



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E  
CONTEMPORANEIDADE**

**JOSELITA ALVES GABRIEL DA SILVA**

**A INFLUÊNCIA DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR  
NO DESEMPENHO DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Salvador – Bahia  
Set. / 2008

**JOSELITA ALVES GABRIEL DA SILVA**

**A INFLUÊNCIA DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR  
NO DESEMPENHO DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, da UNEB - Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação, sob a orientação do professor doutor Avelar Luiz Bastos Mutim.

Salvador – Bahia  
Set. / 2008

**S586a Silva, Joselita Alves Gabriel da**  
**A Influência da descentralização da Gestão Escolar no**  
**desempenho do Sistema Municipal de Educação/ Joselita Alves**  
**Gabriel da Silva – Salvador, 2008.**  
**84 f. : il.**

**Orientador Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim**

**Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia.**  
**Faculdade de Educação. Programa de Pós Graduação em Educação**  
**e Contemporaneidade**

**Inclui Bibliografia e anexos**

**1 Gestão Escolar 2. Descentralização-ensino público.**  
**3. Sistema Municipal de Ensino . I. Título.**

**CDD 371.2**

# TERMO DE APROVAÇÃO

**JOSELITA ALVES GABRIEL DA SILVA**

## A INFLUÊNCIA DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO DESEMPENHO DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, da UNEB - Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

### BANCA EXAMINADORA:

Avelar Luiz Bastos Mutim

Doutor em educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Professor da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

Coordenador da Linha de pesquisa 3 do PPGEduc/UNEB.

---

Ivan Luiz Novaes

Doutor em Educação pela Université de Sherbrooke, Quebec – Canadá.

Professor da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

---

Pedro Demo

Pós-Doutor pela University Of Califórnia At Los Angeles, UCLA, Estados Unidos.

Doutor em Sociologia - Universität Des Saarlandes, Alemanha.

Professor titular da Universidade de Brasília, Departamento de Sociologia.

---

Dedico esta dissertação a meus filhos: Tarcizo Júnior e Tácia, razão maior da minha existência. E porque foram meus companheiros nesta jornada, contribuindo com uma palavra amiga nos momentos solitários da escrita e sempre me deram forças para continuar em busca dos meus ideais!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer é um ato de solidariedade, pois é um momento de reconhecimento do quanto sempre recebemos, muito mais do que doamos.

Agradeço à Universidade do Estado da Bahia, que possibilitou o meu ingresso numa graduação, especialização e agora a conclusão do Mestrado em Educação e Contemporaneidade. Neste espaço universitário, tive a oportunidade de desenvolver, cada vez mais, meu amor pelos estudos, realizando o sonho de seguir uma carreira acadêmica, aprofundando meus conhecimentos e buscando a aprendizagem constantemente.

Aos professores: Ivan Novaes, que me orientou nos primeiros passos da elaboração do projeto de pesquisa e participou da avaliação do resultado do trabalho; Avelar Mutim, que caminhou junto comigo na construção dessa dissertação; e o professor Pedro Demo, que se disponibilizou a sair de tão longe para compartilhar conosco o momento de avaliação final.

Agradeço também ao corpo docente e funcionários técnico-administrativos do Mestrado, pela atenção e disponibilidade para nos orientar neste percurso.

À amiga Obdália pela força e incentivo, apoiando-me, em vários momentos da minha vida, especialmente durante a realização desse Mestrado.

Ao pessoal da Secretaria Municipal de Educação e da Câmara de Vereadores de Conceição do Coité, pelo acesso aos documentos do Município, ajudando-me no desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

De forma especial, agradeço a minha família, pelo carinho e colaboração, principalmente meu esposo e filhos, que souberam compreender minhas ausências e me ajudaram nos momentos em que precisei de apoio.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção desse trabalho: meus sinceros agradecimentos!

Salvador, setembro de 2008

## RESUMO

A administração escolar vem passando por mudanças estruturais, desde a concepção a respeito do conceito de administrar até as formas práticas de exercê-la. Este processo está sendo identificado como gestão escolar e envolve a capacidade que uma escola deve ter para atingir seus objetivos, buscando meios que viabilizem a concretização de metas elaboradas coletivamente, inclusive gerenciando recursos financeiros. Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar a relação existente entre o processo de descentralização da gestão de escolas públicas da Rede Municipal e o desempenho do Sistema Municipal de Educação. A abordagem metodológica desenvolvida foi a quali-quantitativa, com ênfase no aspecto qualitativo, por entender que as falas autorizadas dos sujeitos, juntamente com o referencial teórico, produzem a autoria do pesquisador na construção da pesquisa acadêmica. Assim sendo, utilizamos a entrevista aberta com gestores da Secretaria de Educação do Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, uma diretora, um representante discente e dos pais, além de questionários enviados a todos os diretores das escolas municipais, para buscar o confronto com os resultados da pesquisa bibliográfica e da análise documental realizadas. As análises empreendidas evidenciam que a descentralização da gestão escolar é apenas um dos fatores que possibilita melhor desempenho do Sistema Municipal de Educação, com a indicação de outros investimentos que viabilizem tal melhoria.

**PALAVRAS CHAVES:** descentralização, gestão escolar, Sistema Municipal de Educação.

## **ABSTRACT**

The school administration has passed by structural changes, since the conception regarding to the meaning of managing until the practical ways to do so. This process is being identified as school management and it's related to the capacity that a school must have to reach its objectives, by searching means that make possible to realize the goals that were elaborated collectively and also by managing the financial resources. This search had as main objective to analyze the relation between the decentralization process of municipal public schools' management and the performance of the Municipal System of Education. It was used a quasi-quantitative methodology with emphasis on the qualitative aspect, in order to support the authorized people speech and the theoretical referential that will build an academic research. Thus, open interview were done with managers of the Secretariat of Education from Conceição do Coité, as well as directors, parents and students representatives. Besides that questionnaires were sent to the directors of municipal schools in order to obtain additional information to complement the bibliographical research and the documentary analyses. The analysis used evidence that the decentralization process of the school's management is only one of the factors that makes the performance of the Municipal System of Education possible, together with other investments that will make such improvement possible.

**WORDS KEYS:** decentralization, school management, Municipal System of Education.

# SUMÁRIO

Introdução.....	11
Capítulo I	
1. O processo de descentralização da gestão escolar	
1.1. Concepções de descentralização.....	16
1.2. Movimento de transição entre a administração centralizada e a consolidação de uma gestão escolar descentralizada.....	24
1.3. A descentralização da gestão escolar na legislação atual.....	30
Capítulo II	
2. Aspectos metodológicos	
2.1. Os fundamentos metodológicos da pesquisa.....	35
2.2. Os procedimentos efetivados na coleta, análise e interpretação dos dados.....	38
Capítulo III	
3. As dimensões da pesquisa: relação teoria-prática	
3.1. Especificação do espaço geográfico.....	43
3.2. Sistema Municipal de Educação: confronto entre o real e o legal.....	52
3.3. A relação entre a descentralização da gestão escolar e o desenvolvimento local sustentável.....	56
3.4. A análise documental.....	60
Capítulo IV	
4. A pesquisa de campo	
4.1. Análise e interpretação de dados.....	66
4.1.1. Gestão escolar descentralizada.....	69
4.1.2. Autonomia e recursos financeiros.....	74
4.1.3. Aspectos pedagógicos.....	77
4.1.4. Função dos diretores.....	79

Considerações finais.....	81
Referências.....	84

Anexos:

1. Questionário aplicado aos diretores

2. Leis Municipais:

Lei nº 307, de 28 de agosto de 2002

Portaria nº 55, de 22 de novembro de 2002

Lei nº 381, de 21 de dezembro de 2004

Lei nº 438, de 02 de março de 2007

## INTRODUÇÃO

Vivemos constantemente em um processo de transformações político-filosóficas, sócio-educacionais e então faz-se necessário compreender esta realidade, a fim de estabelecermos novos paradigmas, de acordo com a necessidade e os anseios da comunidade em que estamos inseridos. Também a administração escolar está sendo pensada de forma diferente e, neste processo, ganha espaço as discussões a respeito das novas formas de gestão, a partir das novas exigências da contemporaneidade.

Ultimamente, ganham espaço, nas escolas públicas, como forma de democratizar a gestão, processos descentralizados, sejam pedagógicos, financeiros ou administrativos. O diretor que sempre foi visto como o chefe, aquele que ditava as regras a serem seguidas, é chamado a delegar funções; dividir responsabilidades e compartilhar o poder; e esta situação exige das pessoas mais envolvimento nos processos educativos, responsabilizando-se por tarefas antes delegadas apenas a uma minoria que determinava os objetivos da escola, sem levar em consideração a coletividade.

No que se refere à gestão de escolas municipais, esse processo de descentralização só foi possível a partir de 1988, com a nova Constituição, que criou mecanismos para o desenvolvimento da autonomia municipal. Assim sendo, percebemos que essa maneira de gerir escolas municipais, de forma descentralizada, é bem recente e, por isso, questionamos a relação existente entre esse processo e o desempenho do Sistema Municipal de Educação, a fim de verificarmos se existe uma influência positiva desencadeada pelo processo de descentralização escolar. A atuação dos diretores escolares, gerindo a escola de forma descentralizada, permite uma melhoria do desempenho escolar, influenciando a eficácia do Sistema Educacional do Município? São inquietações que nortearam esta pesquisa, sendo que buscamos as respostas através do estudo sistemático da realidade educacional nesta área, relacionando a teoria existente com a prática efetivada nas escolas.

Esse desejo de conhecer melhor a gestão das escolas municipais surgiu quando estivemos atuando como docente da disciplina Estágio Supervisionado, em

um programa de formação de professores da Rede Municipal de Conceição do Coité, estado da Bahia, em parceria com a Universidade do Estado da Bahia – Programa Rede UNEB 2000. O referido programa é um projeto desta Universidade, em parceria com as secretarias municipais de educação, objetivando graduar docentes que atuam em sala de aula das séries iniciais do Ensino Fundamental (1ª a 4ª série). Em Conceição do Coité, estado da Bahia, este projeto foi desenvolvido no período de 1999 a 2006, tendo graduado 198 (cento e noventa e oito) docentes.

Enquanto Supervisora de Estágio no referido projeto, acompanhando o trabalho de alguns professores de escolas municipais de Conceição do Coité, tivemos a oportunidade de conhecer também o trabalho dos diretores e percebemos que, na transição entre o modo antigo de administrar e a forma nova de gerir, existia um vazio de compreensão nas pessoas que vivem e fazem a escola. Considerando que os sistemas municipais de educação foram instituídos recentemente, a partir da nova Constituição, entendemos que é necessário efetivar pesquisas que dêem visibilidade a essa realidade educacional, ampliando as produções já existentes nesta área. Dessa forma, com este trabalho, pretendemos contribuir para um possível aprofundamento dos estudos a respeito da gestão escolar, subsidiando a elaboração ou reformulação de políticas públicas e/ou projetos educacionais no âmbito municipal, colaborando com o desenvolvimento da educação dos municípios brasileiros, especialmente aqueles que fazem parte do Território do Sisal<sup>1</sup>, situado no semi-árido baiano.

O município de Conceição do Coité, estado da Bahia, foi escolhido para essa investigação por ser o local de nossa atuação como docente do Departamento de Educação, Campus XIV da UNEB<sup>2</sup>, além de outras atividades já relatadas anteriormente. Além da docência, exercemos, também, a Coordenação do Colegiado do Curso de Letras, oportunidade em que nos envolvemos com questões relativas à gestão pedagógica da Universidade e colocamos em prática uma gestão mais democrática; envolvendo os três segmentos da Universidade: discentes, docentes e funcionários técnico-administrativos nas discussões, a fim de que as decisões fossem tomadas de forma coletiva.

---

<sup>1</sup> O Território do Sisal é uma região formada por 20 municípios da chamada “Região Sisaleira”, reconhecido pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT, do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA em 2003. O município de Conceição do Coité faz parte desse Território, contribuindo, através dos movimentos sociais com a implantação de um processo de desenvolvimento sustentável na zona rural (ver página 45).

<sup>2</sup> A Universidade do Estado da Bahia é uma universidade multicampi, estando presente em 24 municípios do estado da Bahia.

O referido Município está situado na Região Nordeste da Bahia, na área denominada “Polígono das Secas”, com um clima tropical semi-árido, passando por longo período de estiagem, sendo muito quente no verão e bastante frio no inverno. Possui uma área de 832 km<sup>2</sup> e uma população de 58.810<sup>3</sup>. A Educação Municipal atende aos níveis de ensino: Educação Infantil e Ensino Fundamental, cujos objetivos são inspirados nos princípios e fins da educação nacional, voltados para a formação de cidadãos participativos, garantindo aos educandos igualdade de condições de acesso, permanência e sucesso na escola, além de assegurar um padrão de qualidade na oferta da educação escolar. Segundo o Plano Municipal de Educação do Município (2004), a gestão da educação, que era centralizada no Gabinete do Prefeito, com a participação do Secretário Municipal de Educação e Cultura, na escolha das prioridades e áreas de aplicação dos recursos, passou a ser descentralizada com a promulgação da Lei Municipal nº 307, de 28/08/2002, ficando, assim, sob a responsabilidade do Secretário Municipal de Educação e Cultura. Esta lei, que disciplina a organização do Sistema Municipal de Ensino de Conceição do Coité, estado da Bahia, define que a gestão da educação deve ser um processo democrático, estabelecendo, como um de seus princípios, a descentralização das decisões sobre o processo educacional.

Diante dessa realidade, identificamos a influência que a gestão escolar descentralizada exerce no desempenho do Sistema Municipal de Educação, caracterizando o processo de gestão escolar descentralizada do Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, e analisando como esse processo se efetiva nas escolas municipais do referido Município. Investigando o processo de descentralização da gestão escolar e sua relação com o desempenho do Sistema Municipal de Educação no Território do Sisal, esperamos contribuir com os aportes referenciais teórico-práticos, capazes de explicitar os elementos fundamentais a serem utilizados na elaboração ou reformulação de programas e políticas públicas, voltadas para o desenvolvimento da Educação Municipal brasileira, principalmente dessa região.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nessa investigação e dando visibilidade aos resultados encontrados, organizamos essa dissertação em quatro capítulos, juntamente com a introdução e as considerações finais; além das

---

<sup>3</sup> Estimativa do IBGE, de 01.07.2005

referências e anexos. Na introdução, problematizamos o tema, justificando nossa opção pelo objeto da pesquisa, inclusive demarcando o espaço geográfico em que desenvolvemos o trabalho prático; apresentamos, também, de forma sucinta, os objetivos do trabalho e a perspectiva metodológica desenvolvida.

No primeiro capítulo, fizemos a demarcação conceitual do objeto de estudo, com a reflexão sobre o significado da descentralização da gestão escolar e como a mesma se manifesta no Sistema Municipal de Educação e nas escolas. Nesta reflexão, abordamos também os conceitos de gestão escolar, numa perspectiva histórica, especificando o seu significado contemporâneo, verificando o que prescreve a legislação atual e discutindo sobre o tipo de formação exigida para o gestor escolar numa gestão descentralizada.

No segundo capítulo, apresentamos o referencial metodológico que fundamenta este trabalho, com as opções filosóficas que norteiam nossos percursos, além dos métodos e técnicas escolhidas. Optamos pela utilização de abordagens qualitativas e quantitativas, para analisar se o processo de descentralização da gestão escolar que ocorre no Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, é capaz de promover ou influenciar um melhor desempenho do Sistema Municipal de Educação.

No terceiro capítulo, delimitamos alguns elementos presentes na pesquisa, como o recorte geográfico em que esta foi desenvolvida, além do esclarecimento sobre a concepção que possuímos a respeito do desempenho do Sistema Municipal de Educação, especificando os parâmetros utilizados para verificar se existe uma influência positiva da descentralização da gestão escolar no desempenho deste sistema; para isso, tomamos como referência os resultados de avaliações realizadas pelo MEC e documentos oficiais do Município, tais como as leis municipais referentes à Educação e o Plano Municipal, além de entrevistas abertas, que foram realizadas com gestores<sup>4</sup> da Secretaria Municipal de Educação; um representante discente; um representante dos pais e uma diretora; a fim de identificar as possíveis mudanças ocorridas, a partir da instituição da gestão escolar descentralizada. Apresentamos, também, a possível relação da descentralização da gestão escolar e do desenvolvimento local sustentável; considerando que este conceito está sendo

---

<sup>4</sup> Foram entrevistadas, na Secretaria Municipal de Educação: a secretária de Educação e duas supervisoras de Ensino.

discutido no Mestrado em Educação e Contemporaneidade, com o intuito de relacioná-lo à Educação e à gestão. Esclarecemos, assim, nossa concepção a respeito do problema posto pela pesquisa, com alguns resultados preliminares.

No quarto capítulo, apresentamos os resultados encontrados na pesquisa de campo, desenvolvida no Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, a partir das respostas dadas aos questionários, que foram encaminhados aos quarenta e quatro diretores das escolas do Município; além de outras vivências educacionais, como a participação no Seminário de Educação, realizado nos dias cinco e seis de outubro de 2007, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação.

Nas considerações finais, retomamos os objetivos e as principais questões da pesquisa, para analisar se os resultados são compatíveis com as proposições iniciais, apresentando sugestões e recomendações que consideramos serem capazes de promover maior eficácia da gestão escolar descentralizada, possibilitando melhor desempenho do Sistema Municipal de Educação. Indicamos alguns aspectos que gostaríamos de ter feito estudos mais aprofundados e não foram possíveis, deixando margem para novas pesquisas.

