recursos financeiros recebidos pela escola; o número de funcionários técnicos-administrativos e de apoio pedagógico; a quantidade e a qualidade dos itens pedagógicos existentes; os processos de manutenção da estrutura e do

mobiliário/equipamentos; a rotatividade do corpo docente; e a infraestrutura e as condições gerais de funcionamento das escolas na avaliação dos diretores.

Ao realizar as entrevistas *in loco*, pode-se observar que, em geral, as escolas têm uma infraestrutura básica de funcionamento e a maioria das unidades foram pintadas nos últimos dois anos. Para que isso ocorra, é feita uma parceria com a prefeitura municipal.

Observou-se, ainda, que todas as escolas da rede recebem recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) do governo federal. Um dos diretores mencionou que os valores recebidos são suficientes, mas poderiam ser destinados mais via MEC. Além daqueles provenientes do PDDE, as escolas recebem fundos do município para compra de material de expediente, limpeza, secretaria, merenda, manutenção e pequenos reparos. Seis gestores alegaram que as quantias recebidas não são suficientes e que a escola precisa realizar bingos, rifas, bazar, festas, promoções, shows, para manter a escola. Outro diretor relatou que a escola não recebe recursos diretamente, mas, sim, a Unidade Executora (UEX), responsável por gerir a verba advinda tanto do governo federal quanto municipal, segundo explicação a seguir.

A escola diretamente não. A Associação de Pais e Professores, que é a Unidade Executora (UEX), sim; ela tem CNPJ separado, os recursos são do governo federal (PDDE). Os recursos não são suficientes e, por isso, a escola faz bingo, rifa, shows e o que mais for necessário (DIRETOR 2, 2019).

O número de funcionários técnico-administrativos e pedagógicos que trabalham nas escolas são suficientes para quatro diretores; já três disseram ser insuficiente a quantidade de profissionais para atender a demanda de trabalho. Destaca-se uma particularidade na resposta de dois diretores, ao afirmarem que ajudam nos trabalhos de coordenação das escolas:

São 13 no total, incluindo a diretora, 04 são de apoio pedagógico. É suficiente, a diretora também ajuda nos trabalhos de coordenação (DIRETOR 3, 2019).

11 técnicos-administrativos, 01 está de licença, 01 apoio pedagógico. É suficiente, a diretora também faz trabalho de coordenação (DIRETOR 5, 2019).

As declarações permitem inferir que a equipe escolar atua de forma colaborativa e que compreendem que tem outros papéis dentro da instituição, pois, mesmo que direção e coordenação desempenhem funções distintas, ao realizar atividades de coordenação, a direção pode fazer um acompanhamento dos problemas pedagógicos que ocorrem na escola e não ficar

presa apenas à resolução de burocracias ou apenas concentrada no âmbito administrativo. Assim, sua atividade vai da natureza administrativa para a pedagógica.

Em relação aos recursos pedagógicos da escola e seu estado de conservação, a maioria das respostas afirmou que as unidades escolares os possuem em quantidade suficiente; apenas um diretor citou que é pouca, porém, há planos de adquirir mais via fundos do PDDE. O estado de conservação, no geral, é bom; alguns são mais gastos porque são utilizados com mais frequência; um gestor mencionou que os materiais pedagógicos são trocados anualmente.

O processo de manutenção da estrutura de mobiliário e de equipamentos ficam a cargo da prefeitura municipal, da SEMEC, da Associação de Pais e Mestres (APM) e, também, de capital próprio da escola. Manutenção elétrica e hidráulica são feitas com fundos da SEMEC; demais manutenções são com recursos da UEX. Ainda, segundo os gestores, há ar-condicionado em todas as salas de aulas e a despesa no processo de manutenção dos ares é elevada. Além das parcerias entre as escolas e a prefeitura municipal, há outros projetos desenvolvidos nas escolas, como o de Extensão do IFMS, que teve a finalidade de levar a arte para a escola: “A escola está toda pintada, inclusive o muro, nós temos muitos projetos, o IFMS nos adotou e recentemente com um projeto pintamos o muro da escola com o tema Pantanal” (DIRETOR 6, 2019). De acordo com o gestor, a revitalização do muro é algo positivo, pois, além de contribuir com a manutenção da escola, desperta o interesse da comunidade que tem acesso ao colégio para observar e fotografar seu cartão de visitas.

Em relação à infraestrutura e às condições gerais de funcionamento, as respostas depreendem que as escolas são de médio e grande porte; em quatro delas, a infraestrutura é suficiente e adequada, enquanto em três, são insuficientes e inadequadas.

É uma escola grande, a maior do município, e tem uma infraestrutura muito boa, bem conservada, funciona em 3 turnos, que ainda precisa de alguns espaços como biblioteca, brinquedoteca para educação infantil, auditório, ampliação da sala para professores, e sanitários da cozinha e refeitório, da sala de tecnologias, e construção de pelo menos 4 salas de aula para atender toda a sua demanda (haja vista usar salas da escola do estado) e construir lavanderias (DIRETOR 1, 2019).

A fala do diretor sintetiza o problema da maioria das outras escolas em relação ao espaço físico, porque além de salas de aula, falta biblioteca, brinquedoteca para a educação infantil, auditório, ampliação da sala de professores, sanitários na cozinha e no refeitório, sala de tecnologia e leitura, refeitório. Constatou-se, também, que as escolas onde não há refeitório, os

alunos merendam no pátio. Já nas unidades em que há refeitório e laboratório de informática, esses itens se mostraram insuficientes, pois, conforme o gestor, há poucas mesas: o laboratório de informática possui 23 computadores, mas, nas salas de aula têm em média 35 alunos. “Há laboratório de ciências, mas falta recursos” (DIRETOR 2, 2019), “laboratório nós temos, com poucos computadores” (DIRETOR 3, 2019), “falta sala de leitura, biblioteca, não há refeitório, as crianças merendam no pátio” (DIRETOR 4, 2019).

Dessa forma, fica evidente que algumas escolas municipais possuem alguns limites estruturais em relação a sua infraestrutura e precisam de mais investimentos para que possam ampliar seu espaço físico, posto que, no Brasil, a infraestrutura das escolas é item relevante para o desempenho escolar e viabiliza as condições para o desenvolvimento de *lócus* participativo e de qualidade do processo pedagógico, associados às concepções políticas e sociais de qualidade educativa (BROOKE; SOARES, 2008).

Os dados também permitiram identificar que um dos gestores vê a questão socioeconômica dos alunos como um desafio.

Gosto muito dessa escola, tudo funciona, a equipe é harmônica, uma escola de grande porte. *Essa escola é a que recebe o maior público de baixa renda da cidade e isso dá ainda mais motivação para fazer a diferença [...]* Temos notícias positivas, eu fui à Brasília com mais 3 alunos receber um prêmio de reconhecimento, nós também fomos entrevistados, veio o jornal aqui fazer uma reportagem da escola, os alunos deram entrevistas, eu compartilhei no *Facebook* da escola (DIRETOR 6, 2019, grifos nossos).