## CAPÍTULO I

### 1. O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Os seres humanos conceituam tudo que os rodeia, atribuindo-lhe significados; entretanto, tais concepções dependem das condições histórico-sócio-econômicas de cada sociedade, em determinada época. Neste primeiro capítulo, refletimos sobre os significados da descentralização e como a mesma se manifesta na Gestão Escolar e no Sistema Municipal de Educação. Abordamos, também, os conceitos de gestão escolar, numa perspectiva histórica, especificando o seu significado contemporâneo, demonstrando como tal conceito se apresenta na legislação atual, analisando o movimento de transição entre a administração centralizada e a consolidação de uma gestão escolar descentralizada.

#### 1.1. CONCEPÇÕES DE DESCENTRALIZAÇÃO

Não existe consenso a respeito do conceito de descentralização, sendo que cada autor pesquisado<sup>5</sup> apresenta aspectos que se complementam, enriquecendo a análise desta problemática; o que fica claro nessa discussão é que a descentralização refere-se à transferência de autoridade e responsabilidade por funções públicas de um governo central para outros níveis governamentais ou de um governo central para o setor privado. Oliveira (1999, p. 14) chama a atenção para o fato de que neste conceito existe como elemento-chave a expressão “centro” e, assim sendo, a descentralização pressupõe o afastamento do centro, isto é, “*as decisões e as definições de ações para a alocação de recursos, em graus variados de autonomia, seriam tomadas em instâncias outras que não as centrais*”. Este autor analisa o conceito em seu aspecto financeiro, ou seja, entende que a

---

<sup>5</sup> Oliveira (1999), Lobo (1990), Souza e Faria (2004), Menezes (2001), dentre outros.

descentralização refere-se à autonomia local para alocar recursos, bem como definir como esses recursos serão utilizados. Entretanto, existem outras dimensões que também devem ser analisadas. Em nosso entender, a descentralização vai além dos aspectos financeiros, abarcando também as questões administrativas e pedagógicas. Neste sentido, todas as ações que demandam alterações em qualquer aspecto da gestão serão resolvidas de forma colegiada, em que o poder de decisão esteja dissolvido, perpassando por todos os sujeitos que fazem parte do processo de condução da educação.

Fazendo uma análise mais ampla a respeito do conceito de descentralização, encontramos diferentes formas dela se manifestar. Segundo Lobo (1990), existem quatro tipos de descentralização: política, fiscal, administrativa e de mercado; conforme as relações estabelecidas entre níveis de governo ou do Estado para a sociedade civil. Na perspectiva da autora, a descentralização política diz respeito à democratização dos processos, à autonomia das instituições e à representatividade nos processos decisórios, possibilitando a transferência de recursos e atribuições para níveis políticos regionais e locais; a fiscal refere-se à capacidade de autofinanciamento, buscando formas de expandir o orçamento local, além da transferência de recursos entre os níveis de governo. A descentralização administrativa refere-se à delegação de autoridade, ou seja, transferência de responsabilidade pelas decisões e administração de funções públicas para organizações semi-autônomas, que não são totalmente controladas pelo governo central, mas lhe prestam contas. A descentralização de mercado refere-se à privatização ou desregulamentação, sendo que esta indica maior ou menor grau de intervenção do Estado.

Souza e Faria (2004) apresentam a concepção de diversos organismos internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), dentre outros, tomando como referência vários autores, demonstrando que tais organismos defendem a descentralização,

como forma de desburocratização do Estado e de abertura a novas formas de gestão da esfera pública; da autonomia gerencial para as unidades escolares e, ainda, da busca de incrementos nos índices de produtividade dos sistemas públicos, marcadamente sob inspiração neoliberal, em que pese, também as diferentes formas que a descentralização da educação veio a assumir na América Latina (por exemplo, em termos da municipalização e da regionalização). (Souza e Faria, 2004, p.567).

Descentralizar para estimular as iniciativas locais e um novo engajamento político e econômico, menos dependente da proteção de centros de decisões. Os referidos autores defendiam a descentralização, considerando que a mesma significava maior participação dos cidadãos nas decisões locais, pois permitiria a criação ou fortalecimento das instituições que lhes são próximas. Essa é também a concepção de Menezes (2001), quando afirma que no final dos anos 70 e início dos 80, em meio à crise dos governos autoritários, surgem, juntamente com os apelos de retorno a regimes democráticos, *“a reivindicação de privilegiar a descentralização como forma de gerenciamento das políticas públicas”* (Menezes, 2001, p. 61). O autor explica a vinculação entre redemocratização e descentralização, justificando que se com o regime autoritário prevalecia o centralismo, o triunfo do governo democrático favorecia a opção por propostas mais próximas da descentralização, *“que expandissem e ampliassem os centros de poder”* (idem). Argumenta que é impossível discutir descentralização sem analisar a questão do poder, sendo que só há efetivamente descentralização com a redistribuição do poder, ou seja, delegar competências para a tomada de decisões, complementada pela capacidade de transformá-las em ações.

Analisando a partir do ponto de vista político, observamos que são inúmeras as razões que impulsionaram a descentralização, especialmente a transição do autoritarismo para a democracia nos países da América Latina, além dos permanentes desequilíbrios sócio-econômicos entre regiões de um mesmo país, como é o caso do Brasil. Entretanto, é importante estar atento ao fato de que as propostas descentralizantes atendem aos ditames do neoliberalismo, que prega a redução do Estado, fazendo com que haja a transferência de responsabilidades pela execução de ações a níveis menores. Conforme Bianchetti,

em uma sociedade de grande heterogeneidade social, cultural ou geográfica, as unidades menores são consideradas mais eficientes e capazes de contribuir para o equilíbrio social, ao estabelecer uma maior relação entre a oferta e a demanda (Bianchetti, 2005, p.103).

O entendimento do autor é que os modelos maiores, como, por exemplo, os sistemas nacionais de ensino, exigem um planejamento global, divergente das idéias de decisão individual; já que o conceito de descentralização neoliberal implica uma transferência de responsabilidade ao nível individual. Segundo o autor, as propostas de democratização presentes no processo de descentralização neoliberal diferem

daquelas sustentadas pelos setores democráticos e progressistas, visto que existe sempre uma filosofia individualista que dá sustentação ao neoliberalismo, o que não coaduna com as correntes progressistas, as quais buscam compreender a realidade, a fim de transformá-la, numa perspectiva macro e micro ao mesmo tempo.

Observamos que, após a Constituição de 1988, a descentralização da gestão educacional faz-se presente nas legislações que regulamentam a Lei Maior, sendo defendida por políticos e intelectuais de orientações divergentes e até mesmo contraditórias. Na década de 90, algumas iniciativas foram tomadas para retirar a descentralização do plano discursivo e colocá-la em prática, tornando-se um processo efetivo, através de vários instrumentos. Entretanto, a descentralização não é uma realidade nova, surgida a partir do modelo neoliberal da contemporaneidade, pois já se fazia presente no Ato Adicional de 1834, quando este delegava às Províncias a incumbência de *“legislar sobre a instrução pública e estabelecimentos próprios a promovê-la, [...]”* (Oliveira, 1999, p. 17); no entanto, só a partir da década de 70, é que foram impulsionados esforços no sentido de tornar efetivo esse processo, que só veio a se concretizar na prática na década de 90, conforme já especificado anteriormente.

A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae) realizou um estudo da produção de pesquisas sobre Políticas e Gestão da Educação, de setembro de 1988 a novembro de 1999, e apresenta uma base para a análise do estado da arte a respeito dessa temática. São pesquisas decorrentes de dissertações de mestrado, teses de doutorado e pesquisas docentes, que foram sistematizadas e publicadas sob a organização de Wittmann e Gracindo. Dois capítulos dessa publicação nos interessaram bastante, pois discutem questões referentes à organização e funcionamento dos sistemas municipais - um da autoria de Gracindo e Kenski, que trata da gestão de sistemas educacionais e outro sobre municipalização e gestão municipal da educação, da autoria de Oliveira e Teixeira. Esses autores apresentam a municipalização como uma forma de democratizar o ensino, estando, dessa forma, de acordo com os defensores da descentralização. Entendem que o Município é uma *“instância de gestão mais democrática por favorecer maior participação, contemplar a descentralização de decisões e a desconcentração de serviços na comunidade”* (Oliveira e Teixeira, 2001, p.79). Apesar dessa perspectiva ser consensual nas pesquisas analisadas, os autores entendem que isso não significa, necessariamente, garantia de inclusão, de

participação e de democratização das oportunidades de acesso e permanência na escola, uma vez que pode estar significando a transferência de responsabilidades com a manutenção e desenvolvimento do ensino para Municípios que não possuem as condições materiais e humanas, para garantirem um ensino de qualidade para todos.

A descentralização educacional está presente nos documentos oficiais, como uma necessidade de melhorar a educação, promovendo a democratização. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (2005) especifica que a administração pública brasileira baseia-se em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados, cujos cidadãos beneficiários se tornam clientes dos serviços prestados pelo Estado.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins) (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 2005, p. 16).

Nesse caso, a gestão é privilegiada, pois a eficiência e a efetividade da administração pública dependem da capacidade de gestão nela existente. O documento insiste na dimensão instrumental da gestão, especificando o que deve ser feito e como fazer, ou seja, a instituição deve definir objetivos com clareza, recrutar os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treinar constantemente seus funcionários, inclusive com sistemas de motivação de caráter material e psicossocial, além de dar autonomia aos executores, a fim de poder cobrar os resultados. Notamos que toda a ênfase nas orientações recai sobre os resultados, não existindo a preocupação com o processo, com o fazer cotidiano. Objetivam superar formas tradicionais de ação estatal e a descentralização, nesse caso, é utilizada para redesenhar estruturas, dotando-as de inteligência e flexibilidade; desenvolvendo modelos gerenciais capazes de gerar resultados. Assim sendo, a descentralização cumpre a tarefa de reformar o Estado, livrando-o de atribuições que lhe são pertinentes.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor

técnico da burocracia tradicional (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 2005, p. 17).

No discurso oficial dos últimos governos brasileiros, a opção em descentralizar as políticas públicas, especialmente a educação, objetiva buscar maior eficiência na prestação dos serviços, transparência na administração e otimização dos recursos. Entretanto, percebemos claramente a opção pela privatização dos serviços, focando a atenção apenas na Educação Básica, em detrimento dos outros níveis educacionais. Essa não é a descentralização que vislumbramos: transferir responsabilidades da esfera pública para o mercado; entretanto, optamos pela descentralização político-administrativa, que favoreça a autonomia das instituições, com a transferência de poder de decisão para níveis políticos locais.

Existe, na maioria dos discursos, uma visão otimista da descentralização, cujos argumentos estão ligados à capacidade que possui de fortalecer o poder local, envolvendo os sujeitos na realização de tarefas antes delegadas a pessoas distantes da realidade; bem como a possibilidade de democratização e de maior eficácia das ações. Fonseca (2005) demonstra que a descentralização estimulou os municípios a adotarem estratégias institucionais, visando ao fortalecimento econômico e à melhoria da qualidade de vida da população.

Essas estratégias abrangem tanto as políticas de captação de recursos, de ordenamento do território, como também o estímulo às atividades produtivas no meio rural e urbano a partir da valorização das potencialidades endógenas em termos naturais, técnicos e organizacionais. (Fonseca, 2005, p. 109).

Para ratificar e/ou refutar a veracidade dos argumentos em defesa da descentralização, analisamos algumas pesquisas, cujos resultados foram publicados em livros e periódicos, e constatamos que um dado positivo a respeito da descentralização é que a mesma promoveu o aumento da matrícula na Rede Municipal de Ensino (Azevedo, 2002, Verhine, 2002). Entretanto, outras pesquisas negam alguns dos argumentos utilizados pelos defensores da descentralização, conforme as demonstradas a seguir.

Pinto (2000), tomando como referência alguns indicadores de qualidade<sup>6</sup>, comparando as redes: estadual e municipal, chega à conclusão de que a Rede Municipal apresenta um desempenho inferior à Rede Estadual: “gasta-se menos por aluno, pagam-se piores salários, o número de professores sem a formação mínima exigida é maior, assim como as taxas de reprovação e de abandono” (Pinto, 2000, p. 201-202). Na pesquisa realizada por este autor, observou-se que existem municípios de alguns estados brasileiros que possuem mais recursos por aluno do que a Rede Estadual; entretanto, estes não se refletem proporcionalmente em melhores salários ou qualificação dos professores. Com os dados apresentados, o autor questiona o argumento muito utilizado de que, por ser mais próxima, a administração municipal é mais eficiente. Coloca-se contra essa posição, alertando sobre a adoção de uma política descentralizadora de atribuição de encargos, que sobrecarregue o poder local com custos que não terá como arcar, principalmente um setor como a educação em que os gastos são elevados.

A pesquisa desenvolvida por Neto e Araújo, apud Fonseca (2005), demonstra que nem sempre existem elementos que permitam estabelecer uma relação direta entre descentralização e democracia e entre centralização e autoritarismo. Através de um estudo comparativo, envolvendo a utilização de modelos de indução de desenvolvimento local nas cidades de Porto Alegre, Santos, Fortaleza e Recife, os dois autores concluíram que existem outros fatores determinantes do sucesso, ou não, de uma gestão municipal, além do perfil centralizado ou descentralizado. Apontaram resultados favoráveis nas duas formas de gestão; entretanto, apesar desses resultados, o autor demonstra que a descentralização no Brasil era defendida tanto pela direita como pela esquerda, como requisito para o fortalecimento do federalismo, e, assim, “*os municípios saíram fortalecidos, tendo em vista que passaram a ser considerados como entes federados e com capacidade de auto-organização*” (Neto e Araújo, apud Fonseca, 2005, p. 104).

João dos Reis da Silva Júnior (2004), discutindo sobre o papel político da municipalização educacional, utiliza a desconcentração da gestão como sinônimo de

---

<sup>6</sup> Os indicadores educacionais relacionados à qualidade do ensino, propostos pelo autor, são: gastos por aluno, nível de formação e salário médio dos professores, além da taxa de reprovação e de abandono do ano letivo pelos alunos.

descentralização, ou seja, não considera que no Brasil as políticas educacionais estejam sendo descentralizadas e sim, desconcentradas. A partir desse entendimento, consideramos importante diferenciar esses dois termos, a fim de esclarecermos a opção que fazemos nesse trabalho, que diz respeito à descentralização, enquanto processo de fortalecimento do poder local (municipal e escolar), com delegação de atribuições administrativo-financeiro-pedagógicas, que possibilitem a celeridade dos processos educacionais. Hevia, apud Oliveira (1999), diferencia os dois termos da seguinte forma:

Por desconcentração entende-se a delegação de determinadas funções a entidades regionais ou locais que dependem diretamente do outorgante. Por descentralização entende-se que as entidades regionais ou locais, com graus significativos de autonomia definam as formas próprias com as quais vão organizar e administrar o sistema de educação pública em suas respectivas áreas de ação ( Hevia, apud Oliveira, 1999, p. 16).

Optamos pelo estudo da descentralização nesta perspectiva, analisando a relação que existe entre o processo de descentralização da gestão de escolas e o desempenho do Sistema Municipal de Educação. Tomamos como referência para a pesquisa de campo, o Município de Conceição do Coité, localizado no Território do Sisal, região semi-árida do Estado da Bahia, verificando como o processo de descentralização da gestão escolar foi efetivado neste Município e os efeitos da prática de gestão escolar descentralizada no desempenho do Sistema Municipal de Educação.

## **1.2. MOVIMENTO DE TRANSIÇÃO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA E A CONSOLIDAÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DESCENTRALIZADA**

A administração escolar passa por mudanças estruturais, desde a concepção a respeito do conceito de administrar, até as formas práticas de exercê-la. O que era visto como um processo burocrático de organizar, dirigir e controlar todas as ações ocorridas na escola, passa a ser concebido de forma diferente. Atualmente, o diretor de escola é visto como uma pessoa com competências para enxergá-la como um sistema complexo, em que os processos estão interligados e o administrador prepara-se para coordená-los, não apenas observando normas e leis, mas também as relações informais, valorizando as pessoas que trabalham na escola, além de envolver a comunidade extra-escolar: pais, associação de bairro etc.

Fazendo uma retrospectiva histórica, notamos que as escolas sempre adotaram o modelo de administração científica, no qual se valorizava a centralização de poder, a divisão de funções pensadas hierarquicamente, ou seja, reduzir procedimentos complexos, a conjunto de movimentos separados que seriam mecanicamente reproduzidos. Esse processo ocorreu, durante a maior parte do século XX, pela forma organizacional da sociedade daquela época; nas duas últimas décadas do referido século, porém, esta concepção de administração começou a ser questionada, em virtude de mudanças do ambiente econômico das empresas, que passaram a ser guiadas por sistemas globais de comércio e troca de informações instantâneas, processo viabilizado por meio das novas tecnologias da comunicação. Tais mudanças alteraram as relações econômicas, que, por sua vez, modificaram a configuração mundial, afetando outras áreas, especialmente a gestão.

Capra (2002) nos alerta para a mudança no que se refere às fontes fundamentais de riqueza, que, na teoria econômica clássica, eram os recursos naturais, o capital e o trabalho, sendo que a produtividade nessa teoria resultava da combinação eficaz dessas três fontes, através da administração e da tecnologia.

Na economia de hoje em dia, tanto a administração quanto a tecnologia estão intrinsecamente ligadas à criação de conhecimento. Os aumentos de produtividade não vêm do trabalho, mas da capacidade de equipar o trabalho com novas habilidades baseadas num conhecimento novo. É por isso que a “administração do conhecimento”, o “capital intelectual” e o “aprendizado das

organizações”, tornaram-se conceitos importantes e novos, da teoria da administração. (Capra, 2002, p. 112-113)

Diante dessa situação, constatamos que o meio mais eficaz para intensificar o potencial de aprendizagem de uma organização é apoiar e fortalecer as “redes sociais” organizadas num contexto comum de significado, levando em consideração as estruturas formais e informais; segundo o referido autor, a oferta de impulsos e princípios orientadores, em vez de instruções rígidas evidentemente acarreta mudanças significativas nas relações de poder, que se transformam, de relações de domínio e controle, em relações de cooperação e parceria.