Ou seja, ainda que a escola apresente um perfil socioeconômico desfavorável, a gestão consegue fazer com que os alunos alcancem resultados que vão além do que seria esperado; há empenho na adoção de ações de participação, o que contribui de forma gradativa para ampliar a democratização das relações na escola.

Referente à rotatividade dos docentes, os dados permitem compreender que não há uma alta taxa ou, quando ocorre, é de forma reduzida, uma vez que a maioria dos professores é concursada, e isso acontece mais com os professores contratados ou selecionados pela SEMEC. Um diretor explicou os motivos pelos quais há rotatividade na escola em que trabalha.

Os professores, em sua grande maioria, trabalham 40 horas semanais, possuem uma hora atividade livre durante a semana, havendo rotatividade em vagas que estão em cargo de confiança, ou afastado de suas funções por outros motivos, como: atestados médicos, licença-prêmio e afastamentos, o que

ocasiona uma rotatividade “considerada” de um ano para outro (DIRETOR 1, 2019).

Segundo a declaração do diretor, a rotatividade pode ser explicada por diversos fatores, entre eles estão os atestados médicos, a licença-prêmio ou o afastamento para ocupar cargos de confiança, o que permite compreender que, embora haja afastamentos, também existe estabilidade na carreira dos docentes que atuam na rede municipal de ensino.

### **3.4 O cenário da gestão escolar apresentado pela rede municipal de Nova Andradina**

Ao colocar em cena a gestão educacional da rede municipal de ensino de Nova Andradina, foi possível observar que há a representação de cenário com nuances de vertente democrática, uma vez que há elementos que efetivam as concepções de qualidade para a educação e que se traduzem nas ações da gestão escolar.

Entende-se, neste estudo, que a vertente democrática é aquela que se traduz em ações que buscam a efetivação de educação de qualidade, sobretudo a partir das concepções políticas e sociais, para além das técnicas e formais. Nesse sentido, tomou-se como referência para a análise dos cenários os constructos divididos em três eixos, a saber: i) o perfil e a trajetória dos gestores; ii) as práticas de gestão educacional; e iii) as condições da escola. Esses elementos incluíram as características usuais e normativas da gestão democrática, como: a formas de acesso ao cargo de diretor; a presença de conselhos escolares com representação dos segmentos da comunidade escolar; e a participação dos docentes na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Foi possível observar no conjunto desses elementos que a gestão educacional em Nova Andradina traz a vertente democratizante como uma estratégia de busca de melhoria da qualidade. No entanto, a qualidade a ser efetivada tem concepções contraditórias, envolvendo tanto as de cunho político e social quanto as técnicas e formais.

Desse modo, pode-se notar que houve, por parte da administração central da rede municipal de ensino, a preocupação com a implementação da Lei do Piso Nacional dos Profissionais da Educação, inserido no Plano de Cargos e Carreiras, o que possibilita uma maior valorização, em termos salariais, dos professores e dos gestores escolares.

Nesse processo, a formação de professores passa a ser uma ação efetiva da política institucional, possibilitando que 100% dos docentes efetivos tenham cursos de graduação e mais de 65% tenham cursos de pós-graduação lato sensu. Esse quadro é replicado no perfil dos gestores escolares, uma vez que o acesso ao cargo de diretor é decorrência da função docente. O presente estudo revelou que 100% dos diretores têm habilitação em licenciatura e curso de especialização, sendo que destes, 28,6% possuem mestrado. Esse dado é relevante, por se tratar de um município localizado no interior do estado de Mato Grosso do Sul, onde não existe nenhum curso de pós-graduação stricto sensu.

A valorização dos profissionais também é evidenciada na baixa rotatividade de professores e na experiência de docência dos gestores educacionais. No entanto, constatou-se que a participação de pedagogos no quadro dos diretores municipais é pequena; por outro lado, observou-se a intencionalidade de ações de formação continuada, que pode ser traduzida nas áreas de especialização em gestão escolar e outras áreas da pedagogia obtidas pelos gestores que não têm a graduação específica.

A formação continuada se destaca entre as práticas de gestão, particularmente para os docentes. Há ações organizadas no contexto da Hora Atividade e outras específicas de formação continuada que contam com o apoio das instituições de educação superior. Nesse contexto, os diretores apontam para dois limites na efetivação dessas ações: um está na oferta de formação continuada oferecida pelas instituições de educação superior, que focalizam mais as áreas de conhecimento atendidas pelos cursos de graduação ofertados na cidade; outro, é a informação de que há dificuldade para a participação integral dos professores efetivos, por não ter mais a remuneração específica para essas atividades que ocorrem fora do horário regular de trabalho.

Entre as ações desencadeadas pelos diretores estão as atividades de controle da reprovação e de monitoramento de faltas. No que se refere à reprovação, existem projetos voltados para o reforço escolar, realizado de várias perspectivas, como a contribuição de monitores/estagiários das instituições de educação superior; há o projeto da sala multi, que oferece reforço escolar para alunos que têm dificuldades de aprendizagem. A gestão escolar utiliza, ainda, plataformas específicas para aprendizagem de matemática como *Khan Academy* e a participação na Obemep.

Assim, a importância do Ideb é sentida quando informam que em ano de realização de provas nacionais, que geram os escores do Ideb, são realizados simulados e há envio de tarefas semanais para casa. De forma geral, apontam que o reforço escolar é uma estratégia importante

para o processo de aprendizagem dos estudantes. Os gestores adotam, também, medidas efetivas de contato entre família e escola para evitar as faltas prolongadas; usam estratégias convencionais, como o envio de bilhetes convidando pais e familiares para reuniões individuais e coletivas; fazem reuniões de entrega de notas e resultados de Conselhos de Classes; contatam a família por telefone. Por fim, utilizam estratégias recentes, como o *Facebook* para divulgação das atividades da escola e a chamada da família, bem como a visita domiciliar, nos casos em que os contatos convencionais não funcionam. Os casos em que as escolas não conseguem êxito por meio de seus contatos, há a comunicação junto ao Conselho Tutelar e aos órgãos de proteção, como a Promotoria Pública.

As condições destinadas às instituições de ensino também aparecem como fator importante na constituição de desenvolvimentos de vertentes democráticas. Os colégios de Nova Andradina têm boas condições de funcionamento, que são mantidas pela própria rede municipal e pelo PDDE. Essas condições proporcionaram a instalação de aparelhos de ar-condicionado em todas as salas de aula, o que é positivo, considerando que a região é de clima quente, uma vez que está sediada no centro-oeste do Brasil. Mas esses recursos ainda não são suficientes para a instalação de brinquedotecas, biblioteca própria, laboratórios de informática com computadores para uso individualizado e com manutenção regular e laboratório de ciências.

Outro ponto de destaque a compor a vertente democratizante a partir da concepção política e social de qualidade é a adoção de eleição para diretores. Embora esse processo por si só não caracterize a gestão democrática, explicita intencionalidades da rede municipal de ensino de Nova Andradina em inovar e buscar qualidade.

Além da eleição para diretores, adotou-se a eleição para a composição do Conselho Escolar, no entanto, nota-se que a comunidade escolar não intencionava a adoção dessa medida. Os diretores apontam que a composição do Conselho Escolar é realizada com o esforço dos gestores que acabam por indicar pessoas, buscando incentivar e mobilizar alguns segmentos, já que não há a busca espontânea pela participação.