Essa visão sistêmica das organizações propalada pelo autor está sendo também introduzida nas escolas; porém, segundo Oliveira (1997), as reformas educativas no Brasil estão sendo anunciadas como reformas administrativas, que são, na sua grande maioria, congruentes com os compromissos assumidos pelo Brasil nas Conferências Mundiais de Jontiem e Nova Delhi<sup>7</sup>. Tais compromissos “*são proposições que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades*” (Oliveira, 1997, p. 90); observamos que esses mecanismos flexibilizadores chegam às escolas em forma de: descentralização financeira, autonomia pedagógica, constituição de conselhos (Colegiado Escolar, Caixa Escolar, Associações de Pais etc.) e a busca de parceria na comunidade extra-escolar. Tais conselhos, entretanto, só trarão benefícios à gestão escolar se estiverem voltados para o principal objetivo da escola que é desenvolver as potencialidades dos alunos, promovendo meios para que a aprendizagem aconteça, de forma qualitativa. Na prática, observamos que esse movimento se encontra numa fase de transição bastante interessante para a pesquisa educacional, pois, daí, poderão emergir referências teórico-metodológicas, capazes de promover maior compreensão, por parte dos que fazem a educação, do processo de gerenciamento coletivo da escola, como mecanismo capaz de elevar a qualidade da educação.

Existe ampla bibliografia demonstrando que todas as mudanças pelas quais os sistemas de ensino passam, fazem parte das tendências gerais do

---

<sup>7</sup> Trata-se da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990, em Jontiem, na Tailândia, e da conferência de Nova Delhi, realizada em dezembro de 1993, cujos encaminhamentos estão voltados para o atendimento à demanda de universalização do ensino básico.

capitalismo contemporâneo, visto que as reformas educacionais propostas pelas esferas governamentais são efetivadas consoante a lógica neoliberal, que transfere a Educação da esfera dos direitos, para a esfera do mercado; essas reformas são ditadas pelo Banco Mundial, que indica os rumos das reformas educacionais. (Fonseca, 1997; Bruno, 1997; Coraggio, 2003; Soares, 2003; Tommasi, 2003)

Segundo Fonseca (1997), a partir dos anos 80, o Banco Mundial incorporou um modelo de financiamento chamado “crédito de base política”, que inclui a redução do papel do Estado, via diminuição de investimento no setor público e maior participação do setor privado; interferência nas reformas administrativas, fiscais e monetárias dos países devedores, dentre outros. No setor educacional, as reformas propostas visam diminuir os encargos financeiros do Estado na Educação, recomendando medidas voltadas para a privatização dos níveis mais elevados, priorizando o investimento no ensino primário; além disso, os empréstimos são direcionados para os recursos materiais (bibliotecas, materiais didáticos etc.) em detrimento dos fatores humanos, como formação e salário dos professores.

Na trajetória de cooperação do Banco Mundial, com o setor educacional brasileiro, ao longo dos anos, é perceptível que este vem ampliando suas funções técnico-financeiras, assumindo um papel cada vez mais político, mediante a formulação de políticas globais e setoriais, que tendem a influenciar a agenda dos países credenciados para seu financiamento. Embora a política do Banco se auto-proclame de cooperativa ou de assistência técnica, os empréstimos concedidos são do tipo convencional, cujo sistema de contrapartida o Brasil participa com parte dos recursos e o Banco com a outra parte; num modelo de co-financiamento, com os mesmos juros praticados no mercado e este tipo de investimento faz com que o país não tenha direito de decidir sozinho o destino de seus próprios recursos financeiros, dependendo das determinações de organizações externas.

Diante dessas e de outras mudanças por que a sociedade passa, especialmente aquelas relacionadas às questões educacionais, vislumbramos a necessidade de discutirmos os rumos da administração escolar e, para isso, esclareceremos as concepções que envolvem este conceito. A legislação atual, especialmente a Lei 9.394/96, determina que a gestão do ensino público será democrática e, assim, introduz o termo gestão, para denominar a administração da educação atual. Precisamos, então, compreender bem essa nova terminologia,

adequando-a à realidade educacional. Segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa, citado por Ferreira (2004), a palavra gestão, originada do latim *gestio-ōnis*, significa o ato de gerir, gerência, administração: “*gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel.*” (Ferreira, 2004, p.306). Nessa perspectiva, os dois termos têm o mesmo significado, ao ponto “da terminologia gestão” ter sido utilizada para substituir o que antes era denominado administração. Entretanto, observamos que o “termo gestão” é mais amplo que “administração”, pois engloba o planejamento, a organização, a avaliação, além da busca e implementação de inovações e melhorias nos processos; busca-se, dessa forma, novas oportunidades de aperfeiçoamento e de resolução de possíveis problemas.

Mutim e Freitas (2001, p. 496) analisam “a gestão como forma de direção, administração e gerência”. Numa pesquisa sobre a relação entre a gestão participativa e o desempenho escolar de escolas municipais da cidade de Salvador, os autores elegeram oito indicadores que sintetizam os elementos fundamentais do problema, agrupados nas seguintes categorias:

Participação das Comunidades Escolar e Local (PCEF), Clima Organizacional (CORG), desenvolvimento Profissional da Comunidade Escolar (DPCE), Autonomia Administrativa e Financeira (AAFI), Qualidade e Consenso em relação ao Projeto Pedagógico da Escola (QCPP), Melhoramento do Currículo e do Processo de ensino (MCPE), Infra-estrutura (INFR) e Estilo de Liderança do Gestor Escolar (ELGE).(Mutim e Freitas, 2001, p. 496).

Esse foi o modelo teórico escolhido pelos autores para analisar e interpretar as informações recolhidas, objetivando esclarecer o objeto do estudo, que se relaciona à gestão participativa. Entretanto, apesar de apresentarem a gestão, na perspectiva de gerência, os indicadores que elegeram, para analisar a relação entre a gestão participativa e o desempenho escolar, estão mais voltados para aspectos pedagógicos e de relacionamento do gestor com a comunidade escolar e a local, confirmando a perspectiva da gestão voltada para aspectos mais amplos, superando a forma estritamente gerencial.

Entendemos que o “termo gestão” é mais apropriado para especificar a administração escolar atual, considerando que esta não se refere apenas a procedimentos fragmentados, mas necessita da compreensão de todos os aspectos

presentes no contexto escolar e extra-escolar. Administrar está mais voltado para a capacidade de obter a execução de serviços, por intermédio de outras pessoas, numa posição de mando; enquanto que a gestão refere-se à capacidade de envolver-se e envolver as pessoas nos processos de administração, numa posição horizontalizada, co-responsabilizando-se pela eficácia do trabalho.

Verificamos que a concepção a respeito da gestão relaciona-se com a maneira pela qual uma sociedade concebe a escola; assim sendo, para atender às exigências sociais atuais, a administração escolar é repensada, sendo entendida como gestão. Analisando pesquisas sobre gestão de sistemas educacionais, Gracindo e Kenski (2001) explicam que a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae) procurou dar novo significado ao termo administração da educação, levando em consideração, também, as dimensões: política, técnica e pedagógica, reconhecendo que a administração da educação está intrinsecamente ligada à prática educativa, possuindo um forte compromisso social. As autoras entendem a “Gestão de Sistemas Educacionais” como o processo político-administrativo, contextualizado e historicamente situado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. Segundo as referidas autoras, tanto os organismos internacionais quanto os movimentos sindicais, apesar das motivações de ambos não estarem alicerçadas nos mesmos pressupostos e nos mesmos objetivos, optaram pelo termo gestão. Como exemplo, verificamos que o Banco Mundial e os técnicos brasileiros, que adotam e desenvolvem as políticas ditadas pelos acordos internacionais, utilizam *“o termo gestão como sinônimo de gerência, como processo instrumental através do qual fica garantida a implementação dessas políticas”* (Gracindo e Kenski, 2001, p. 113); já os educadores, que possuem outra visão, com posições mais avançadas sobre a educação, *“parecem utilizar a expressão gestão da educação como uma reação à forma descomprometida, “neutra”, tecnicista e mantenedora da realidade vigente com que a administração da educação se desenvolveu na década de 70”* (idem).

Diante das diferentes opiniões explicitadas pelos autores especificados, optamos pelo termo “gestão” no sentido de organização do trabalho educativo, objetivando atingir metas especificadas coletivamente, buscando a eficácia das ações. A gestão escolar descentralizada, em nosso entendimento, será, então, o trabalho desenvolvido pelos agentes escolares (direção, professores, alunos, pais), de forma autônoma, buscando atingir os objetivos essenciais da educação, que se

voltam para a aprendizagem e aperfeiçoamento constante. É essa a perspectiva atual da gestão escolar, que demanda pessoas com posicionamentos flexíveis, dispostas a aprenderem continuamente.

### 1.3. A DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA LEGISLAÇÃO ATUAL

A atual LDB, Lei 9.394/96, determina que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e de acordo com os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Lei 9.394/96, art. 14). No que se refere às atribuições dos estabelecimentos de ensino, determina que deverão:

- I. elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II. administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III. assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV. velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V. prover meio para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI. articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII. informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (Art. 12)

Fica claro nos incisos I, II e VI, que é da responsabilidade dos gestores as questões pedagógicas, financeiras e administrativas; além da necessária articulação com a comunidade extra-escolar. Dessa forma, o diretor deixa de ser aquele que dita normas pré-estabelecidas e vigia o cumprimento de ordens rígidas e começa a delegar funções, dividir responsabilidades e compartilhar o poder; isso exige das pessoas mais envolvimento nos processos educativos, responsabilizando-se por tarefas antes delegadas apenas a uma minoria, geralmente pessoas alheias aos problemas da escola e, assim sendo, estes determinavam objetivos educacionais, sem levar em consideração a coletividade presente no cotidiano da escola. Com a descentralização, a gestão escolar será responsabilidade de uma equipe, que decide conjuntamente as questões referentes à organização da escola, incluindo também a gestão dos recursos financeiros.

No que se refere à gestão de escolas municipais, este processo é bem recente, visto que, antes da Constituição de 1988, os Municípios não detinham muito poder para gerir suas próprias escolas, que seguiam as orientações administrativas

e didático-pedagógicas da Secretaria Estadual. A partir da nova Constituição, surge a criação de mecanismos que dão aos Municípios poder para organizar suas escolas, de forma autônoma. Esse processo de descentralização, legitimado pela Constituição, concebe o Município como ente federado, com autonomia para organizar e administrar seus processos e isso inclui a organização de seu Sistema de Ensino; a LDB – Lei 9.394/96 regulamenta essa nova realidade, determinando que os Municípios poderão organizar seu Sistema de Ensino de forma autônoma ou integrar-se ao Sistema Estadual, formando com o mesmo um sistema único.

Essa determinação nos leva a pensar sobre o conceito de sistema, com o intuito de identificar as formas de constituição dos sistemas municipais. Tal conceito pressupõe muitas definições, entretanto a idéia básica é que sistema é um conjunto de elementos que estabelecem relações entre si e com o meio em que está inserido. Segundo Gadotti (1994), um sistema refere-se a um conjunto de elementos em que se encontre alguma relação, método ou processo; é um todo organizado, articulado, implicando unidade na diversidade. Nesse sentido, para se constituir um sistema de ensino, leva-se em consideração as escolas, com seus processos pedagógicos, administrativos e financeiros e as políticas educacionais que orientam as práticas educacionais.

[...] as análises críticas sobre o sistema de ensino e sobre as políticas educacionais perdem a força analítica, se não tiverem como referência a escola e as salas de aula, do mesmo modo que os profissionais de determinado estabelecimento escolar podem ter a eficácia de seu trabalho reduzida, se não tiverem uma visão de conjunto do sistema de ensino nacional e estadual (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2003, p.296).

Observamos no pensamento desses autores que o Sistema Municipal estabelece relações, tanto com a estrutura educacional mais ampla, observando as leis relativas à Educação, seja em âmbito nacional, estadual ou municipal; quanto com a Rede Escolar, com sua organização administrativo-pedagógica.

Observamos que a instituição do Sistema Municipal de Educação acontece a partir de um projeto de lei aprovado pela Câmara Municipal, verificando as determinações da Lei Orgânica do Município e organização do Conselho Municipal de Educação. Gadotti (1994) entende o Sistema Municipal de Educação como um todo complexo que necessita de um plano estratégico de participação, ou seja, permitir que os movimentos sociais e populares sejam co-participantes na tomada de decisão, intervindo nos rumos da Educação Municipal. Dessa forma, os

processos de descentralização são valorizados, envolvendo toda a comunidade escolar e seu entorno, viabilizando a participação dos diversos segmentos escolares e extra-escolares.

A atual LDB determina que *“os municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica”* (Lei 9.394/96, art. 11, § único). A legislação oferece a opção para que o Sistema Municipal de Educação seja organizado independente das outras esferas de governo ou em parceria. Porém, o que observamos é um interesse crescente, por parte dos Municípios em assumir o controle total do Ensino Fundamental (Municipalização do Ensino), em virtude da possibilidade de alocação de mais recursos, já que estes são repassados conforme a quantidade de alunos matriculados na Rede Escolar (Oliveira, 1999).

Sabemos que os recursos são repassados para os Municípios de acordo com a quantidade de alunos, informações identificadas através do censo escolar do ano anterior; daí, a importância de envolver os gestores na elaboração desse levantamento, a fim de se viabilizarem repasses condizentes com a real necessidade do Município. Vale ressaltar que nem todos detêm os conhecimentos necessários ao acompanhamento e fiscalização dos recursos que são disponibilizados para a Educação Municipal, entretanto

possuir conhecimentos mínimos sobre o financiamento da educação é indispensável para poder acompanhar e fiscalizar o uso dos recursos na área. Quanto mais educadores, pais, alunos e administradores tiverem esse conhecimento, maiores possibilidades a sociedade terá de intervir e cobrar transparência no uso do fundo público (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2003, p.192).

Podemos verificar que se exige dos gestores, cada vez mais, uma formação sólida, que conjugue uma práxis que contemple a formação docente com a formação específica na área de política e gestão da educação (Bordignon e Gracindo, 2004). Os autores citados entendem que o perfil dos gestores atualmente deve conciliar as dimensões técnica e política.

A qualificação técnica requer o domínio dos fundamentos da educação e da pedagogia – com sua indispensável base docente – e o conhecimento dos processos de gestão de uma organização, tanto em nível macro (o município) quanto em nível micro (a escola). Os requisitos políticos requerem sensibilidade para perceber e se antecipar aos movimentos da realidade, capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais, sem negar as diferenças, coordenando as forças

institucionais na direção de sua finalidade – cumprimento de seu papel social (Bordignon e Gracindo, 2004, p.174).

A própria legislação educacional prescreve essa necessidade, ao especificar que a formação dos gestores será feita em cursos de Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, desde que seja garantida, nesta formação, a base comum nacional (Lei 9.394/96, art. 64). Esta determinação foi confirmada pelo Parecer CNE/CP nº 5 – diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia – publicado em 13 de dezembro de 2005, ao especificar que a formação oferecida no referido curso volta-se para a docência, além da participação na gestão e avaliação de sistemas e instituições de ensino em geral, dentre outras funções. Dessa forma, será garantida uma formação ampla, colocando a docência como pré-requisito para o exercício desta função, conforme especificado no artigo 67 da LDB; percebe-se uma preocupação com as questões pedagógicas, concebendo a gestão como uma prática educacional destinada à construção coletiva e organizacional da instituição educativa; voltada principalmente para a elaboração e o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, tendo como referencial o contexto global e as teorias contemporâneas que valorizam a potencialidade e a capacidade participativa do ser humano.

A partir dessas colocações, observamos que são muitas e complexas as atribuições exercidas por um diretor de escola, que necessita de formação técnica e política, já que se exige deste profissional capacidades variadas no desempenho de suas funções.

Numa pesquisa realizada em Municípios do estado de São Paulo, Pereira et al (1999) apresenta o “Ser Diretor de Escola”, com atribuições burocráticas e pedagógicas, sendo que, nas funções elencadas, fica evidente a percepção do diretor como o que dirige, supervisiona, fazendo com que os processos, sejam administrativos ou pedagógicos, ocorram da melhor forma possível. Os autores chamam a atenção para o fato de que algumas das competências que foram identificadas são “atribuições de um coletivo a ser organizado na escola”, porém não verificam se isso ocorre no contexto pesquisado. Tal estudo limita-se a identificar a forma de provimento, a exigência de qualificação e as funções exigidas de um diretor, sem especificar como esses dados foram levantados.

Já Castro (2000) apresenta o resultado de um estudo realizado no estado do Rio Grande do Sul, em que foi aplicado um questionário identificando o perfil sócio-educacional, forma de provimento e “opinião sobre qual deveria ser a formação e as suas necessidades de desenvolvimento profissional”, além de apresentar o que implicava ser diretor de escola. Numa fase posterior, foram realizadas entrevistas com vinte e uma diretoras de escolas municipais, buscando aprofundar o conhecimento e a compreensão sobre o que significa: “ser diretora de escola”. Segundo a autora,

a compreensão da prática cotidiana das diretoras de escola deve ajudar no debate sobre a sua formação e profissionalização, bem como responder aos seguintes questionamentos: que desafios ela enfrenta? Que conhecimentos e habilidades são necessários? Quais as implicações das diversas formas de seleção para o cargo de diretora?