Entre as concepções técnicas e formais de busca de qualidade para a educação municipal está a parceria na relação público-privado e na adoção da Avamse. Essas parcerias ocorrem de forma a viabilizar o uso da tecnologia, a formação continuada de professores e servidores e a aquisição de material didático-pedagógico. A rede desenvolveu, ainda, sistema de avaliação próprio, a Avamse, que busca antecipar os resultados das avaliações em larga escala desenvolvidas pelo MEC/Inep.

De forma geral, pode-se observar que a rede municipal busca implementar as políticas nacionais no contexto municipal, com destaque para as medidas que buscam gerar qualidade, tanto por meio de concepções políticas e sociais quanto técnicas e formais, ao apresentar um cenário onde há características de gestão com vertente democrática, mas também concepções gerencialistas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao colocar a gestão educacional do Município de Nova Andradina em cena, buscou-se desvelar e aprofundar, a partir de dados qualitativos, as informações produzidas estatisticamente pela pesquisa nacional “Cenário de gestão de escolas municipais no Brasil”, a qual a presente dissertação está vinculada. Particularmente, tencionou-se analisar as características da gestão educacional na rede municipal de ensino de Nova Andradina-MS, com vistas a explicitar ações de vertente democratizante implementadas na educação fundamental. Esse objetivo foi desmembrado em outros três, com caráter de especificar as pretensões contidas no problema que norteou o trabalho de investigação, que ficou descrito: Quais as características da gestão educacional de Nova Andradina a partir do cenário brasileiro? Para tanto, os objetivos se revelaram nas seguintes expressões:

- contextualizar o processo de construção do conceito de gestão democrática desde a Constituição Federal de 1988;
- delinear o processo histórico de construção do sistema educacional de Nova Andradina, buscando explicitar os fatores condicionantes da gestão efetivada com proposição de vertente democrática;
- identificar as características de gestão democrática nas ações e proposições adotadas para a gestão educacional na rede municipal de ensino de Nova Andradina, considerando os seguintes eixos: i) perfil e trajetória do gestor; ii) práticas de gestão; e iii) condições das escolas.

Com o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, que tiveram como ênfase o trabalho de campo, foi possível responder ao problema de pesquisa e atender integralmente aos objetivos propostos, que ficaram destacados em cada um dos capítulos da presente dissertação.

Assim, no capítulo 1 foram abordados os marcos históricos e normativos relacionados à gestão da educação, de forma a explicitar as proposições de bases normativas, ao buscar a indução e a concretização do princípio de gestão democrática aliada à relação presente na literatura da área.

Dessa forma, observou-se que a gestão democrática da educação, enquanto princípio de Estado e na forma de lei, manifestou-se na década de 1980, com as lutas de movimentos pela democratização do país. A literatura também apontou que ainda há dificuldades para a

efetivação da gestão democrática, uma vez que práticas e concepções gerencialistas se mantêm no contexto da escola e das políticas educacionais.

Verificou-se que o conceito de gestão democrática é importante para a sociedade científica, que tem focalizado a temática em estudos tanto em âmbito nacional quanto internacional. No Brasil, o termo ganhou centralidade com a promulgação da Constituição Federal em 1988 e, posteriormente, regulamentado pela LDB/1996 e ampliado com o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), em que é expresso em uma meta específica, com a finalidade de viabilizar a democratização da educação.

Essa base normativa vai implicar em grande discussão acerca do sentido da gestão democrática e das formas de sua efetivação no contexto das escolas e de suas relações com as instâncias político-administrativas centrais da educação escolarizada, seja em âmbito municipal, estadual ou federal. Até porque concepções de homem, de educação e de sociedade estão em jogo nesse processo.

Portanto, percebeu-se que a literatura expõe que o marco normativo brasileiro por si só não viabiliza a gestão de cunho democrático, pois o próprio conceito de democracia atrelado à gestão presente na norma educacional apresenta elasticidade teórico-conceitual que se replica no momento de sua implementação, o que vai promover, por seu turno, vários encaminhamentos político-administrativos para a sua concretização. Nesse sentido, é possível estar presente uma diversidade de práticas de gestão que se concebem como de vertente democratizante em uma mesma escola, em uma mesma rede de ensino e, conseqüentemente, em um mesmo sistema educacional, o que explicitaria cenas de gestão democrática que compõem o cenário da gestão escolar em redes municipais no Brasil.

No capítulo 2 foram apresentados os aspectos históricos que caracterizam o município a partir de sua criação, as características e os processos de gestão educacional desenvolvidos pela rede municipal de educação de Nova Andradina. Essa descrição do município permitiu notar que a educação esteve na pauta política e social do município desde o seu processo de criação, haja vista que, apesar da forte característica da economia local, na época, estar atrelada à pecuária e aos espaços do campo, verificou-se a implantação da primeira escola em 1959, portanto, no início de sua colonização.

A relação da trajetória histórica, conjugada ao desenvolvimento econômico do município, visualizado por meio dos resultados crescentes do IDH e do PIB, implicou a presença de escolas e universidades no município, transformando-o em um polo educacional.

Esses fatores contribuem com o potencial de desenvolvimento de políticas institucionais que buscam a melhoria da qualidade da educação básica, inclusive em sintonia com a lógica das políticas nacionais. Todos esses aspectos podem ter relação com os resultados positivos obtidos no Ideb ao longo do período de 2007 a 2017. Esses dados caracterizam a rede municipal de educação de Nova Andradina como uma cena real do mosaico que retrata o cenário da gestão escolar de vertente democrática no Brasil.

No capítulo 3, tencionou-se delinear o contexto de gestão educacional no município, a partir das práticas de gestão desenvolvidas na rede municipal, levando em conta a concepção de vertente democrática compreendida pelos gestores mediante os três eixos de análise adotados nesta pesquisa: perfil e trajetória dos gestores, práticas de gestão e as condições das escolas.

Consoante os dados levantados acerca desses três eixos, pode-se apreender que há nexos entre eles pautados pela relação entre os processos mais amplos, de caráter político-administrativos, que são desencadeados pela instância central junto às instituições escolares. Por outro lado, esses mesmos processos sofrem influências das políticas nacionais que induzem dada concepção de gestão democrática

As ações voltadas para processos democratizantes no contexto da escola de Nova Andradina, estão intrinsecamente relacionadas com a procura por imprimir qualidade a sua rede de ensino. Nesse contexto, estão imbricadas medidas que almejam qualidade, por meio do atendimento às metas do Ideb, de nuance gerencialista, e ações voltadas para a qualificação da educação básica de vertente democratizante.

Pode-se observar a importância do Ideb, enquanto política nacional, quando são desenvolvidas ações específicas, por intermédio da SEMEC, como a Avamse, processo semelhante ao Saeb; e no contexto da escola, quando se adotam tarefas semanais e reforço escolar no ano de aplicação da Prova Brasil.

Tanto SEMEC quanto escolas realizam parcerias público-privadas para viabilizar as condições da escola, bem como o desenvolvimento de atividades para os estudantes no contraturno, a aquisição de recursos pedagógicos e/ou tecnológicos e a formação continuada de professores.