O resultado deste trabalho foi apresentado em quatro quadros, em que a autora levanta o que é necessário saber, para entender a prática das diretoras, a partir do colocado nas entrevistas; apresenta a visão da escola como instituição, apontando o que será administrado pela diretora e quais são as dimensões desta instituição; analisa as relações inter-institucionais: como a escola se relaciona com a Secretaria Municipal de Educação e com os partidos políticos e as relações com o contexto social mais amplo.

Observamos, na legislação, que a descentralização não se dá apenas entre os entes federados, mas dentro do próprio Sistema Municipal de Educação, que também descentraliza, ou seja, redistribui funções e responsabilidades para a escola, dando-lhe autonomia administrativa, pedagógica e financeira. Essa determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação especifica que o Município deve “exercer ação redistributiva em relação às suas escolas” (art. 11, inciso II); conforme a própria Lei:

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 (Lei 9.394/96, art. 15).

Concebida dessa forma, a descentralização da gestão escolar poderá permitir maior agilidade dos processos educativos, visto que fortalece o poder local, possibilitando maior participação dos sujeitos envolvidos nesse processo. Entretanto, essa idéia da existência de uma influência positiva, desencadeada pelo

processo de descentralização da gestão, nem sempre corresponde à realidade vivenciada nas escolas. Na prática, nem sempre essa influência positiva do processo de descentralização é tão evidente, pois na transição entre o modo antigo de administrar e a forma nova de gerir surge um vazio de compreensão nas pessoas que vivem e fazem a escola. Nosso propósito, com essa investigação, foi contribuir para o esclarecimento dessas questões, com o intuito de colaborar teoricamente, para que a prática da gestão escolar descentralizada torne-se um processo mais democrático e participativo.

## CAPÍTULO II

### 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Vivemos um tempo em que os saberes são construídos e reconstruídos constantemente e a educação não está alheia a esta realidade. Atualmente, existe o entendimento de que a educação realiza-se em vários espaços, não se restringindo apenas à escola; entretanto, este é um espaço privilegiado, já que toda a sua organização visa ao desenvolvimento educativo. Assim sendo, é importante a promoção de pesquisas que apresentem subsídios para a compreensão deste espaço, a fim de promover o seu aperfeiçoamento; e para empreender esses estudos, precisamos conhecer os fundamentos metodológicos que subsidiam as pesquisas nas ciências sociais, escolhendo métodos adequados ao conhecimento da realidade que desejamos compreender. Nosso objetivo principal, nesta investigação, foi identificar a possível influência da descentralização da gestão escolar, no desempenho do Sistema Municipal de Educação.

#### 2.1. OS FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Existem muitas teorias que explicam a realidade social, produzindo conhecimentos a partir da pesquisa de diferentes contextos. Fazendo uma rápida retrospectiva histórica, encontramos no século XVIII, o empirismo de Bacon e Locke, pretendendo condicionar o conhecimento à aproximação direta com o real, mediante regras rígidas, passando por Descartes que se opõe a essa visão; o racionalismo cartesiano coloca a razão numa posição anterior à convivência dos sentidos, “uma vez que o homem foi agraciado por Deus com um aparato que lhe confere o poder de ter idéias *a priori*, ou seja, prescindindo de contatos diretos com o real através dos sentidos” (Haguete, 2003, p. 14). Para essa autora, a crença de que certas

idéias são inatas levou Descartes a desenvolver as técnicas de reflexão, descuidando daquela aproximação do pesquisador com o real. Em seguida, Kant apresenta uma proposta eclética, retirando das teorias anteriores o que têm de melhor ou de convincente; “limita-se à observação de seu comportamento e de suas relações, ou seja, do objeto fenomenal” (Haguete, 2003, p. 15). Lança, assim, a grande controvérsia epistemológica moderna.

No século XIX, surgem o positivismo de Comte, baseado no empirismo; e a dialética marxista, desdobramento da dialética hegeliana. Segundo Haguete (2003), a dialética hegeliana, apesar de também defender a primazia da razão sobre os sentidos, aproximando-se assim do racionalismo cartesiano, introduz modificações importantes nas concepções sobre o processo do pensamento: a idéia de totalidade, a historicidade e a contradição; porém, a principal diferença entre os dois residia no fato de que Hegel enfatizava a teoria, enquanto Marx estava preocupado com a práxis.

As discussões sobre as formas de captação da realidade sempre estiveram presentes no desenvolvimento de pesquisas, nas ciências sociais, fazendo com que os pesquisadores criassem métodos específicos para essa área. Foi assim que, reagindo ao paradigma estrutural, quase sempre associado a modelos quantitativos de análise, surgem as metodologias qualitativas, que consideram que “a sociedade é constituída de microprocessos que, em seu conjunto, configuram as estruturas maciças, aparentemente invariantes, atuando e conformando inexoravelmente a ação social individual” (Haguete, 2003, p.20). Este fato ocorreu, no final do século XIX e início do século XX, quando os cientistas sociais refletiam sobre a criação de métodos específicos para essa área de conhecimento; entretanto, só a partir dos anos 80, as pesquisas qualitativas tornaram-se populares entre os pesquisadores da área da educação (André, 1995). Esta autora entende que o conceito de pesquisa qualitativa não tem sido discutido suficientemente, correndo-se o risco de se chamar de qualitativo, estudos bem ou mal feitos, levando ao descrédito esse tipo de pesquisa, sem uma discussão maior a respeito dos “fundamentos teóricos e epistemológicos desses estudos” (André, 1995, p. 23).

É interessante alertar para a questão da pesquisa, ser chamada de qualitativa, só por não estar fundamentada no positivismo, ou por não utilizar dados numéricos em sua análise; na verdade, o que vai definir a pesquisa como tal é a imersão do pesquisador no contexto pesquisado, além da análise interpretativa dos

dados, valorizando os aspectos sócio-culturais da realidade. Segundo Demo (1995), a dimensão quantitativa e a qualitativa da realidade social são componentes de um mesmo todo; por essa razão, entendemos que as duas dimensões devem ser consideradas no desenvolvimento das pesquisas educacionais.

A partir desse entendimento, optamos por uma abordagem quali-quantitativa, considerando que tanto os dados qualitativos: descrições feitas pelos sujeitos, análise de documentos e interações entre as pessoas participantes do processo de descentralização; como os dados quantitativos: número de alunos da Rede Escolar e dados estatísticos do Ministério da Educação, são importantes para o esclarecimento do objeto pesquisado; porém, privilegamos o aspecto qualitativo, por entender que as falas autorizadas dos sujeitos, juntamente com o referencial teórico, produzem a autoria do pesquisador na construção do processo da pesquisa acadêmica.

Esta é uma pesquisa descritivo-exploratória, cuja abordagem multirreferenciada fundamenta-se na fenomenologia e na dialética histórico-estrutural; na fenomenologia quanto à compreensão da representação que os sujeitos possuem da realidade vivida; e na dialética histórico-estrutural, ao analisar as contradições próprias do processo de descentralização da gestão escolar.

Demo (1995) considera que a dialética é a metodologia mais adequada à realidade social, “ao ponto de a tomarmos como postura metodológica específica para essa realidade no sentido em que não se aplica a realidade natural, porque esta é destituída do fenômeno histórico subjetivo” (Demo, 1995, p. 88). Essa historicidade nos permite identificar a evolução dos processos educativos possibilitados pelas ações dos sujeitos envolvidos nessa realidade. Optamos pelo método dialético, já que este traça a evolução histórica da sociedade, levando em consideração as questões políticas e o contexto histórico em que se desenvolvem os processos, vendo, dessa forma, os fenômenos em sua totalidade, inclusive identificando as contradições existentes.

Entendemos que a pesquisa deve demonstrar o máximo possível a realidade analisada; por esse motivo, utilizamos diversas fontes de informação, coletamos uma variedade de dados, em diferentes momentos, em situações variadas e com diferentes tipos de informantes, a fim de confrontar dados, cruzar informações, possibilitando o esclarecimento do objeto pesquisado.

## **2.2. OS PROCEDIMENTOS EFETIVADOS NA COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Inicialmente, fizemos uma revisão da literatura, buscando, na bibliografia existente sobre o tema, conhecer o que já se havia pesquisado a respeito da descentralização da gestão escolar, especialmente os trabalhos que demonstrassem a relação deste processo e o desempenho educacional, seja da escola ou do Sistema Municipal. Nossa surpresa foi grande, ao nos depararmos com pesquisas que viam a descentralização, como algo negativo, contrariando nossa posição otimista, que a considerava com possibilidades de favorecer uma gestão escolar mais eficiente e eficaz. Essa nossa maneira de ver a descentralização refletia a experiência que tivemos, enquanto coordenadora pedagógica de uma escola estadual, bem como a Coordenação do Colegiado do Curso de Letras, do Departamento de Educação, Campus XIV da UNEB; experiências que nos permitiram desenvolver um trabalho na perspectiva da gestão democrática e participativa e observamos que, ao permitir e incentivar a participação de alunos, pais e outros atores envolvidos no processo educativo, alcançávamos maior eficácia, pois todos se sentiam responsáveis pelo processo, viabilizando melhores resultados.

A partir desses achados bibliográficos, vislumbramos a possibilidade de buscar na legislação municipal, bem como na concepção de atores educacionais, a visão de como se efetivava o processo de descentralização da gestão escolar e sua influência no desempenho do Sistema Municipal de Educação. É claro que o estudo de autores que discutem esse tema fundamentaram-nos durante o transcorrer de toda a pesquisa; entretanto, a vivência que tivemos no Município, visitando os espaços educativos, entrevistando pessoas e colhendo informações para análise, possibilitaram-nos ampliar o entendimento a respeito da gestão escolar descentralizada, estabelecendo a relação teoria-prática. Achamos importante esse confronto, concordando com Demo (1995, p. 235), quando especifica que “a prática também gera conhecimento”; consideramos que na relação: teoria-prática temos a possibilidade de conhecer melhor as questões educacionais, inclusive aquelas que demandam intervenções.

Para levantar dados que nos ajudassem a esclarecer melhor o objeto investigado, relacionando a prática com a teoria, escolhemos os seguintes atores educacionais:

ENTREVISTAS	QUESTIONÁRIOS
Foram entrevistados(as): A Secretária de Educação, duas supervisoras de Ensino, um representante discente, um representante dos pais e uma diretora.	Foram enviados quarenta e quatro questionários a todos os diretores das escolas municipais do Município de Conceição do Coité, porém tivemos o retorno de vinte e um questionários respondidos.

Na análise documental, escolhemos algumas leis municipais referentes à Educação, como objeto de investigação, por considerar que encontraríamos nelas elementos que esclarecessem como se dá a relação entre a descentralização da gestão escolar e o desempenho do Sistema Municipal de Educação.

As leis analisadas foram:

1. A Lei Orgânica do Município
2. A Lei que organiza o Sistema Municipal de Educação
3. O Plano Municipal de Educação

Na análise dessa legislação, tomamos como referência outros documentos, como portarias, decretos etc., a fim de complementar as informações presentes nos textos analisados.

Observamos que, a partir da Constituição de 1988, muitas leis foram promulgadas, objetivando a descentralização, nos mais diversos campos, como: Educação, Saúde etc. Essas determinações legais fizeram com que os Municípios também elaborassem suas próprias leis, observando as mesmas determinações nacionais. Apesar de entender que as leis são originadas de uma “vontade política” do conjunto da sociedade, no Município pesquisado, identificamos elementos<sup>8</sup> que

---

<sup>8</sup> Um dos elementos que justifica essa compreensão foi o Seminário de Educação no Município, que aconteceu nos dias cinco e seis de outubro de 2007, cujo objetivo principal foi analisar a legislação que disciplina a constituição dos Colegiados Escolares e os participantes demonstravam preocupação na observância dos preceitos legais referentes a esses mecanismos que ainda não haviam sido totalmente implantados nas escolas do Município.

nos levam a compreender que o processo de descentralização da gestão escolar deu-se mediante exigência legal, ou seja, a partir das determinações legais, em âmbito nacional ou estadual, o Município organizou-se no sentido de cumprir tais determinações. No capítulo III, ao apresentarmos a análise documental, indicamos a concepção de descentralização e de gestão escolar que perpassa os textos oficiais; além da forma de instituição dos processos descentralizados no Município de Conceição do Coité, estado da Bahia.

Não consideramos que estudar as produções sobre um tema e fazer análise documental seja suficiente para entendermos todo o processo investigado, pois é no confronto entre o real e o legal, além das teorias, que se dá a produção acadêmica de cunho social. Nesta perspectiva, conforme já especificado, entrevistamos a secretária de Educação, duas supervisoras de Ensino, uma diretora, um representante discente e um representante dos pais, a fim de entender como a descentralização da gestão escolar está sendo efetivada no Município, relacionando as dificuldades encontradas nesse processo e o nível de satisfação dos entrevistados. Nessa etapa da pesquisa, também verificamos a existência de diferentes conselhos específicos da Educação no Município e as formas de participação nestes conselhos; além de aspectos relacionados com a estrutura e funcionamento da Educação Municipal.

Utilizamos a entrevista aberta, considerando que esta técnica atendia aos nossos objetivos e, dessa forma, as perguntas foram respondidas numa conversação informal, já que apenas apresentamos o tema objeto de investigação e o entrevistado teve liberdade para falar sobre o mesmo livremente, apresentando aspectos variados. Assumimos uma atitude de ouvinte, interferindo minimamente, apenas em momentos em que percebíamos a necessidade de complementação das informações que estavam sendo apresentadas.

A entrevista aberta foi um dos instrumentos fundamentais para a coleta de dados nesta pesquisa, pois, através dela, analisamos os significados, ou representações sociais dos sujeitos, numa perspectiva fenomenológica, ou seja, para compreender e interpretar as opiniões dos participantes da pesquisa, entendendo-os como sujeitos e objetos, ao mesmo tempo; já que são parte integrante do espaço/tempo em que esta investigação foi realizada.

Ludke e André (1986) atentam para o caráter de interação que permeia a entrevista, não estabelecendo relação hierárquica entre pesquisador e pesquisado.

Entretanto, para que esta relação interativa fosse efetivada na prática, estabelecemos um clima de confiança e a não imposição de questões fechadas, dando margem de liberdade para respostas autênticas, condizentes com a realidade vivenciada pelas pessoas entrevistadas. Foram entrevistas abertas, oportunizando ao entrevistado falar naturalmente, sem constrangimento, sendo que estas falas eram anotadas e, em alguns casos, foram feitos registros através de gravação.

Através das entrevistas, verificamos que alguns aspectos da descentralização já haviam sido colocados em prática no Município: escolas foram municipalizadas, houve a criação de Unidades Gestoras nas escolas, sendo repassados recursos diretamente para elas (descentralização financeira) e alguns conselhos estavam sendo organizados/implantados, além de outros que já se encontravam em funcionamento. O objetivo da realização das entrevistas foi fazer um levantamento preliminar das principais perguntas que envolviam o objeto desta investigação, subsidiando a elaboração de outros instrumentos de coletas de dados, que optamos pelo questionário direcionado aos diretores das escolas municipais.

Apesar de entender que as entrevistas são muito importantes para o levantamento das informações, não havia tempo suficiente, para entrevistarmos um grande número de pessoas, nem abarcarmos todos os segmentos, como pais, discentes e a comunidade extra-escolar, considerando o curto período para conclusão do Mestrado. Por essa razão, optamos por enviar questionários, com questões abertas, aos quarenta e quatro diretores de escolas municipais, a fim de agilizarmos o processo de coleta de dados e obtermos maior número de informações, o que nos ajudaria na compreensão do objeto pesquisado; nesse sentido, focamos nossa atenção na compreensão que os diretores possuem sobre o processo de descentralização da gestão escolar e as questões relacionadas a esse processo.

Durante o período em que estivemos no Município, colhendo dados referentes ao objeto de estudo, foi realizado o “Seminário de Educação Municipal”, evento organizado pela Secretaria Municipal de Educação, em parceria com o Conselho Municipal, objetivando discutir a implantação dos Conselhos Escolares, identificando as necessidades educacionais do Município e sugerindo ações para saná-las. Tivemos acesso a esse seminário, o que nos permitiu identificar como a constituição dos conselhos escolares ocorre no Município; além de ratificar algumas informações sobre a descentralização da gestão escolar. Este Seminário aconteceu

nos dias cinco e seis de outubro de 2007 e foi um momento de grande aprendizagem para nós e para todos os participantes, visto que, nesta oportunidade, a legislação referente à constituição e ao funcionamento dos Conselhos Escolares foi analisada, com a indicação de propostas para a efetivação dos referidos conselhos em todas as escolas municipais.

Nessa fase, o trabalho de investigação contou com uma análise conjuntural do processo de descentralização da gestão escolar, num contexto mais amplo, extrapolando o espaço escolar; a fim de estabelecermos as relações entre esse processo e o Sistema Municipal de Educação. E finalizamos com a apresentação dos resultados das análises efetivadas.