Para além dessas ações com nuances gerencialistas, a Rede Municipal de Nova Andradina adota outras medidas que explicitam avanços nos processos de democratização da gestão, especialmente considerando o contexto de Mato Grosso do Sul.

Embora recente, a forma de provimento ao cargo de todos os gestores que atuam na rede municipal foi mediante eleição pela comunidade escolar, por determinação da Lei n.º 1.430, de 12 de janeiro de 2018, que estabeleceu normas para a realização de eleição para a escolha de diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino e para a composição de Colegiado Escolar. Esse processo traz destaque à rede municipal de Nova Andradina, no contexto do estado de Mato Grosso do Sul, uma vez que apenas os municípios de Campo Grande e Dourados mantêm processos de escolhas equivalentes, que ocorrem de forma ininterrupta ao longo do período de sua implementação.

No que se refere às práticas de gestão, observa-se que existem aspectos visando à melhoria dos indicadores de fluxo escolar; há preocupação com as faltas prolongadas, inclusive por parte dos diretores das escolas, que utilizam mecanismos para ter maior proximidade com as famílias para além dos antigos bilhetes, pois atualmente utilizam novas ferramentas de comunicação como o *Facebook* e o *Whatsapp*.

Um dado importante que compõe a vertente democratizante é que o diretor exerce função pedagógica, ao realizar atividades de forma conjunta com a coordenação, e não concentrar o trabalho apenas na resolução de burocracias ou no âmbito administrativo. O gestor é visto como uma figura central da política escolar ou, ainda, um ponto de articulação para implementar as políticas nacionais e aquelas prescritas pela Secretaria Municipal.

Assim, a gestão escolar emerge como um espaço de articulação entre as políticas institucionais e nacionais. Como exemplos dessa articulação citam-se a elaboração do Plano Municipal de Educação em conformidade com o Plano Nacional de Educação, a implantação de eleição para diretores das escolas municipais e dos Centros de Educação Infantil (CEINFs), e a valorização dos profissionais da educação, por meio de Plano de Carreira com adoção do Piso Salarial.

Destarte, percebe-se que há um movimento que busca implementar características de gestão democrática e as ações desenvolvidas denotam o esforço da rede municipal para atender as indicações da política nacional. Também foi possível notar que a Secretaria desenvolve um conjunto de ações específicas, como sala de reforço e valorização tanto dos gestores quanto dos docentes, ao pagar o maior piso salarial ao professor em início de carreira, considerando os municípios do interior do estado.

A partir das declarações dos gestores, foi possível perceber que há uma integração entre as escolas e a SEMEC, o que pode ser observado no discurso dos diretores que destacam o

apoio da Secretaria Municipal no desenvolvimento do seu trabalho, frisando que isso não ocorre nas escolas da rede estadual de ensino pela própria distância entre a instância central e as escolas.

Em relação às condições das escolas, ainda que não haja a infraestrutura desejada pelos gestores, existe a preocupação em manter as escolas funcionando de forma adequada; são realizados processos de manutenção contínua; as escolas foram pintadas ou reformadas nos últimos dois anos; elas têm ar-condicionado em todas as salas de aulas, o que é importante considerando o clima da região centro-oeste do Brasil.

Percebe-se que a cena de Nova Andradina aponta para avanços na gestão democrática, concretizados por meio de medidas que explicitam o empenho em construir um ambiente mais próximo das concepções de gestão democrática presentes nos documentos normativos da educação nacional. O cenário delineado permite inferir que o que ocorre no município de Nova Andradina também representa outros municípios brasileiros onde, apesar das dificuldades em implantar a gestão democrática, esta é efetivada por meio de processos democratizantes, como: o acesso ao cargo de diretor por processos eletivos e com formas combinadas de acesso; a valorização dos profissionais com a adoção do piso salarial nacional; o incentivo à formação inicial e continuada; os docentes e os gestores com mais titulação e experiência, o que sinaliza para o perfil diferenciado a partir, inclusive, das diretrizes constantes nas políticas nacionais focadas na formação de professores e no apoio das instituições de educação superior, sobretudo públicas.

No que pese ainda não se encontrar a gestão democrática efetivada pelas concepções teóricas presentes na literatura científica, não se pode negar o avanço das ações de vertente democratizante no município, embora haja problemas e limites, como os processos recentes de implementação de Conselhos Escolares, de eleição para diretores, e de resistência às práticas sistematizadas e planejadas de formação continuada.

Nesse sentido, corrobora-se com o conceito de gestão democrática de Souza (2009a, p. 125), que informa que gestão democrática “não é, não ter problemas, mas sim, identificar quais são, discutir, deliberar, planejar, encaminhar, acompanhar, controlar e avaliar um conjunto de ações para o desenvolvimento da própria escola e buscar soluções de forma coletiva”.

Vale destacar que os processos democratizantes da gestão podem ser visualizados, também, na acolhida dos pesquisadores e na abertura de diálogo por intermédio do presente trabalho.

Para finalizar, as questões aqui apresentadas apontam para a necessidade de ampliação dos estudos, principalmente observando a efetivação de novos cenários que podem ocorrer desde agora. Indica-se, ainda, a realização de estudos de monitoramento dos processos de eleição, de planejamento mais sistematizado da formação continuada de professores e dos investimentos dos recursos financeiros no contexto da garantia da autonomia institucional.

## REFERÊNCIAS

- ABDIAN, Graziela Zambão. Revezamento: teoria e prática na análise da escola pública democrática. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 107-122, mar./abr. 2018.
- ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de (org.). A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In*: OLIVEIRA, Romualdo; ADRIÃO, Theresa. **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. 3. ed. São Paulo-SP: Xamã, 2007. p. 63-71.
- ALAVARSE, Ocimar Munhoz. A organização do ensino fundamental em ciclos: algumas questões. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 40, p. 35-50, jan./abr. 2009.
- ALAVARSE, Ocimar Munhoz; BRAVO, Maria Helena; MACHADO, Cristiane. Avaliações externas e qualidade na educação básica: articulações e tendências. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 12-31, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1783/1783.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- ALMEIDA, Luana Costa; DALBEN, Adilson; FREITAS, Luiz Carlos de. O Ideb: limites e ilusões de uma política educacional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1153-1174, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v34n125/08.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- ALVES, Andreia Vicência Vitor. **Fortalecimento de conselhos escolares**: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses. Dourados-MS: Ed. da UFGD, 2014.
- ALVES, Fátima. Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, p. 413-440, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v38n134/a0838134.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2018.
- ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Franciele Ribeiro. O Plano Nacional de Educação e a busca pela qualidade socialmente referenciada. **Educação e Política em Debate** [online]. Uberlândia, v. 3, n. 2, p. 291-313, ago./dez. 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/30281/16534>. Acesso em: 01 out. 2019.
- ASSIS, Lucia Maria de. A Avaliação e o Plano Nacional de Educação: Concepções e Práticas em Disputa. *In*: DOURADO, Luiz Fernandes (org.). **O Plano Nacional de Educação - PNE 2014/2024: Avaliação e Perspectivas**. 1. ed. Campinas -SP: Mercado de Letras, 2017. p. 297-322. v. 1.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins. **A educação como política pública**. Campinas-SP: Autores Associados, 1997.
- BARBOSA, José Márcio Silva; VAZ DE MELLO, Rita Márcia Andrade. A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do Ideb. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, n. 67, p. 39-54, 2015.