## CAPÍTULO III

### 3. AS DIMENSÕES DA PESQUISA: RELAÇÃO TEORIA-PRÁTICA

Neste terceiro capítulo, delimitamos o espaço geográfico da pesquisa, demonstrando como se estrutura o Sistema Municipal de Educação de Conceição do Coité, estado da Bahia, e especificamos nosso entendimento a respeito do desempenho do Sistema Municipal de Educação, objetivando determinar se existe uma influência, ou relação de determinação positiva da descentralização da gestão escolar, no desempenho deste sistema. Apresentamos, também, os resultados preliminares da pesquisa obtidos através das entrevistas e da análise documental.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO ESPAÇO GEOGRÁFICO

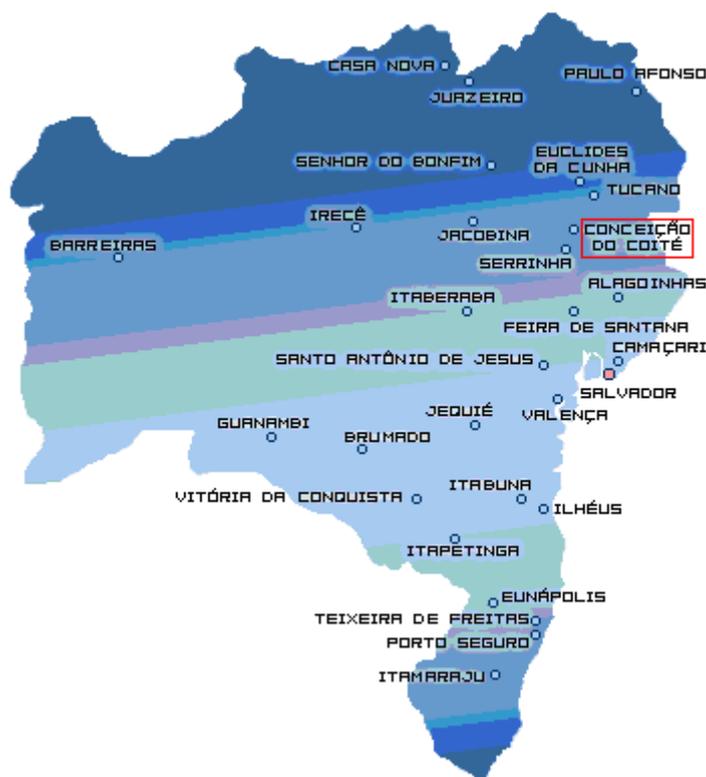


Entrada da cidade. Fonte: <http://www.conceicao-do-coite.com/>

O município de Conceição do Coité foi desmembrado de Riachão do Jacuípe, criado por Ato Estadual de 18.12.1890. Segundo Vanilson de Oliveira (1997), o Município originou-se a partir do pouso de tropeiros que viajavam em

direção a Jacobina, ali descansando, por ser um local onde havia fonte que sempre jorrava água. Foi elevado à categoria de freguesia, a partir da doação de terras do senhor João Benevides, antigo morador da povoação, em cujas terras estão edificadas a igreja de Nossa Senhora da Conceição e grande parte da cidade.

O Município está situado na região Nordeste da Bahia, na área denominada “Polígono das Secas”, com um clima tropical semi-árido, passando por longo período de estiagem, sendo muito quente no verão e bastante frio no inverno. Possui uma área de 832 km<sup>2</sup> e uma população de 58.810<sup>9</sup>. Está a cerca de 210 km da cidade de Salvador, capital da Bahia.



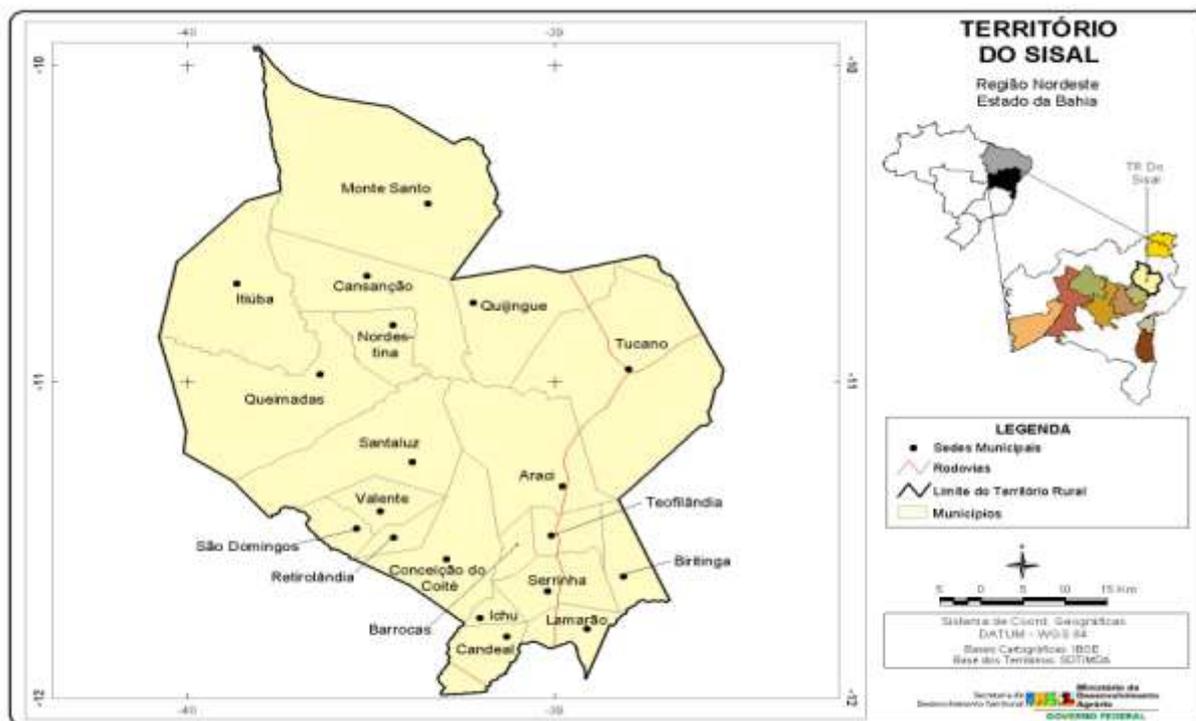
Adaptação de: [www.mudancasbrasil.com.br/images/map\\_BA.gif](http://www.mudancasbrasil.com.br/images/map_BA.gif)

No que se refere às atividades econômicas, o Município se destaca pelo cultivo do sisal, além de também cultivar mandioca, feijão e milho. Na pecuária, destaca-se a criação de bovinos, eqüinos, caprinos e aves. A industrialização também está presente no Município, através do beneficiamento das fibras de sisal

<sup>9</sup> Estimativa do IBGE, de 01.07.2005

para fabricar cordas, tapetes, e fábricas de sandálias, água sanitária, velas, bebidas, torrefações de café e confecções.

O Município faz parte, ainda, do Território do Sisal, denominação atribuída a uma região formada por vinte Municípios, da chamada “Região Sisaleira”, no semi-árido baiano, cujo reconhecimento por parte da Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT, do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, aconteceu no ano de 2003. Nesse Território, existem muitos movimentos sociais organizados que se articulam, visando ao desenvolvimento sustentável da zona rural da região. O sisal é a atividade econômica mais importante para o Território, visto que possui grande capacidade de absorção de mão-de-obra, favorecendo o desenvolvimento econômico local. Entretanto, existem muitas dificuldades a serem superadas, considerando os índices de pobreza de grande parte da população, principalmente a rural.



Fonte: <http://sit.mda.gov.br/caderno.php?ac=buscar&territorio=43>

Em uma região com tantas dificuldades, mas também com muitas possibilidades de superação de seus limites, a Escola não pode ficar alheia às questões que perpassam tal realidade. Considerando que a descentralização da

gestão escolar permite maior integração do espaço escolar com outros espaços educativos e que pensar a educação do Município nos leva à reflexão do desenvolvimento municipal, esta dissertação estabelece relações entre a gestão escolar e o sistema educacional mais amplo, na perspectiva de ligar a Escola ao Sistema Municipal de Educação, objetivando compreender as possíveis interações entre os dois espaços.

Considerando que o todo é constituído de pequenas partes, se a descentralização da gestão escolar for capaz de influenciar positivamente o Sistema Municipal de Educação, pressupomos que o nível do desempenho deste sistema será modificado qualitativamente. Assim sendo, entendemos que o estabelecimento de conexões entre o espaço escolar e o extra-escolar possibilitará a elevação do nível de desempenho da Educação Municipal.

No Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, a Educação atende aos níveis de ensino: Educação Infantil e Ensino Fundamental; atendendo crianças, jovens e adultos, sendo que os objetivos da Educação Municipal são inspirados nos princípios e fins da Educação Nacional, voltados para a formação de cidadãos participativos, garantindo aos educandos igualdade de condições de acesso, permanência e sucesso na escola, além de assegurar um padrão de qualidade na oferta da educação escolar.

Segundo o Plano Municipal de Educação do referido Município, muitos projetos e programas se desenvolvem, em parceria com as esferas: federal e estadual, a fim de permitir *“o desenvolvimento da educação de forma mais eficaz, diagnosticando os problemas e tentando resolvê-los o mais celeremente possível”* (Plano Municipal de Conceição do Coité, 2004, p. 4). A seguir, apresentamos um quadro com alguns programas e projetos, relacionados ao Plano Municipal, considerados pelos entrevistados, como importantes para o desenvolvimento da Educação Municipal.

<b>PROGRAMA/PROJETO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI / Federal)	Tirar crianças e adolescentes (7aos 15 anos) do trabalho considerado perigoso, penoso, insalubre ou degradante, que coloque em risco a saúde e segurança.

Projeto Agente Jovem de Desenvolvimento Social e Humano (Federal)	Treinar egressos do PETI, membros de famílias de baixíssima renda, para desempenharem ações junto à comunidade.
Programa AABB Comunidade (Federal)	Reduzir o trabalho infantil, através da prática de esportes
Programa de Alfabetização de Jovens e Adultos (AJA BAHIA / Estadual)	Erradicar o analfabetismo.
Programa Alfabetização Solidária, substituído pelo Programa Brasil Alfabetizado (Federal)	Reduzir os elevados índices de analfabetismo e desencadear a oferta de educação de jovens e adultos.
Projeto Escola Ativa (Federal)	Desenvolver um ensino centrado no aluno e em sua realidade social, promovendo a integração “escola-família/família-escola” e facilitando o avanço na aprendizagem.
Projeto Coité Vários Olhares (Municipal)	Refletir sobre a realidade do Município em seus mais diferentes aspectos, reconhecendo a importância da preservação dos elementos históricos, culturais, sociais e econômicos.
Projeto Baú de Leitura (Parceira MOC/UNICEF/SETRAS/Prefeitura)	Despertar o interesse pela leitura.
Programa de Formação de Professores Alfabetizadores (PROFA/Federal)	Formar professores, de forma permanente, para atuarem como alfabetizadores, desenvolvendo as competências necessárias ao ensino da leitura e da escrita.

Segundo as pessoas entrevistadas, existem outros programas e projetos em funcionamento no Município, que não constam no Plano Municipal de Educação (2004), em virtude da implantação dos referidos projetos ser efetivada recentemente, como exemplo: o TOPA – Todos pela Alfabetização. Apesar da estrutura

educacional do Município voltar-se para o Ensino Fundamental, encontra-se, na cidade, um Departamento de Educação, campus XIV da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, desenvolvendo cursos de formação de professores na área de Letras e História; além de um bacharelado em Comunicação Social. A Universidade desenvolve projetos educacionais em parceria com o Município, a exemplo do Programa Rede UNEB 2000, com o objetivo de graduar os professores que atuam de 1ª à 4ª séries, com a formação em Pedagogia com habilitação nas séries iniciais.

O processo de descentralização da gestão escolar já foi institucionalizado no Município, porém alguns instrumentos democratizadores, como os conselhos escolares ainda estão em fase de implantação, demandando engajamento de todos os envolvidos com a Educação. Observamos, entretanto, que existe o interesse na constituição destes mecanismos viabilizadores da democratização; a exemplo da discussão realizada durante o Seminário de Educação do Município, ocorrido nos dias cinco e seis de outubro de 2007, em que os professores, diretores e gestores da Secretaria de Educação analisaram a legislação referente à instituição dos colegiados escolares; além de outros assuntos educativos, inclusive avaliando o processo educacional do Município, identificando os problemas existentes e propondo ações para resolvê-los.

Apesar dos conselhos escolares ainda se encontrarem em fase de implantação, existem outros conselhos específicos da área educacional em funcionamento no Município, como o Conselho Municipal de Educação, que é um órgão colegiado do Sistema Municipal, constituído por representantes da sociedade na gestão democrática da Educação, com autonomia para disciplinar as atividades educacionais no âmbito municipal.

Num modelo de gestão descentralizada, o Conselho Municipal de Educação exerce grande influência na Educação do Município, pois se propõe a desempenhar “*as funções consultiva, deliberativa, normativa, propositiva, mobilizadora, fiscalizadora e de controle social de forma a assegurar a participação da sociedade na gestão da educação municipal*”. (Lei 307/2002, art.13). Verificamos, entretanto, que nem todos os conselhos municipais desempenham suas funções de forma satisfatória; como exemplo, citamos o estudo de caso, realizado por Nascimento (2007), no Município de Santa Luz, estado da Bahia, em que a referida autora verificou como se dá o processo participativo do Conselho Municipal de Educação, na gestão do Sistema Municipal de Ensino daquele Município, indicando que as

funções: normativa, deliberativa, consultiva e fiscalizadora desse Conselho não estão sendo cumpridas totalmente como especificadas em seu regimento. A participação foi considerada com baixo percentual, especialmente no que se refere às funções deliberativas e fiscalizadoras. Segundo a autora, a participação dos conselheiros integrantes do Conselho Municipal de Educação de Santa Luz caracteriza-se por um tipo de participação indireta e passiva, principalmente no que se refere às informações e fiscalização dos recursos financeiros destinados à Educação Municipal.

Os conselhos municipais de educação são uma necessidade para a efetivação dos processos democráticos, considerando a possibilidade de participação de pessoas representativas de vários segmentos da sociedade. Diferentemente do caso do Município de Santa Luz, relatado por Nascimento (2007), no Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, segundo a diretora e as supervisoras entrevistadas, o Conselho Municipal tem uma atuação eficiente, com os conselheiros participando, de forma ativa, das sessões e desempenhando as atribuições que lhe são pertinentes de forma satisfatória.

A partir dessa informação, buscamos na legislação referente a esse conselho, dados que justificassem tal desempenho. A Lei Municipal nº 309, de 28 de agosto de 2002, especificando a estrutura e funcionamento do Conselho Municipal de Educação, determina que

VII – o conselheiro, em exercício de seu mandato, terá direito ao recebimento de vencimentos definidos em Lei Complementar, fazendo jus a diárias no exercício de representação do Conselho fora de sua sede (Lei 309/2002, art. 5º, inciso VII).

Três anos após a promulgação desta lei, a Lei Complementar nº 015 de 11 de julho de 2005, determina o valor que os conselheiros perceberão. Especifica, no artigo 6º, que “fica fixado o valor dos cargos remunerados por subsídio, conforme indicado na Tabela 3 do Anexo II”, que reproduzimos a seguir:

NOME DO CARGO	QUANTIDADE	SUBSÍDIO
Conselheiro Municipal de Educação	08	R\$ 600,00
Conselheiro Tutelar	05	R\$ 300,00

Lei Complementar nº 05/2005, anexo II

Consideramos um dado importante, a remuneração dos conselheiros, no desempenho de suas funções, já que não encontramos essa característica em outros conselhos da região; por esse motivo, entendemos que talvez seja essa uma das razões por que o Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité tenha uma atuação satisfatória.

Além do Conselho Municipal de Educação, existem dois conselhos de grande relevância, na opinião dos entrevistados:

1 - o Conselho de Acompanhamento da Merenda, que fiscaliza o uso dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), inclusive sugerindo cardápio adequado às necessidades calóricas dos alunos. No que se refere à alimentação escolar, um dado interessante é a utilização de alimentos produzidos na comunidade; uma forma de incentivar o desenvolvimento local. Os entrevistados também nos informaram sobre essa ação que consideramos uma consequência da pressão dos movimentos sociais presentes no Município, como: as associações, os sindicatos, dentre outros.

2 – o Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do FUNDEB, que fiscaliza a aplicação dos recursos do fundo.

Entendemos que esses conselhos exercem um papel social de grande relevância para a Educação Municipal, já que fiscalizam a utilização dos recursos destinados à Educação, acompanhando o desenvolvimento educacional. No âmbito escolar, a presença de conselhos favorece a democratização dos processos educacionais, oportunizando tomada de decisões coletivas, voltadas para os interesses locais. Segundo os entrevistados, no Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, existem, nas escolas, órgãos colegiados que possibilitam essas decisões coletivas, como: o Colegiado Escolar (Conselho Escolar), Caixa Escolar, Associações de Pais, dentre outros. Além disso, existe o Projeto Político-Pedagógico, que viabiliza a identificação de questões pedagógicas voltadas para a melhoria da aprendizagem. Conforme opinião dos partícipes da pesquisa, alguns aspectos da (não) aprendizagem dos alunos extrapolam a Escola, pois estão voltados para questões sociais de cunho mais amplo, como: a desigualdade social, a má distribuição de renda, a violência e tantos outros; fatores esses que interferem no desempenho do Sistema Municipal de Educação, considerando que a situação

econômico-social da população que freqüenta a escola interfere bastante no resultado educacional.

Constatamos, através das entrevistas com as supervisoras de ensino, que existe no Município o planejamento pedagógico coletivo, feito a cada bimestre, objetivando a construção do plano de unidade, a partir de temas geradores, cujos participantes são multiplicadores em sua localidade, comprometendo-se a rediscutirem com seus pares e a comunidade escolar em geral. A coordenação pedagógica do Município organiza essa atividade, que é chamada de “construção de ficha”, oportunidade em que discutem a realidade de cada escola, avaliam o trabalho já desenvolvido até então e refletem sobre as ações futuras. As supervisoras de ensino entrevistadas consideram esses encontros muito importantes, pois possibilitam o desenvolvimento do senso crítico e da criatividade, preparando os professores para melhor desempenharem suas funções.

### **3.2. SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: CONFRONTO ENTRE O REAL E O LEGAL**

Ao realizarmos a revisão de literatura, analisando as questões referentes ao tema, surgiu a dúvida em relação à nomenclatura a ser utilizada, ou seja, deveríamos nos referir a “Sistema Municipal de Educação” ou “Sistema Municipal de Ensino”? Tal fato nos fez buscar, na legislação e publicações educacionais, o entendimento dos autores e legisladores nesse aspecto. Observamos que alguns municípios utilizam a nomenclatura: “Sistema Municipal de Educação”, como em Fortaleza e em Recife, por exemplo, e outros utilizam a nomenclatura: “Sistema Municipal de Ensino”, como nos municípios de Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador; dentre outros.