BAUER, Adriana; ALAVARSE, Ocimar Munhoz; OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Avaliações em larga escala: uma sistematização do debate. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 41, n. especial, p. 1367-1382, dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v41nspe/1517-9702-ep-41-spe-1367.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da **educação**: o município e a escola. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo-SP: Cortez, 2001. p. 147-176.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 1 jan. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 8069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm). Acesso em: 1 jan. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional Brasília-DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 23 jul. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 10.172**, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional da Educação e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Acesso em: 23 jul. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 11.738**, de 16 julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília-DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111738.htm). Acesso em: 23 jul. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 23 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica (SEB). **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília-DF: SEB/MEC, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em: 19 out. 2019.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte-MG: Editora UFMG, 2008.

CARVALHO, Jeferson Luís Marinho. PNE (Plano Nacional de Educação) 2014 - 2024: a gestão democrática na educação se faz presente? **Holos**, Natal, v. 8, p. 41-52, 2015.

CELLARD, André. A análise documental. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIERS, JeanPierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CORTEZ, Catarina de Arruda. **Conquistas e desafios da gestão escolar na prática da gestão democrática participativa: um estudo de caso na cidade de Querência (MT)**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Juiz de Fora, 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação pública. **Gestão Democrática da Educação**, Brasília, n. 19, p. 14-19, out. 2005. Disponível em: <https://docplayer.com.br/336710-Gestao-democratica-da-educacao-boletim-19-outubro2005.html>. Acesso em: 2 fev. 2019.

DEMO, Pedro. **Educação e conhecimento: relação necessária, insuficiente e controversa**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 7. ed. Campinas-SP: Autores Associados, 2002.

DIRETOR 1. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 2. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 3. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 4. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 5. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 6. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 7. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

DIRETOR 8. **Entrevista** concedida à pesquisadora Daiane de Freitas Galvão. Nova Andradina-MS, 2019.

Divisão do estado de Mato Grosso completa 40 anos hoje. **Jornal Oeste**, Mato Grosso, 2017. Disponível em: <http://www.jornaloeste.com.br/noticias/exibir.asp?id=43048>. Acesso em: 10 jul. 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?** 1990. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 1990.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 5 fev. 2019.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículos sem Fronteiras**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 97, n. 247, p. 490-505, dez. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S217666812016000300490&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S217666812016000300490&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 1 nov. 2018.

FÁVERO, Osmar; SEMERARO, Giovanni (org.) **Democracia e construção do público no pensamento brasileiro**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

FRANCO, Creso. Quais as contribuições da avaliação para as políticas educacionais? *In*: BONAMINO, Alícia; BESSA, Nícia; FRANCO, Creso (org.). **Avaliação da educação básica**. Rio de Janeiro-RJ: Editora PUC-Rio: Loyola, 2004. p. 45-63.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira; OVANDO, Nataly Gomes. A avaliação educacional em contextos municipais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 133, p. 963-984, dez. 2015.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira; REAL, Giselle Cristina Martins (org.). **Políticas e monitoramento da qualidade do ensino fundamental: cenários municipais**. Dourados-MS: Ed. da UFGD, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais em educação**. Porto Alegre-RS: Artes Médicas, 2000.

GAMA, Silvana Malheiro do Nascimento; NAJJAR, Jorge. A gestão da educação fluminense e as implicações do modelo gerencialista. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 1, p. 49-66, mar. 2018.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 2, n. 4, p. 43-62, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo-SP: Atlas, 2008.

GOMES, Suzana dos Santos; MELO, Savana Diniz Gomes de. Políticas de Avaliação e Gestão Educacional: articulações, interfaces e tensões. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1199-1216, out./dez. 2018.

GRACINDO, Regina Vinhaes; KENSKI, Vani Moreira. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. *In*: WITTMANN, Lauro C.; GRACINDO, Regina V. (org.). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997**. Brasília-DF: ANPAE; Campinas-SP: Autores Associados, 2001. p. 113-126.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro-RJ: Civilização Brasileira, 1989.

HISTÓRIA de Nova Andradina. **Prefeitura Municipal de Nova Andradina**. Disponível em: <https://www.pmna.ms.gov.br/paginas/a-cidade/a-cidade>. Acesso em: 12 fev. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Cidades**. Acesso diretamente aos dados de cada município. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 08 dez. 2018.

INEP. **Ideb: resultados e metas**. Brasília-DF: Inep, 2018. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/>. Acesso em: 14 jun. 2018.

INEP. **Sistema de Avaliação da Educação Básica**. Brasília-DF: Inep, 2019a. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb>. Acesso em 15 de nov. 2019.

INEP. **Sinopse estatística da educação básica - 2018**. Brasília-DF: Inep, 2019b Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Acesso em: 09 out. 2019.

IOSIF, Ranilce Mascarenhas Guimarães. **A qualidade da educação da escola pública e o comprometimento da cidadania global emancipada: implicações para a situação da pobreza e desigualdade no Brasil**. 2007. 310f. Tese (Doutorado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1978.

LIBANÊO, José Carlos. Buscando a qualidade social do ensino. *In*: LIBANÊO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. Goiânia-GO: Editora Alternativa, 2001. p. 53 – 60.

LIBANÊO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia-GO: Heccus, 2013.

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa**. 2. ed. São Paulo-SP: Cortez, 2003.

LIMA, Licínio Carlos. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. 5. ed. São Paulo-SP: Cortez, 2013.

LIMA, Licínio Carlos. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/v34n68/0104-4060-er-34-68-15.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2018.

MACHADO, Cristiane. Impactos da avaliação externa nas políticas de gestão educativa. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Madrid, v. 11, n. 1, p. 45-50, 2013.

MARTINS, Ângela Maria (org.) **Estado da Arte: Gestão, autonomia da escola pública e órgãos colegiados (2000-2008)**. Brasília, Líber Editora, 2010.

MARTINS, Ângela Maria *et al.* **Cenários de gestão de escolas municipais no Brasil: projeto de pesquisa**. São Paulo-SP: Fundação Carlos Chagas, 2017.

MARTINS, Ângela Maria; SILVA, Vandrê Gomes. Estado da arte: gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados (2000-2008). **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. 142, jan./abr. 2011. p. 228-245.