Se pensarmos sobre as determinações legais do presente, observamos que não surgem do nada, não aparecem, a partir de um passe de mágica; mas, sim, que são uma construção de atores sociais que possuem uma história passada que interfere nesta construção. Essa elaboração histórica e social é subsidiada pela Educação, que oferece elementos para o fazer cotidiano dos sujeitos. No dizer da LDB, Lei 9.394/96,

a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Lei 9.394/96, art. 1º).

Pelo conceito de Educação da Lei, notamos que esta envolve a aprendizagem que ocorre não apenas nas escolas, como também em outros espaços, sejam: formais ou não formais. Apesar da lei disciplinar a educação escolar, ou seja, aquela “que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias” (Lei 9.394/96, art 1º, § 1º), preceitua a existência da educação em outros locais, demonstrando, assim, a concepção dos legisladores de que “educação” e “ensino” possuem significados diferentes.

Essa diferença, entretanto, não transparece na letra da lei, já que esta não conceitua ensino, apenas especifica quais os princípios sobre os quais será ministrado; determina, também, a organização dos sistemas de ensino em cada esfera governamental. Os sistemas de ensino terão liberdade de organização

conforme suas necessidades e poderão ser organizados em regime de colaboração entre os entes federados. Quando analisamos a constituição do Sistema Municipal de Ensino, preconizado pela LDB, observamos que este compreende:

- I. as instituições de ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;
- II. as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III. os órgãos municipais de educação (LDB - Lei 9.394/96, art. 18).

Dessa forma, parece haver certa indefinição a respeito dos conceitos: “ensino” e “educação”, pois os órgãos municipais de educação, tais como: a Secretaria de Educação e o Conselho Municipal de Educação, fazem parte do Sistema Municipal de Ensino (Lei 9.394/96, art. 18, inciso III). Existe aí uma contradição, pois a educação é algo amplo, o ensino faz parte dela e não o contrário. O conceito de ensino está voltado para a instrução e/ou transmissão de informações, conteúdos etc. Já a educação está voltada para o desenvolvimento do ser humano, desde o seu nascimento; envolve sua formação em várias dimensões, proporcionando a realização pessoal e bem-estar social.

Nesse sentido, ao determinar a constituição do “Sistema Municipal de Ensino”, o que parece evidenciar é que se trata de sistema educacional, pois extrapola a simples organização da Rede Escolar, com seus níveis e modalidades de ensino, envolvendo a legislação e órgãos promotores da Educação. Por entender o “sistema” como um conjunto de organismos, com suas respectivas estruturas administrativas, pedagógicas e financeiras, que tem por objetivo trabalhar em prol da formação humana em suas várias dimensões, optamos pela nomenclatura “Sistema Municipal de Educação”.

O Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, mantém a nomenclatura utilizada na legislação nacional, criando, através da Lei 307, de 28 de agosto de 2002, seu Sistema de Ensino, compreendendo:

- I – as instituições de educação básica mantidas pelo Poder Público municipal;
- II – as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III – a Secretaria de Educação e Cultura;
- IV – o Conselho Municipal de Educação;
- V – o conjunto de normas complementares de educação. (Lei 307, art. 5º)

Observamos que o próprio Município onde desenvolvemos a nossa investigação de campo, apesar de utilizar a nomenclatura: “Sistema Municipal de Ensino”, na constituição desse sistema, apresenta elementos que extrapolam a Rede Escolar, estando mais voltados para a Educação. Dessa forma, vislumbramos a educação presente em todos os momentos históricos e em todas as culturas humanas, não se restringindo apenas às instituições escolares, mas fazendo parte dos contextos em que os seres humanos estão inseridos.

A partir do entendimento de como se organiza o Sistema Municipal de Educação, analisamos a possibilidade de verificação do desempenho deste sistema: como então verificar o desempenho do Sistema Municipal de Educação? Para responder a tal indagação, é preciso esclarecer a concepção que temos a respeito de desempenho. Mutim e Freitas (2001, p. 491) compreendem o desempenho escolar “como manifestação da qualidade da escola, ou seja, como resultado da qualidade dos processos e dos serviços educacionais prestados por essas instituições de ensino”. Julgamos que o conceito de desempenho escolar, utilizado pelos autores será transferido para o Sistema Municipal de Educação, ou seja, o desempenho do sistema será verificado, através da qualidade dos serviços prestados à população, por ele atendida.

Os autores citados determinam alguns parâmetros para analisar esse processo, como: cumprimento do horário das aulas e número de dias letivos; formas de planejamento e avaliação; rendimento dos alunos, expressos em termos de aprovação, repetência e evasão; grau de satisfação manifestado pelos alunos etc. Para determinar o grau de desempenho do Sistema Municipal, elegemos os aspectos referentes à aprovação, repetência e evasão, além do grau de satisfação manifestado por pais e alunos, parâmetros propostos por Mutim e Freitas (2001), acrescentando, também, a cobertura de atendimento de alunos na Rede Escolar Municipal.

Entendendo desempenho do Sistema Municipal de Educação, como o resultado obtido no desenvolvimento de ações, expresso em termos de êxito alcançado; analisamos os fatores determinantes deste desempenho, tomando como referência os resultados de avaliações realizadas pelo MEC, documentos oficiais do Município, além das entrevistas com os sujeitos envolvidos nos processos educacionais.

A partir dessas análises, observamos que o Sistema Municipal de Educação de Conceição do Coité, estado da Bahia, tem um melhor desempenho nos seguintes aspectos:

1. Número de alunos – houve um aumento da quantidade de alunos matriculados na Rede Municipal, o que confirma pesquisas como a de Verhine (2002), que demonstrou haver um aumento de alunos nas escolas municipais, a partir da descentralização, via municipalização. Vale ressaltar que o aumento do número de alunos matriculados na Rede Escolar Municipal não se deu em virtude da implantação da gestão escolar descentralizada, mas da municipalização de escolas estaduais, que passaram a ser administradas pelo Município.

2. Satisfação dos pais e alunos – o representante discente entrevistado e o representante dos pais demonstraram estar satisfeitos com a escola, afirmando que esta tem melhorado. Consideramos que entrevistar apenas um representante de cada segmento é insuficiente para determinar um resultado consistente; entretanto, essas falas foram confirmadas pelos depoimentos dos diretores que responderam os questionários. Quando perguntamos se têm verificado um melhor desempenho dos alunos, responderam-nos positivamente, inclusive justificando que os alunos demonstram satisfação com a Escola. Ainda na opinião dos diretores, essa satisfação acontece em virtude das melhorias realizadas na estrutura física escolar e da qualificação docente, que possibilitam melhorias nos processos pedagógicos.

3. Melhoria na aprendizagem dos alunos – houve unanimidade nos depoimentos sobre a melhoria na aprendizagem dos alunos, apesar de entenderem que em alguns aspectos ainda precisam melhorar. Entretanto, na opinião dos diretores que responderam os questionários, além das pessoas entrevistadas, essa melhoria na aprendizagem não é em decorrência da descentralização, mas pelos investimentos em outros aspectos, como melhorias na estrutura física das escolas e na formação docente.

### **3.3. A RELAÇÃO ENTRE A DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL**

Na contemporaneidade, existe uma preocupação com o desenvolvimento local sustentável, entendido como o processo interno de comunidades e/ou municípios, que visa promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas, nos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Representa uma mudança nas bases econômicas e na organização social em nível local, procurando explorar suas capacidades e potencialidades específicas; assegurando, entretanto, a conservação das riquezas naturais.

As idéias referentes a este conceito foram construídas a partir de uma crítica ao modelo utilitário das relações entre homem e recursos naturais. Paralelamente ao surgimento do paradigma do princípio da sustentabilidade nos processos de desenvolvimento, a educação tratou esse tema transversalmente, perpassando várias disciplinas, com o objetivo de contribuir para a melhoria do meio ambiente. Dessa forma, apesar de envolver várias áreas do conhecimento, o desenvolvimento sustentável volta-se mais para as questões ambientais.

O Direito Ambiental tem a tarefa de estabelecer normas que indiquem como verificar as necessidades de uso dos recursos ambientais. É preciso estabelecer critérios razoáveis para a utilização desses recursos, já que os bens que integram o meio ambiente planetário devem satisfazer as necessidades da geração presente, sem comprometer a satisfação das necessidades dos habitantes da Terra no futuro. Esta se tornou uma preocupação da humanidade, a partir da observação de que a inesgotabilidade dos recursos naturais, apregoada pela Revolução Industrial não se sustentava. Já em 1972, a Declaração de Estocolmo<sup>10</sup> chama a atenção para que os recursos não renováveis do Globo sejam explorados de tal modo que não haja risco de serem exauridos e que as vantagens extraídas de sua utilização sejam partilhadas a toda a humanidade.

---

<sup>10</sup> A Declaração de Estocolmo é um documento elaborado durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, ocorrida em Estocolmo, de 5 a 16 de junho de 1972, com o objetivo de estabelecer princípios comuns para inspirar e guiar os povos do mundo na preservação e na melhoria do meio ambiente.

A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, reunida no Rio de Janeiro em 1992, que ficou conhecida como ECO-92, votou, por unanimidade, a chamada “Declaração do Rio de Janeiro”, com vinte e sete princípios. Este documento trata de questões que estabelecem mudanças no comportamento dos países em relação ao meio ambiente. Algumas dessas questões referem-se à biodiversidade e à agenda 21.

O conceito de biodiversidade adquiriu destaque com a discussão sobre o risco de extinção de diversas espécies. A biodiversidade, que determina a diversidade genética e de habitat entre os seres vivos (animais, vegetais e microorganismos), põe na ordem do dia a necessidade de se preservar o maior número possível das formas de vida em vias de extinção, se o homem quiser ter condições mínimas de sobrevivência.

A Agenda 21 é um documento assinado por 179 países, contendo as estratégias que serão adotadas para a sustentabilidade. Já está sendo observada por diversas cidades em todo o mundo, inclusive através de parcerias e de intercâmbio de informações entre municipalidades; esse compromisso se desenrola no âmbito da cooperação e do compromisso de governos locais; observando, principalmente, as especificidades e as características particulares de cada localidade, de cada cidade, para planejar o que deve ser desenvolvimento sustentável em cada uma delas.

A Lei de Política Nacional do Meio Ambiente no Brasil (Lei 6.938, de 31/08/1981) inseriu como objetivos dessa política pública a compatibilização do desenvolvimento sócio-econômico, com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico e a preservação dos recursos ambientais, com vistas à sua utilização racional e disponibilidade permanente (Lei 6.938/1981, art. 4º, I e VI). Entre os instrumentos da Política Nacional do Meio Ambiente colocou-se a “avaliação dos impactos ambientais” (Lei 6.938/1981, art. 9º, III). A Constituição Federal de 1988 ratificou essas determinações, quando especifica, no art. 225, que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo, para as presentes e futuras gerações.

Dessa forma, observamos a necessidade de ações que promovam a sustentabilidade do planeta; entretanto, essas questões demandam vontade política de toda a sociedade, já que estão em jogo diferentes interesses, envolvendo todos os segmentos sociais. Segundo Boaventura Souza Santos (2002), há vários séculos, mas, na sua forma atual, desde o início da década de noventa do século passado, dois modelos de desenvolvimento se digladiam em nível internacional: o modelo neoliberal e o modelo do desenvolvimento sustentável. O primeiro modelo, dominante, assenta-se nas seguintes idéias: liberalização dos mercados; prioridade ao crescimento econômico e à competitividade; intervenção mínima do Estado, considerando o pressuposto de que o mercado é eficiente; privatização dos serviços públicos, da educação à saúde, de fornecimento de água e de energia à segurança social; por sua vez, o modelo de desenvolvimento sustentável assenta-se no seguinte: é possível e necessário combinar produtividade com proteção social e equidade ambiental. Para o referido autor, o modelo neoliberal, além de agravar as desigualdades sociais para além do que é tolerável, é ecologicamente insustentável, na medida em que os seus padrões de produção e de consumo estão destruindo o planeta a tal ponto que as necessidades básicas das gerações futuras não estão sendo asseguradas.

O Mestrado em Educação e Contemporaneidade reflete sobre essas questões, sendo que a linha de pesquisa “três” discute sobre a relação entre a Educação, a Gestão e o Desenvolvimento Local sustentável. Considerando que os princípios da Educação para o desenvolvimento perpassam pela participação dos sujeitos nos processos de manutenção e desenvolvimento dos indicadores sócio-econômicos de cada região, entendemos que a descentralização da gestão escolar contribuirá para o fortalecimento das instituições, que tomarão decisões de forma autônoma e participativa, favorecendo esses indicadores.

É claro que tal fortalecimento institucional não garante que as melhorias educacionais pretendidas sejam alcançadas, pois existem outros fatores que são necessários, para que haja melhor desempenho educacional.

### 3.4. A ANÁLISE DOCUMENTAL

A pesquisa documental é um instrumento de coleta de dados valioso, pois muitos dos materiais utilizados ainda não receberam tratamento analítico. Além disso, os documentos apresentam uma grande quantidade de dados que contribuem significativamente para o esclarecimento do objeto da pesquisa.

Numa pesquisa documental, recorreremos a várias fontes, já que os documentos não se restringem apenas a materiais impressos, mas a todos os objetos que oferecem subsídios necessários ao entendimento do que se está pesquisando; como, por exemplo: fotos, símbolos, dentre outros.

Entretanto, optamos por analisar as leis municipais relativas à Educação, a fim de identificarmos elementos que esclarecessem o objeto da pesquisa, ou seja, a relação entre a descentralização da gestão escolar e o desempenho do Sistema Municipal de Educação. Verificamos também como estão explicitadas nas leis as questões sobre o Desenvolvimento Local Sustentável, considerando que este conceito faz parte das discussões atuais sobre políticas públicas, além do que a linha de pesquisa “três”, do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade / PPGEduc, que vivenciamos como aluna do Mestrado, propõe-se a estudar e refletir sobre a relação entre a Educação, a Gestão e o Desenvolvimento Local Sustentável. Assim sendo, elegemos algumas categorias de análise, relacionadas com a concepção de descentralização e de gestão escolar que perpassam os textos oficiais; além da forma de instituição dos processos descentralizados e da autonomia municipal; bem como fatores que favoreçam um melhor desempenho do Sistema Municipal de Educação.

Analisar textos oficiais é interessante, porque, através deles, relacionamos a teoria com a prática observada nas escolas, confrontando com as opiniões dos sujeitos da pesquisa, coletadas com a utilização dos questionários. É importante verificar que tais documentos fazem parte da produção histórico-política da população que os produziu; demandando tomada de decisões e posicionamentos, conforme interesses diversos. No caso da legislação do Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, foram constituídas comissões para elaboração das leis, cujos conteúdos foram analisados e aprovados pelo Legislativo Municipal.

Essas comissões foram criadas através da Portaria nº 55, de 22 de novembro de 2002, com o objetivo de se discutirem tópicos relacionados com a elaboração do Plano Decenal<sup>11</sup> de Educação do Município, sendo que cada comissão trataria de temas e propostas relacionados à área educacional de sua abrangência e interesse.

Inicialmente, analisando a Lei Orgânica do Município, observamos que a idéia de descentralização perpassa toda a lei, inclusive sugerindo a distribuição de poderes a outros níveis administrativos; porém tais determinações ficam restritas a opções autorizadas por autoridades superiores. Comprovamos tal fato através do artigo 9º, § 2º, quando admite a possibilidade de subdivisões administrativas, “com a criação, nos bairros, de subsedes da Prefeitura” [...]; entretanto, mais adiante, no artigo 79, está explicitado que o Prefeito, através de Lei Municipal, é quem poderá criar administração de bairros e subprefeituras nos distritos; sendo que esses administradores, considerados delegados do Poder Executivo, ficam subordinados ao Prefeito, sem quaisquer iniciativas próprias, sejam administrativas ou financeiras, conforme competências especificadas:

- I – cumprir e fazer cumprir as leis, resoluções, regulamentos e, mediante instruções expedidas pelo Prefeito, os atos pela Câmara e por ele aprovados;
- II – atender as reclamações das partes e encaminhá-las ao prefeito, quando se tratar de matéria estranha às suas atribuições ou quando for o caso;
- III – indicar ao Prefeito as providências necessárias ao bairro ou distrito; fiscalizar os serviços que lhe são afetos;
- IV – prestar contas ao Prefeito mensalmente ou quando lhes forem solicitadas. (Lei Orgânica do Município de Conceição do Coité, art.79, § 1º)

De acordo com as competências citadas, as funções desses administradores restringem-se apenas à coordenação de ações, sempre levadas ao conhecimento e aprovação superiores. Dessa forma, o que se efetiva é o processo de desconcentração, ou seja, a multiplicação de níveis hierárquicos, mas que mantém o poder de decisão no nível hierárquico superior. Neste aspecto, ratifica-se as idéias de Silva Júnior (2004), quando defende que, no Brasil, o que tem acontecido é a “desconcentração” e não a “descentralização”, já que a delegação de funções não é acompanhada da redistribuição do poder.

---

<sup>11</sup> Pelo conteúdo da Portaria e outros documentos analisados, entendemos que se tratava do Plano Municipal de Educação, que foi elaborado com vistas ao desenvolvimento da Educação nos próximos dez anos.

Maffezoli (2004) entende o processo de descentralização não apenas em sua dimensão institucional-administrativa, mas, principalmente, pela sua *natureza política*, capaz de transferir poder e o que diferenciará a natureza do processo de descentralização, tornando-o político, será a participação organizada da população, através do controle social, a partir da elaboração dos orçamentos, com a escolha de prioridades; além do estabelecimento de metas a serem alcançadas e do controle de sua execução. A Lei Orgânica do Município de Conceição do Coité, estado da Bahia, estimula tal mecanismo, ao determinar, na seção que especifica as competências do Município, como uma de suas responsabilidades: *“estimular a participação popular na formulação de políticas públicas e sua ação governamental, estabelecendo programas de incentivo a projetos de organização comunitária nos campos social e econômico”*. (Lei Orgânica do Município de Conceição do Coité, art. 14, inciso XIV).

No que se refere à autonomia, a referida lei coloca-a como um dos fundamentos do Município (art. 1º). Apesar desta prescrição, apenas em um dos artigos se esclarece como esse processo será efetivado, bem como o aspecto que está sendo regulamentado: *“a autonomia financeira das unidades escolares será assegurada na lei pela destinação periódica de recursos visando ao seu regular funcionamento e a melhoria do padrão de qualidade do ensino”* (Lei Orgânica, art. 20).

Outro aspecto da Lei Orgânica do Município de Conceição do Coité, Bahia, diz respeito ao conceito de “Desenvolvimento Local Sustentável”, como o direito dos cidadãos de viverem num ambiente ecológico equilibrado. Nesta lei, este conceito expressa-se em dois artigos: primeiro, dentre os objetivos fundamentais dos cidadãos do Município e de seus representantes está explicitado a garantia do desenvolvimento local (art. 3º, inciso II); no Capítulo VII, ao especificar as questões do Meio Ambiente, determinou-se que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, sendo um “bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público municipal e à coletividade o dever de defendê-los e preservá-los para as presentes e futuras gerações”. (Lei Orgânica do Município de Conceição do Coité, art. 167).

Tal concepção condiz com as idéias difundidas no âmbito internacional, especialmente no Relatório Brundtland<sup>12</sup>, que qualifica o desenvolvimento sustentável como a capacidade de combinar a satisfação das necessidades básicas no presente com o compromisso de atendimento às necessidades das gerações futuras.

Para complementar o levantamento das informações referentes à análise da relação objeto da pesquisa, fizemos o estudo da Lei nº 307, de 28 de agosto de 2002, que organiza o Sistema Municipal de Ensino. Nesta, percebemos claramente a opção pela descentralização da gestão escolar, sendo mencionada em vários artigos que apresentamos a seguir.

No artigo 12, inciso II, especifica que a Secretaria de Educação e Cultura deve “exercer ação redistributiva em relação às suas escolas”. Este é um preceito descentralizador, visto que possibilita que as escolas tornem-se unidades gestoras, com condições de decidirem questões administrativas, financeiras e pedagógicas, estando de acordo com as determinações nacionais.

A referida lei determina que a gestão do ensino público deve ser democrática, conforme legislação em vigor, especificando que tal gestão será regulamentada, com observância dos seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação e dos pais ou responsáveis pelos alunos na elaboração da proposta pedagógica da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em órgãos colegiados;
- III – graus progressivos de autonomia das escolas na gestão pedagógica administrativa e financeira;
- IV – liberdade de organização dos segmentos da comunidade escolar, em associações, grêmios ou outras formas;
- V – transparência dos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- VI – descentralização das decisões sobre o processo educacional (Lei Municipal 307/2002, art. 16).

Observamos, nesse artigo, o grau de autonomia e de descentralização dado às escolas, possibilitando às mesmas a constituição de conselhos com a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional. O artigo 17 ratifica essas prescrições ao determinar que “*as instituições municipais de educação e de ensino contam, na sua estrutura e organização, com os Colegiados Escolares*

---

<sup>12</sup> O Relatório Brundtland é o documento intitulado *Nosso Futuro Comum*, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e publicado em 1987.

*de que participam o diretor da escola e representantes da comunidade escolar e local*". Apesar desta prescrição, verificamos, através das entrevistas realizadas, que apenas duas escolas já possuem o colegiado escolar em pleno funcionamento, sendo que as outras estão em processo de constituição.

Um dos objetivos da Educação Municipal prescrito na referida lei diz respeito à formação de "*cidadãos participativos capazes de compreender criticamente a realidade social, conscientes de seus direitos e responsabilidades*" (Lei 307/2002, art. 3º, inciso I). Assim sendo, observamos que a participação é uma das categorias que caracterizam a gestão democrática do ensino preconizada em toda a legislação nacional e municipal. O artigo 7º, inciso VI, ratifica tal idéia, especificando como uma das incumbências das instituições de educação e de ensino, a articulação "com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola".

Outro aspecto descentralizador desta lei é a proposta de que o Plano Municipal de Educação seja elaborado com a participação da sociedade, sob a coordenação da Secretaria, subsidiada pelo Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité (Lei 307/2002, art. 15, § 1º). Este Conselho é um órgão colegiado, representativo da sociedade na gestão democrática do Sistema Municipal de Educação, exercendo funções deliberativas, normativas, fiscalizadoras e consultivas.

Seguindo essas orientações, foram criadas Comissões Especiais provisórias para discussão de tópicos relacionados com a elaboração do Plano Municipal de Educação<sup>13</sup>, cujo objetivo principal era a definição de metas para cada nível educacional, sob sua responsabilidade e o estabelecimento de programas e projetos que seriam utilizados, para que as metas fossem alcançadas. Observamos que existiu uma preocupação com a construção coletiva do Plano, viabilizada através de discussões em cada comissão criada<sup>14</sup>. Além disso, após elaboração, o texto foi submetido à Câmara de vereadores, para análise e posterior aprovação, o que ocorreu em 21 de dezembro de 2004, através da Lei 381.

---

<sup>13</sup> As comissões foram criadas através da portaria n° 55, de 22 de novembro de 2002, assinada pela secretária de educação. A nomenclatura utilizada na referida portaria foi: Plano Decenal de Educação do município de Conceição do Coité; entretanto, percebemos que se tratava do Plano Municipal de Educação.

<sup>14</sup> Foram criadas quatro Comissões Especiais: Comissão Especial sobre Educação Especial, Ensino fundamental de 1ª a 4ª série, Ensino Fundamental de 5ª a 8ª série e Ensino Médio.

No Plano Municipal de Educação, verificamos que o mesmo segue as orientações das leis municipais e nacionais, citando-as em alguns trechos, ou seja, está todo embasado na legislação vigente. O documento especifica, dentre as prioridades para a educação municipal,

implantar um novo processo de avaliação por parte dos docentes e dos dirigentes das unidades escolares que vise a um diagnóstico mais eficiente dos fatores que estejam levando os estudantes ao fracasso ou ao sucesso escolar, objetivando o replanejamento dos mecanismos pedagógicos que não estiverem proporcionando o resultado esperado (Plano Municipal de Conceição do Coité, Bahia, 2004, p. 5).

As metas traçadas neste Plano estão voltadas para a melhoria do processo ensino-aprendizagem; além de determinar a garantia da *“participação da comunidade escolar na tomada de decisões relativas à educação, de forma que o estudante possa ser sujeito de sua própria aprendizagem;”* (Plano Municipal de Conceição do Coité, Bahia, p. 6). Dessa forma, confirma-se o processo de construção coletiva, como um dos fatores determinantes da gestão democrática e da descentralização. Entendemos que a descentralização das ações educativas significa que as escolas elaborem projetos e programas, de acordo com suas necessidades, sem desconsiderarem normas gerais do Município; possibilidades presentes no Plano Municipal de Educação de Conceição do Coité, estado da Bahia.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. A PESQUISA DE CAMPO**

Observar os fatos no próprio espaço em que ocorrem possibilita ao pesquisador compreender melhor o objeto da pesquisa. Nesse sentido, vivenciamos as relações estabelecidas, no contexto educacional do Município, ao visitarmos os espaços em que colhemos informações para análise, através do estudo de documentos oficiais, entrevistas, observação de atividades educacionais; dentre outras formas de levantamento de dados. Este capítulo traz o resultado das análises que efetivamos sobre o entendimento que os diretores possuem a respeito do processo da descentralização da gestão escolar, informações obtidas através das respostas dadas às perguntas dos questionários.

#### **4.1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Para analisarmos as opiniões dos partícipes dessa pesquisa, coletadas através dos questionários, utilizamos o enfoque qualitativo, tomando como referência a hermenêutica, que nos possibilita interpretar os significados atribuídos pelos sujeitos, aos processos por eles vivenciados. Os depoimentos colhidos, por meio da referida técnica, deram-nos subsídios para compreendermos a realidade pesquisada, relacionando os depoimentos destes sujeitos com as informações obtidas através das entrevistas e dos documentos oficiais, além das publicações sobre o tema.

Enviamos questionários com perguntas abertas<sup>15</sup> aos quarenta e quatro diretores das escolas municipais de Conceição do Coité, estado da Bahia, cujas respostas foram por nós analisadas e interpretadas, no sentido de compreendermos qual a concepção que os diretores possuem a respeito do processo de descentralização da gestão escolar e a influência da mesma no desempenho do Sistema Municipal de Educação. As supervisoras de Ensino do Município nos

---

<sup>15</sup> O modelo do questionário encaminhado aos diretores encontra-se anexo a esta dissertação

ajudaram na distribuição e coleta desses questionários aos diretores, porém muitos não nos devolveram; obtivemos o retorno de vinte e um questionários.

Tais questionários foram estruturados com dezesseis perguntas, organizadas de forma a coletar informações a partir das seguintes categorias de análise:

1. Conceito de gestão escolar descentralizada e aspectos presentes na implementação desse processo, inclusive a relação do mesmo com o Sistema Municipal de Educação;

2. Recursos financeiros e autonomia;

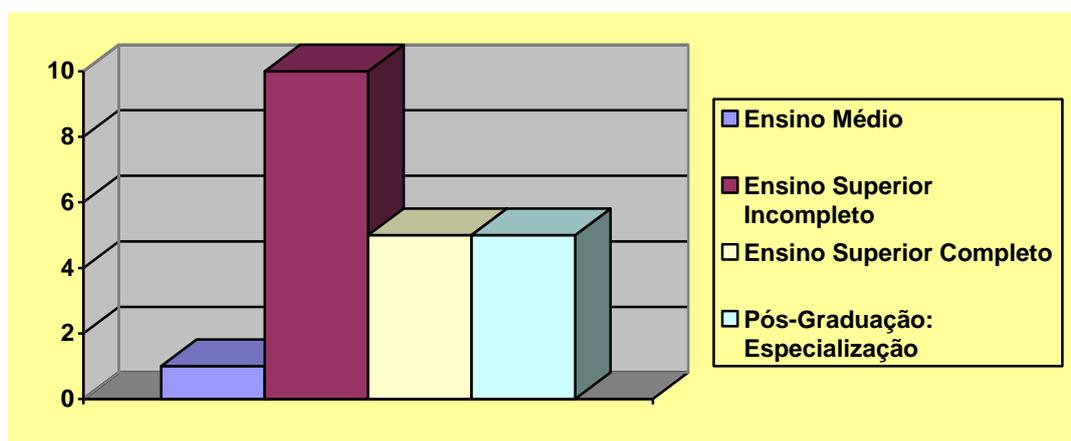
3. Aspectos pedagógicos;

4. Funções dos diretores.

Na apresentação dos resultados de nossa análise, nas citações realizadas, mantivemos os nomes dos sujeitos da pesquisa no anonimato, a fim de preservarmos a imagem dos informantes, impossibilitando-lhes qualquer tipo de exposição. Identificamos os sujeitos da pesquisa através de numeração arábica (1, 2, 3...), considerando a ordem de devolução dos questionários.

Consideramos importante identificar a formação acadêmica dos diretores participantes da pesquisa; dessa forma, apresentamos, a seguir, um gráfico com esta formação. Dos vinte e um diretores que nos devolveram os questionários respondidos, cinco possuem nível superior completo e cinco já cursaram uma especialização; dez estão cursando uma graduação e apenas um diretor possui somente o Ensino Médio.

Gráfico nº 1 – Formação acadêmica dos diretores sujeitos da pesquisa



Independente da formação que os diretores possuem, 40 % deles já participaram de cursos de capacitação em gestão escolar, o que demonstra interesse em se aperfeiçoarem na área em que estão atuando.

Observamos que a maioria dos diretores ainda não possui a formação exigida pela legislação, para atuarem como gestor, conforme especificado no artigo sessenta e quatro da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96) e outros documentos legais que a complementam. Muitos autores<sup>16</sup> alertam para a necessidade de uma sólida formação, não apenas no aspecto técnico, como também no político; o que dará aos gestores competências para coordenarem todos os processos presentes numa gestão escolar descentralizada. Notamos que existe esse entendimento por parte dos diretores, já que muitos estão cursando o Ensino Superior (dez diretores), além daqueles que já fizeram Pós-Graduação (cinco diretores).

---

<sup>16</sup> Bordignon e Gracindo (2004); Libâneo, Oliveira e Toschi (2003); Luck et al (2005); dentre outros.

#### 4.1.1. Gestão escolar descentralizada

Das vinte e uma respostas sobre o conceito de “gestão escolar descentralizada”, sete diretores conceituaram-na como gestão participativa: “*é a gestão participativa onde as decisões são tomadas a partir dos membros escolares, inclusive a sociedade que os cerca*” (diretor 9) . Esses diretores demonstraram entender a gestão participativa, como aquela em que as responsabilidades não são direcionadas apenas ao diretor, mas perpassam outros segmentos, como: docentes, discentes, funcionários e até mesmo pessoas da comunidade que contribuem para o processo educacional. Apesar de relacionarem o processo de gestão escolar descentralizada, com a participação, consideram que esta não ocorre de forma ativa, existindo apenas em momentos específicos.

Quatro dos diretores conceituaram “gestão escolar descentralizada” como gestão através de parcerias, ou seja, aquela forma de gerir a escola, sendo que todos os seus segmentos ou representantes destes segmentos participam das decisões, estabelecendo metas e elaborando projetos de acordo com suas necessidades, possibilitando melhorias para toda a Escola. Esta forma de gestão não difere da gestão participativa, já que os mesmos explicavam a gestão através de parcerias, como aquela que possibilita a todos os segmentos escolares e extra-escolares desenvolverem projetos educacionais conjuntamente; uma forma de todos os segmentos escolares colaborarem com a gestão escolar.

Dois dos diretores deram respostas semelhantes que nos conduziram a entendê-las como gestão democrática, sendo compreendida como aquela “*que apresente flexibilidade nas resoluções dos problemas, ouvindo e acolhendo as opiniões do grupo*” (diretor 19). Através da resposta apresentada, observamos que a democracia é aqui visualizada como a ação de ouvir e ser ouvido, administrando a Escola a partir das opiniões de várias pessoas, não apenas do diretor; assim sendo, entendemos a gestão democrática resultante ou imbricada com a descentralização da gestão escolar, uma construção coletiva que envolve todos os segmentos no planejamento e desenvolvimento de projetos educacionais.

Outra resposta apresentada para o conceito de “gestão escolar descentralizada” refere-se ao processo de construção da autoconfiança que a Escola exercita, cuja capacidade de resolver os problemas que surgem envolve a coletividade, através da interação entre todos os envolvidos no processo. Quatro

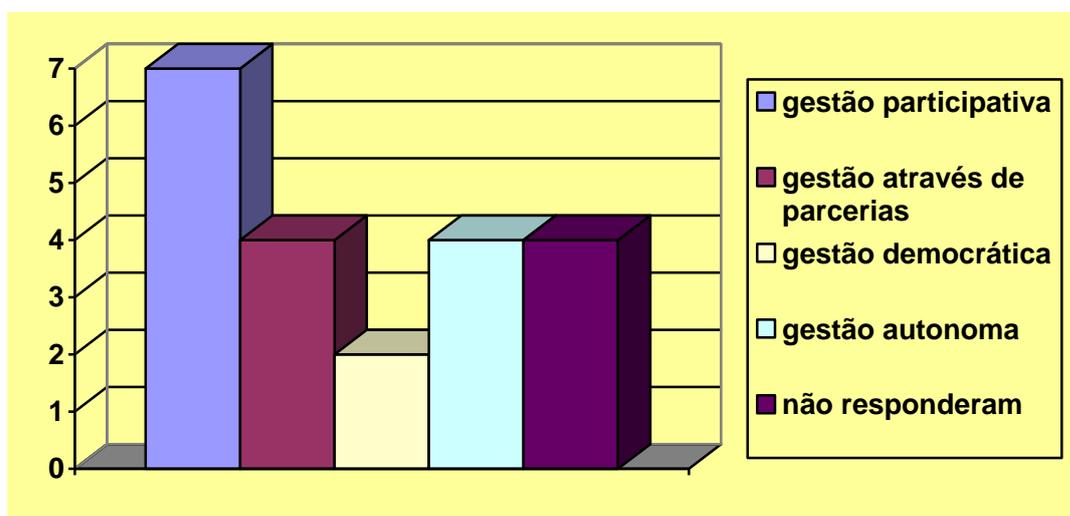
diretores deram respostas nesta direção, possibilitando-nos inferir que entendem o espaço escolar com condições de se organizar sem a interferência direta de órgãos superiores. No dizer do diretor 6, a gestão escolar descentralizada é aquela *“onde não existe centralização de poder, ou seja, as decisões são tomadas em comum acordo com todos os membros que compõe o corpo escolar”*. (diretor 6). Os quatro diretores que nos apresentaram esse tipo de resposta entendem que a Secretaria Municipal de Educação confia nos gestores, pois lhes possibilita a redistribuição do poder, oferecendo às escolas as condições necessárias para a resolução de seus problemas; administrando os recursos, conforme suas necessidades.