MARTINS, Ângela Maria; SOUZA, Sandra Zákia; MACHADO, Cristiane; REAL, Giselle Cristina Martins; BRAVO, Maria Helena Aguiar. Cenários de gestão de escolas municipais no Brasil: questionário contextual da prova Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48 n. 1710, p. 1038-1061, out./dez. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v48n170/1980-5314-cp-48-170-1038.pdf>. Acesso em: 19 maio 2019.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria Estadual de Educação (SED). **Plano estadual de educação de MS**. 2014. Campo Grande-MS: SED, 2014. Disponível em: <http://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/67/2015/05/pee-ms-2014.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (SEMADE). **Perfil Estatístico de Mato Grosso do Sul 2015: Ano base 2015**. Campo Grande-MS: SEMADE, 2016. Disponível em: [http://www.seinfra.ms.gov.br/wpcontent/uploads/2017/06/Perfil\\_Estat%C3%ADstico\\_MS\\_2016.pdf](http://www.seinfra.ms.gov.br/wpcontent/uploads/2017/06/Perfil_Estat%C3%ADstico_MS_2016.pdf). Acesso em: 10 maio 2019.

MELLO, Valter Acassio; REAL, Giselle Cristina Martins. O processo de interiorização da educação superior pública: particularidades da política sul-mato-grossense. **Série Estudos**, Campo Grande, n. 28, p. 21-35, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.serie-estudos.ucdb.br>. Acesso em: 27 jul. 2019.

MILITÃO, Andréia Nunes. Gestão democrática: novas determinações, velhos dilemas. *In*: MILITÃO, Andréia Nunes; PERBONI, Fabio (org.). **Plano Nacional de Educação: diversos olhares**. Curitiba-PR: Editora CRV, 2017. p. 149-166.

MORAES, Ricardo Quartim. A evolução histórica do Estado Liberal ao Estado Democrático de Direito e sua relação com o constitucionalismo dirigente. **Revista de Informação Legislativa**, n. 204, out./dez. 2014. Disponível em:

[https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/204/ril\\_v51\\_n204\\_p269.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/51/204/ril_v51_n204_p269.pdf). Acesso em: 13 fev. 2019.

NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 123-136, mar./abr. 2018.

NO RANKING das melhores cidades do país, Nova Andradina comemora 58 anos. **Jornal da Nova**, Nova Andradina, 20 dez. 2016. Disponível em: <http://www.jornaldanova.com.br/noticia/352935/no-ranking-das-melhores-cidades-dopais-nova-andradina-comemora-58-anos>. Acesso em: 6 mar. 2019.

NOVA ANDRADINA inova e aula de matemática se torna mais atrativa nas escolas da rede municipal. **Nova News**, Nova Andradina, 10 set. 2018. Disponível em: <https://www.novanews.com.br/noticias/cidades/nova-andradina-inova-e-aula-de-matematica-se-torna-mais-atrativa-nas-escolas-da-rede-municipal>. Acesso em: 30 out. 2019.

NOVA ANDRADINA. **Lei Orgânica do Município de Nova Andradina**, aprovada em 04 de abril de 1990.

NOVA ANDRADINA. **Lei n.º 1.260**, de 16 de junho de 2015. Plano Municipal de Educação de Nova Andradina - MS (2015-2025).

NOVA ANDRADINA. **Lei Complementar n.º 41**, de 26 de junho de 2002. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da Prefeitura Municipal de Nova Andradina – PCR-NA, cria cargos efetivos, fixa vencimentos e dá outras providências. Nova Andradina-MS: Câmara Municipal, 2002. Disponível em: <http://www.tce.ms.gov.br/storage/docdigital/2009/09/00000966.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

NOVA ANDRADINA. Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte (SEMEC). **Portaria n.º 46**, de 8 de setembro de 2014. Nomeia os membros da Comissão de Elaboração do Plano Municipal de Educação do município de Nova Andradina-MS. Nova Andradina-MS: SEMEC, 2014.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Rev. Bras. Educ.** 2018, v. 23, p. 1-18, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230015.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luís Fernandes. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. 2008. Disponível em: [http://moodle3.mec.gov.br/ufop2/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2\\_1.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufop2/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_1.pdf). Acesso em: 23 jul. 2018.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. O plano nacional de educação: algumas questões para debate. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, n. 9, p. 3-10, jan./jun. 2011. Disponível em: <file:///D:/Downloads/25170-91580-1-PB.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2018.

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

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; BAUER, Adriana; FERREIRA, Maria Paula *et al.* Análise das desigualdades intraescolares no Brasil. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, São Paulo, Fundação Victor Civita, n. 4, p. 19-112, 2013. Disponível em: [https://abrilfundacaovictorcivita.files.wordpress.com/2018/04/estudos\\_e\\_pesquisas\\_educacionais\\_vol\\_4.pdf](https://abrilfundacaovictorcivita.files.wordpress.com/2018/04/estudos_e_pesquisas_educacionais_vol_4.pdf). Acesso em: 12 nov. 2019.

PAIXÃO, Gleice Aline Miranda da; GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Mascarenhas. **A gestão democrática e o desafio de gerir juntos os recursos da escola**. Trabalho apresentado no IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. Porto-Portugal, 2014. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/eixo1.html](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/eixo1.html). Acesso em: 22 nov. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo-SP: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? *In*: BASTOS, Joao Baptista (org.). **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro-RJ: Ed. DP & A, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. ed. São Paulo-SP: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo-SP: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor da escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PERONI, Vera Maria Vidal; FLORES, Maria Luiza Rodrigues. Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões. **Educação**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 180-189, maio/ago. 2014.

ROCHA, Any Dutra Coelho da. **Conselho de classe: Burocratização ou participação?** 3. ed. Rio de Janeiro-RJ: Francisco Alves, 1986.

ROMANOWVSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, set./dez. 2006.

SANDER, Benno. Administração da Educação e Relevância Cultural. *In*: SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**. Campinas-SP: Editora Autores Associados, 1995.

SANDER, Benno. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 421-447, set./dez. 2007a. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19141>. Acesso em: 2 mar. 2019.

SANDER, Benno. Introdução à história da ANPAE como sociedade civil no campo da educação. **Série Cadernos ANPAE**, Goiânia, n. 4, 2007b. [10] p. Disponível em: [https://www.anpae.org.br/website/documentos/estudos/estudos\\_01.pdf](https://www.anpae.org.br/website/documentos/estudos/estudos_01.pdf). Acesso em: 23 jul. 2019.

SANTOS, Claudinei Araújo. **A região em análise**: a política e a igreja no processo de colonização de Nova Andradina-MS. 2015. 218 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Três Lagoas, 2015.

SANTOS, Terezinha de Faria Ávila. **Gestão democrática na escola pública**: o olhar dos educadores da rede pública municipal de Rondonópolis. 2014. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Mato Grosso, Rondonópolis, 2014.

SOARES, José Francisco; COLLARES, Ana Cristina Murta. Recursos Familiares e o Desempenho Cognitivo dos Alunos do Ensino Básico Brasileiro. **Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, p. 615-650, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/218/21849307.pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

SOARES, José Francisco; XAVIER, Flavia Pereira. Pressupostos Educacionais e Estatísticos do Ideb. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 903-923, jul./set.2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302013000300013&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302013000300013&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 08 jan. 2019.

SOARES NETO, Joaquim José; JESUS, Girlene Ribeiro de; KARINO, Camila Akemi; ANDRADE, Dalton Francisco de. Uma escala para medir a infraestrutura escolar. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 78-99, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00386.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SOUSA, Sandra Zákia Lian de; OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 84, p.873-895, set. 2003.

SOUSA, Sandra Zákia Lian de; OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ALAVARSE, Ocimar Munhoz. Políticas educacionais municipais e qualidade do ensino: o Ideb como mecanismo de monitoramento da educação fundamental. *In*: FREITAS, Dirce Nei Teixeira; REAL, Giselle Cristina Martins (org.). **Políticas e monitoramento da qualidade do ensino fundamental**: cenários municipais. Dourados-MS: Ed. da UFGD, 2011. p. 13-26.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **O perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. 333 f. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **RBPAAE**, v. 24, n. 1, p. 51-60, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19238/11164>. Acesso em: 18 dez. 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009a. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010246982009000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010246982009000300007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 22 jul. 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A pesquisa no campo da gestão da educação: algumas reflexões sobre as relações entre produção do conhecimento e a prática da gestão educacional. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 81-94, jan./jun. 2009b.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A pesquisa em políticas educacionais no Brasil: de que estamos tratando? **Práxis Educativa** (UEPG. on-line), v. 9, p. 355-367, 2014. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/6231/4053>. Acesso em: 12 fev. 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362019000200271&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362019000200271&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 fev. 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar./abr. 2018.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In*: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas-SP: Papirus, 1998. p.11-35.

VIANNA, Cláudia Pereira. O sexo e o gênero da docência. **Cadernos Pagu** [on-line], n. 17-18, p. 81-103, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a03>. Acesso em: 05 jan. 2020.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Pesquisas e política: o que elas indicam para a educação do Brasil. **Revista Nova Escola**, São Paulo, ed. esp. p. 4-15, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, n. 67, p. 19-37, 2015.

VINHA, Telma Pileggi. **Os conflitos interpessoais na relação educativa**. 2003. 426 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: [file:///C:/Users/win7/Downloads/Vinha\\_TelmaPileggi\\_D%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win7/Downloads/Vinha_TelmaPileggi_D%20(1).pdf). Acesso em: 12 nov. 2019.

WERLE, Flavia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro-RJ: DP&A, 2003.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Contexto Histórico e Atual das Políticas Educativas: Autonomia e Regime de Colaboração. *In*: WERLE, Flávia Obino Corrêa (org). **Sistema Municipal de Ensino e Regime de Colaboração**. Ijuí: Unijuí, 2006.

ZOTI, João Carlos. **O grupo escolar Moura Andrade: um estudo histórico acerca da institucionalização de ensino em Nova Andradina (1958-1974)**. 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2017.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Termo de Compromisso

Eu, GISELLE CRISTINA MARTINS REAL, Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados, RG 10.577.058-9, SSP-SP, moradora na Rua Ciro Melo, nº 1375 – Jardim Central, CEP 79.825-031, Dourados, MS, responsável pela pesquisa “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil” me comprometo a:

1. fazer uso dos dados e das informações obtidos nesta entrevista para fins exclusivos da pesquisa supramencionada;
2. preservar a identidade das pessoas envolvidas como informantes e eventualmente mencionadas nas informações;
3. respeitar o direito dos informantes de não se pronunciarem a respeito de assuntos que lhe ocasionem constrangimentos de qualquer natureza;
4. prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, a divulgação e o uso de seus resultados, quando solicitados;
5. disponibilizar os resultados da pesquisa, por meio de arquivos eletrônicos.

Nova Andradina, 21/09/2018.

Giselle Cristina Martins Real  
PPGEdu/FAED/UFGD

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo ciência do objetivo e da metodologia da pesquisa “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil”, bem como dos compromissos dos pesquisadores envolvidos, consinto livremente em fornecer informações e dados por meio de entrevista, contatos telefônicos e eletrônicos e/ou documentos escritos.

Nova Andradina, 21/09/2018.

Nome e assinatura da pessoa.

## APÊNDICE C – Questionário utilizado



**UFGD** Universidade Federal  
da Grande Dourados

### REGISTRO INDIVIDUAL

#### I - Sobre o Conselho escolar e o Projeto Pedagógico Escolar:

- 1) Quem são os membros do Conselho Escolar?
- 2) Quais os critérios que a sua escola utiliza para selecionar os membros do Conselho Escolar?
- 3) Quantas vezes o Conselho Escolar se reúne por ano?
- 4) Quais são os temas que compõem a pauta das reuniões?
- 5) Quais os membros que mais contribuem com a discussão no Conselho Escolar? E de que forma são essas contribuições?
- 6) Há encaminhamentos a partir das reuniões do Conselho? Quais os encaminhamentos mais frequentes?
- 7) Quais os principais desafios e perspectivas para a consolidação do Conselho Escolar?
- 8) Como são desencadeadas as ações de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)? Qual a periodicidade em que o PPP é elaborado e avaliado?

#### II - Sobre o Conselho de Classe e as ações de controle à reprovação e ao abandono escolar:

- 1) Como é organizado o Conselho de Classe em sua escola?
- 2) Quais os encaminhamentos realizados pela Direção da escola após os resultados do Conselho de Classe?
- 3) Há casos de abandono escolar na escola?
- 4) Que medidas são desenvolvidas para o controle da reprovação escolar?
- 5) Há incidência de faltas recorrentes por parte de alunos? Como se resolve o problema de falta/ausência dos alunos?
- 6) Quais as dificuldades que a escola encontra em seu cotidiano para resolver os problemas de reprovação e de abandono escolar?

#### III - Sobre as ações de formação continuada na escola:



**UFGD** Universidade Federal  
da Grande Dourados

- 1) A escola desenvolve ações para a formação continuada de professores? Quais? Com que periodicidade?
- 2) Como, quando e onde são organizadas e desenvolvidas as ações de formação continuada?
- 3) Como são selecionados os conteúdos e temas trabalhados nas ações de formação continuada? Quem os seleciona?
- 4) O corpo docente participa, de forma expressiva, das ações de formação continuada propostas pela escola?
- 5) Há contribuições externas à escola na formação continuada de professores? Como exemplo: iniciativas do governo federal – MEC, do governo estadual, do governo municipal, de universidades, de empresas etc.
- 6) Há acompanhamento de possível melhoria nas práticas docentes após a participação nas ações de formação continuada?
- 7) Além do livro didático, a escola utiliza outros materiais didáticos? Quais? Por quê?

#### IV - Sobre o envolvimento com a comunidade escolar e a mediação de conflitos na escola:

- 1) Como a escola busca interagir com a comunidade escolar e seu entorno?
- 2) Há eventos, projetos promovidos pela escola com a participação da comunidade escolar e seu entorno?
- 3) Como tem se efetivado a participação da família na escola? Em que situações a família procura a escola? E em que situações a escola procura a família?
- 4) Quais os principais conflitos que ocorrem na escola? Como são realizadas as ações de mediação?
- 5) Há incidência de violência na escola? Quais são os casos de violência? Como a escola lida com a violência escolar?

#### V - Sobre os critérios de organização escolar:

- 1) Quais critérios e estratégias são utilizados pela escola para a lotação docente?
- 2) Quais critérios e estratégias são utilizados pela escola para a matrícula de alunos na escola?



**UFGD** Universidade Federal  
da Grande Dourados

- 3) Quais critérios e estratégias são utilizados pela escola para a alocação dos alunos por turma?
- 4) Quais os desafios a serem enfrentados para a organização escolar?

VI – Sobre o uso dos resultados e instrumentos das avaliações sistêmicas:

- 1) Quais são os usos que a escola faz dos resultados e instrumentos das avaliações sistêmicas organizadas pelo MEC/Inep?
- 2) Quais são os usos que a escola faz dos resultados da avaliação municipal (Avamse)?
- 3) Quais as perspectivas de melhoria da qualidade da educação a partir do uso das avaliações sistêmicas?
- 4) Como essas avaliações contribuem para o trabalho do gestor escolar?

APÊNDICE D – Carta de apresentação da pesquisa e solicitação para entrevista e coleta de dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO



De **Daiane de Freitas Galvão**  
Mestranda em Educação PPGEdu/UFGD

**Prof.ª Dr.ª Giselle Cristina Martins Real**  
Orientadora/Docente PPEdu/UFGD

Para Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte ( SEMEC)

O projeto de pesquisa intitulado “**A GESTÃO ESCOLAR EM CENA: UMA ANÁLISE DA REDE MUNICIPAL DE NOVA ANDRADINA-MS**”, desenvolvido junto ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados, nível Mestrado, cuja orientação é de responsabilidade da Profa. Dra. Giselle Cristina Martins Real, é vinculado à pesquisa nacional, financiada pela Fundação Carlos Chagas (FCC), intitulada “Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil”, e tem como objetivo geral analisar o cenário da gestão educacional na rede municipal de Nova Andradina-MS, com vistas a explicitar seu potencial em imprimir ações de vertente democratizante à educação fundamental.

O critério de escolha do município de Nova Andradina como *locus* da pesquisa considerou os resultados positivos do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Tem-se como pressuposto que redes que buscam imprimir qualidade, inclusive indicada em bons resultados no Ideb, teriam potencial para implementar medidas de vertente democratizante.

A investigação foi norteada por meio dos seguintes objetivos específicos:

- contextualizar o processo de construção do conceito de gestão democrática a partir da Constituição Federal de 1988;
- delinear o processo histórico de construção do sistema educacional de Nova Andradina;
- identificar e analisar características de gestão democrática nas ações e proposições adotadas para a gestão educacional na rede municipal de Nova Andradina,

---

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Discente: Daiane de Freitas Galvão - *e-mail*: [profdaianegalvao@gmail.com](mailto:profdaianegalvao@gmail.com)

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Giselle Cristina Martins Real - *e-mail*: [gisellereal@ufgd.com.br](mailto:gisellereal@ufgd.com.br)

Pesquisa: **A gestão escolar em cena: uma análise da rede municipal de Nova Andradina-MS**



considerando os seguintes aspectos: i) perfil e trajetória do gestor; ii) práticas de gestão; e iii) condições das escolas.

De modo que se questiona: quais elementos/características compõem o cenário da gestão democrática em Nova Andradina?

A metodologia adotada se constitui por três fases, sendo a primeira a revisão bibliográfica; a segunda a análise documental, tendo como fonte os documentos da Secretaria Municipal de Educação de Nova Andradina; e a terceira consiste em pesquisa de campo, com entrevista aos gestores e aplicação de metodologia de grupo de interação com os diretores das escolas municipais.

O trabalho de campo se constitui em entrevistar os gestores das escolas municipais com vistas a obter informações sobre seu perfil e trajetória acadêmica. As entrevistas serão realizadas com questões semiestruturadas.

A partir da apresentação de como está sendo desenvolvida a pesquisa, solicitamos:

- autorização para nos deslocarmos até as escolas selecionadas para a pesquisa e verificar as condições referentes aos usos e à disponibilidade dos recursos recebidos pela escola, do número de técnicos administrativos, da quantidade e qualidade dos recursos pedagógicos e didáticos existentes;
- entrevistar os diretores para obter informações sobre sua formação e trajetória acadêmica.

Destacamos que os dados disponibilizados pelos diretores serão empregados para o desenvolvimento da pesquisa de modo a cumprir com os objetivos propostos. Estes serão utilizados a partir dos parâmetros ético-científicos que norteiam estudos desta natureza.

Nova Andradina, 17 de outubro de 2019.

Daiane de Freitas Galvão

Profa. Dra. Giselle Cristina Martins Real

---

#### MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Discente: Daiane de Freitas Galvão - *e-mail*: [profdaianegalvao@gmail.com](mailto:profdaianegalvao@gmail.com)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real - *e-mail*: [gisellereal@ufgd.com.br](mailto:gisellereal@ufgd.com.br)

Pesquisa: **A gestão escolar em cena: uma análise da rede municipal de Nova Andradina-MS**



### ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**PESQUISA:** A gestão escolar em cena: uma análise da rede municipal de Nova Andradina-MS

**Mestranda:** Daiane de Freitas Galvão

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real (FAED/UFGD)

**Nome do informante:**

**Formação:**

**Cargo/função:**

**E-mail:**

**Telefone:**

**Data:**

#### QUESTIONÁRIO:

01 – Qual é a sua idade?

02 – Qual é o seu gênero?

( ) Feminino      ( ) Masculino

03 – Qual a sua formação profissional? E quando a concluiu?

a) Curso de graduação: \_\_\_\_\_

Concluído em: \_\_\_\_\_

b) Curso de especialização: \_\_\_\_\_

Concluído em: \_\_\_\_\_

c) Curso de mestrado: \_\_\_\_\_

Concluído em: \_\_\_\_\_

d) Curso de doutorado: \_\_\_\_\_

---

#### MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Discente: Daiane de Freitas Galvão - e-mail: [profdaianegalvao@gmail.com](mailto:profdaianegalvao@gmail.com)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real - e-mail: [gisellereal@ufgd.com.br](mailto:gisellereal@ufgd.com.br)

Pesquisa: A gestão escolar em cena: uma análise da rede municipal de Nova Andradina-MS



Concluído em: \_\_\_\_\_

04 – Você trabalhou na Educação Básica como professor (a) antes de se tornar diretor (a)? Se sim, quanto tempo?

05 – Há quanto tempo você exerce a função de direção?

06 – Há quanto tempo você exerce a função de direção nesta escola?

07 – A escola recebe recursos financeiros? De que fontes (municipal/federal)? Para quais usos? São suficientes?

08 – Quantos funcionários técnico-administrativos e de apoio pedagógico há na escola? É suficiente?

09 – Há recursos pedagógicos na escola? O estado de conservação e a quantidade é suficiente? Como são realizados os processos de manutenção da estrutura e de mobiliário/equipamentos?

10 – Como é a rotatividade do corpo docente desta escola?

11 – Como você avalia esta escola, considerando sua infraestrutura e as condições gerais de funcionamento?

---

#### MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Discente: Daiane de Freitas Galvão - e-mail: [profdaianegalvao@gmail.com](mailto:profdaianegalvao@gmail.com)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giselle Cristina Martins Real - e-mail: [gisellereal@ufgd.com.br](mailto:gisellereal@ufgd.com.br)

Pesquisa: A gestão escolar em cena: uma análise da rede municipal de Nova Andradina-MS