É a questão da confiança que a Secretaria Municipal de Educação dá para os gestores porque na escola ele tem capacidade de resolver seus problemas por si mesmo e de autodomínio de administrar os recursos. Em nossas escolas as decisões são tomadas coletivamente, favorecendo e interagindo entre todos os envolvidos no processo (diretor 3).

Observamos, através desse depoimento, que o conceito de “gestão escolar descentralizada” está bastante centrado na autonomia da escola como um elemento indispensável à efetivação desse processo.

Quatro diretores não conceituaram “gestão escolar descentralizada”, levando-nos a inferir que não possuem uma opinião formada sobre essa questão, ou não acharam interessante emitir parecer sobre esse aspecto.

Gráfico nº 2 – Conceito de Gestão Escolar Descentralizada, na perspectiva dos vinte e um diretores participantes da pesquisa



Observamos que os diretores participantes desta pesquisa não relacionavam um tipo de gestão escolar com outro, apresentando conceitos que se complementam, ou que possuem significados semelhantes. Por exemplo, a participação é um mecanismo necessário e indispensável ao desenvolvimento de processos democráticos, que exigem autonomia das instituições, inclusive para estabelecer parcerias, sensibilizando os sujeitos a cooperarem com o processo de gestão. Assim sendo, entendemos que todos os conceitos apresentados pelos diretores possuem uma relação de complementaridade, indispensável ao processo de descentralização da gestão escolar.

No que se refere às vantagens ou desvantagens da gestão escolar descentralizada, dos vinte e um diretores participantes da pesquisa, dezoito responderam que este tipo de gestão apresenta vantagens, sendo que, destes, quinze utilizaram argumentos significativos, para defenderem esse processo; o que apresentamos a seguir:

DIRETORES	VANTAGENS DA GESTÃO ESCOLAR DESCENTRALIZADA
1	Autonomia para gerir recursos.
2	Autonomia para gerir recursos e oportunidade de mais acesso a Educação.
3	Com o trabalho coletivo as probabilidades de realização de metas e objetivos são maiores.
4	Mais participação.
5	Desenvolve a autonomia escolar e possibilita o atendimento às demandas da população.
6	As decisões coletivas fazem com que a escola se desenvolva melhor.
7	A participação.
8	Não respondeu.
9	<i>“Uma gestão descentralizada é uma gestão participativa e pode-se com isso atender a todos [...]”.</i>
10	Só respondeu que possui vantagens, sem especificar.
11	A relação entre os funcionários melhora.

12	Possibilita mudanças, por ser uma gestão flexível.
13	Não respondeu.
14	Ter seus próprios recursos.
15	Só respondeu que possui vantagens, sem especificar.
16	Só respondeu que possui vantagens, sem especificar.
17	Satisfação dos professores em poder trabalhar em parceria com a direção.
18	Não respondeu.
19	As parcerias que são estabelecidas e o envolvimento de todos os segmentos escolares na organização do trabalho educativo.
20	A autonomia.
21	A participação do Colegiado escolar.

Utilizando argumentos para justificar as vantagens existentes numa gestão escolar descentralizada, os diretores demonstraram posicionar-se em defesa deste processo. O diretor 5, ao apresentar como vantagens deste tipo de gestão, o desenvolvimento da autonomia escolar e a possibilidade de atendimento às demandas da população, explicou que, quando a gestão era realizada de forma centralizada, o diretor não conhecia a realidade, não parava para ouvir a comunidade e assim as aspirações não eram satisfeitas.

Esse entendimento é ratificado por Freitas (2000), ao defender que a capacidade de dialogar com a comunidade escolar e a local é essencial num processo de descentralização. No dizer da autora,

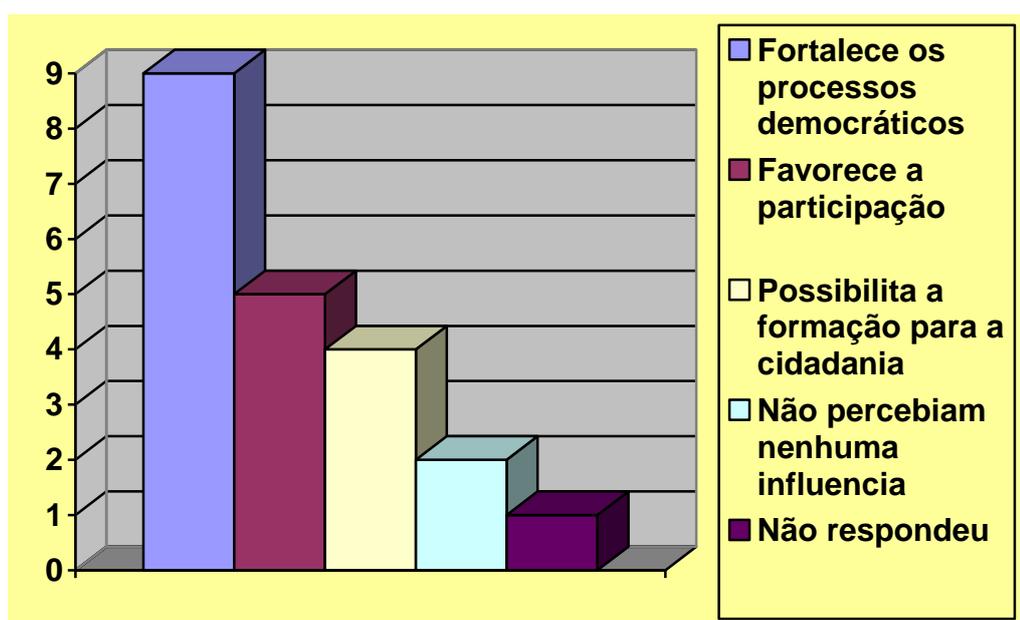
o estilo de liderança do gestor é determinante para o inter-relacionamento dessas comunidades e de sucesso escolar. As escolas que vêm apresentando melhor desempenho têm líderes proativos e dedicados à escola. Eles sempre estão presentes durante os planejamentos, fornecendo apoio e orientação. Ao mesmo tempo, ouvem seus pares e valorizam suas contribuições. Eles são abertos à participação e ao diálogo [...]. Nas escolas onde os líderes demonstram confiança na equipe de funcionários, o desempenho geral é superior (Freitas, 2000, p. 57).

Observamos que a autora defende a idéia de um gestor que promova a participação, estimulando a equipe escolar a contribuir para o desempenho geral da escola. Assim sendo, a prática da gestão estará voltada para a “superação da visão

burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada” (Luck et al, 2005, p. 82); porém essa ação passa necessariamente pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento de todos os membros da escola, compreendendo que “cada ação somente faz sentido em articulação com as demais” (Luck et al, 2005, p. 82).

A maioria dos diretores entende que a descentralização da gestão escolar exerce influência no desempenho do Sistema Municipal de Educação, especificando em quais aspectos essa influência é perceptível. Nesse aspecto, perguntamos qual a influência da gestão escolar descentralizada no desempenho do Sistema Municipal de Educação e obtivemos as respostas apresentadas no gráfico a seguir.

Gráfico nº 3 - A influência da descentralização da gestão escolar no desempenho do Sistema Municipal de Educação



As duas primeiras respostas apresentadas no gráfico, ou seja, o entendimento de que a descentralização possibilitou o fortalecimento dos processos democráticos, contribuindo para que a participação ocorresse de forma efetiva, ratifica o pensamento de autores, como: Luck (2005), Freitas (2000), dentre outros. Entretanto, no que se refere à possibilidade de formação para a cidadania, os diretores não deixaram claro como essa ação será determinada pela

descentralização da gestão escolar, o que nos leva a inferir que a participação na tomada de decisões é um dos princípios para a formação da cidadania.

#### 4.1.2. Autonomia e Recursos financeiros

Os diretores entendem que a autonomia administrativa e financeira é uma conquista, conseguida através de muita luta, não apenas em relação à escola, mas também em outros aspectos sociais. Na fala de um dos diretores aparece a necessidade de questionar o instituído e a eficácia de suas ações, pois essa *“luta depende muito da ousadia da cada escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo”* (diretor 2). Essa concepção condiz com o pensamento de Galbraith (1983), apud Paro (2002), que, ao defender a administração escolar participativa, demonstra que esta fortalece a escola não só internamente, mas também em relação às influências advindas da sociedade que lhe são externas.

As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente. Quando a escola está sob a responsabilidade e autoridade única de um diretor, este se torna muito mais sensível às pressões e às tentativas de cooptação para a defesa de interesses que não são os da classe trabalhadora. Isso se torna muito mais difícil de acontecer quando o objeto a ser cooptado não é um indivíduo, mas um grupo de pessoas articuladas em torno de interesses de muitas outras pessoas, as quais esse grupo representa. Além disso, o grupo tem maior poder de resistência a pressões, já que as decisões tomadas por um grupo são mais difíceis de serem revogadas do que as que são tomadas por um indivíduo (Galbraith, 1983:61 apud PARO, 2002, p. 164).

Observamos que todos os diretores possuem essa visão sistêmica, global, de que a escola não está imune às determinações externas, concebendo-a totalmente ligada aos interesses políticos da sociedade como um todo. Observam que a autonomia administrativa é algo relativo, já que algumas decisões são tomadas por órgão superiores sem a participação efetiva dos segmentos escolares. Entretanto, *“no aspecto financeiro temos a total identidade para gerenciar os recursos vindos do PDDE.”*<sup>17</sup> [...] O diretor tem a *“capacidade de dirigir e controlar os recursos financeiros da unidade escolar”* (diretor 8).

---

<sup>17</sup> O PDDE é o Programa Dinheiro Direto na Escola, que consiste na transferência de recursos às escolas de ensino fundamental das redes estadual e municipal, além do Distrito Federal, com mais de 20 alunos e às escolas de educação especial mantidas por organizações não-governamentais (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2003)

Essa realidade, ou seja, o gerenciamento dos recursos na própria escola, surgiu a partir da descentralização da gestão escolar, pois havia, anteriormente, a centralização dos recursos financeiros numa Unidade Executora Unificada, na sede do Município, que foi desmembrada, a partir de 2002, sendo criadas “Caixas Escolares”, por escola ou grupo de pequenas escolas, cujo objetivo era gerenciar os recursos da Educação. Segundo uma das diretoras, a Unidade Gestora da escola que administra

foi desmembrada de uma Unidade Executora Unificada, fundada na sede do município e através de alguns questionamentos, fundamos a nossa Caixa Escolar, através de uma reunião com todos os funcionários da escola, pais de alunos, representantes da associação de moradores local e de pessoas da comunidade. Foram eleitos para compor os conselhos fiscais e deliberativos da Caixa Escolar (diretor 2).

A instituição dessas unidades gestoras, segundo os diretores, surgiu a partir de discussões com todos os segmentos escolares, bem como pais de alunos, representantes de associações de moradores locais e pessoas da comunidade, possibilitando uma representatividade significativa. A escolha dos representantes foi feita através de uma eleição, com a participação da comunidade, ou seja, direção escolar, pais, docentes e discentes, com registro em ata e divulgação dos resultados. Todos os diretores concordaram que o processo de implantação dos órgãos colegiados não é difícil, pois as pessoas se reúnem, discutem e votam, elegendo seus representantes; entretanto, na prática cotidiana, as dificuldades surgem, pois são poucas as pessoas dispostas a participarem ativamente, colaborando com todas as questões que envolvem a escola. Segundo depoimento de um diretor, *“muitas vezes o que existe é muita burocracia, tem Caixa Escolar, Conselhos, mas participação efetiva é pouca”* (diretor 12).

Luck et al (2005, p. 19) ratifica esse pensamento dos diretores, quando especifica que a tendência burocrática e centralizadora, presente na cultura organizacional escolar, faz com que *“a participação, em seu sentido dinâmico de interapoio e integração, visando construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”*.

Todas as escolas, ou grupos de pequenas escolas, possuem Caixa Escolar, cujos recursos financeiros são descentralizados: existem os recursos do “Programa Dinheiro Direto na Escola” (PDDE), que são transferidos para as escolas municipais com mais de 20 alunos, cuja aplicação está voltada para manutenção e

desenvolvimento do ensino. Observamos que, apesar de descentralizarem os recursos para as próprias escolas, já especificam também em que serão utilizados, restringindo um pouco o poder de decisão dos sujeitos que vivenciam o cotidiano escolar.

os recursos podem ser usados para aquisição de material permanente e de consumo, para manutenção e conservação do prédio escolar, para capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação, para avaliação de aprendizagem, para implementação de projetos pedagógicos e para desenvolvimento de atividades educacionais diversas, que visem colaborar com a melhoria do atendimento das necessidades básicas de funcionamento das escolas. (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2003, p. 185)

Além desses recursos, a escola recebe também financiamento advindo do Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), programa do Departamento de Projetos Educacionais da Secretaria de Educação Fundamental do Ministério da Educação, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação; tendo como objetivo desenvolver ações para a melhoria da qualidade da escola.

Todos os diretores especificaram que os recursos não são suficientes para suprirem todas as necessidades administrativas e pedagógicas, viabilizando o funcionamento escolar de forma qualitativa; é necessário mais investimentos na educação, a fim de possibilitar melhor desempenho educacional. Muitos autores já chamaram a atenção para esse aspecto, demonstrando que os investimentos públicos na educação são insuficientes para a garantia de uma educação pública de qualidade (Souza e Faria, 2004; Davies, 2003; Menezes, 2001; Verhine, 2002).

### 4.1.3. Aspectos pedagógicos

Para analisarmos a compreensão dos diretores sobre os aspectos pedagógicos da escola, perguntamos se, nos últimos anos, verificavam um melhor desempenho dos alunos e solicitamos que apresentassem os pontos fortes e os pontos fracos de sua escola, ou seja, o que a escola já realiza com sucesso e o que ainda precisa melhorar, relacionando atividades que são desenvolvidas, além das aulas. Observamos, através das respostas dadas a essas perguntas, que os diretores entendem que a gestão escolar tem o objetivo principal voltado para o aspecto pedagógico; considerando que o desenvolvimento educacional perpassa pela melhoria da aprendizagem dos alunos. Através do depoimento de alguns diretores, notamos que existe um avanço nesse aspecto:

houve um grande avanço significativo na aprendizagem dos alunos, embora em algumas disciplinas eles ainda têm dificuldade; participam com muito entusiasmo nas atividades que lhes são atribuídas, buscando crescimento intelectual, sua alta motivação está elevada em função do bom preparo do professor e a inovação de sua prática pedagógica (diretor 1).

Observamos na fala desse diretor que o êxito no desempenho dos alunos e a melhoria educacional não estão relacionados exclusivamente ao processo de descentralização da gestão escolar, mas estão ligados a outros fatores, como: a formação docente e a inovação pedagógica.

A evasão e o índice de aprovação são dois aspectos citados, como questões melhoradas, a partir da descentralização da gestão escolar; no entanto, os próprios diretores relataram que o Município investiu em formação docente; além de melhorias na estrutura física das escolas e suporte pedagógico, com a introdução de novas metodologias de trabalho.

O Município tem investido, também, conforme os partícipes desta investigação, no desenvolvimento de atividade de valorização das manifestações culturais locais e regionais, realizando eventos que envolvem alunos e a comunidade, como: palestras com agentes de saúde e enfermeiras sobre higiene, doenças sexualmente transmissíveis, combate às drogas, dentre outros. O Projeto Político-Pedagógico enfatiza a aprendizagem dos alunos como questão prioritária, partindo da realidade dos mesmos, a fim de levar o aluno a compreender o ambiente

social e natural, o sistema político, a tecnologia, as artes e os valores que fundamentam a sociedade.

Todos os diretores afirmaram que a Educação Municipal, como um todo, melhorou bastante, identificando os seguintes fatores, como determinantes do melhor desempenho:

1. os investimentos que o Município fez na estrutura física das escolas, melhorando os espaços existentes e criando outros;

2. apoio pedagógico, com a implantação de metodologias ativas, destinação de materiais didáticos inovadores e criação de bibliotecas;

2. capacitação dos professores, considerando que foram realizados cursos de formação em serviço: graduação em Pedagogia, com habilitação nas quatro primeiras séries do Ensino Fundamental;

3. o planejamento coletivo, que é realizado bimestralmente;

4. a descentralização da gestão escolar, especialmente a descentralização financeira; consideram que tendo seus próprios recursos é possível maior agilização das ações.

Verificamos que os diretores entendem a descentralização da gestão escolar apenas como um dos fatores determinantes do melhor desempenho do Sistema Municipal de Educação; especialmente a descentralização financeira, entendida como a ação de destinar os recursos para as próprias escolas administrarem. Esse entendimento ratifica o resultado de outras pesquisas apresentadas nessa dissertação de que o melhor desempenho educacional perpassa por outros fatores, além da descentralização da gestão escolar.

#### 4.1.4. Função dos diretores

Quando perguntamos aos diretores sobre as funções que exercem e as dificuldades encontradas no seu desenvolvimento, houve unanimidade em especificar que o trabalho do diretor, numa gestão escolar descentralizada, aumenta muito, pois, além das questões administrativas e pedagógicas, precisa também gerenciar os recursos e as pessoas exigem muito que tomem decisões, inclusive levando em consideração opiniões diversas e até contraditórias.

Observamos que realmente são muitas e complexas as atribuições exercidas por um diretor de escola, que necessita possuir não apenas qualificação técnica, mas também liderança suficiente, para coordenar os processos, de forma coerente, observando as necessidades locais. Luck (2005, p.84) demonstra tal realidade, ao especificar o perfil do diretor de uma escola eficaz, que necessita de uma “*Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade*”; precisa conhecer a política e a legislação educacional, além de possuir várias habilidades relacionadas ao planejamento e acompanhamento do trabalho em equipe; com monitoramento de projetos e ações, controle do orçamento, dentre outras habilidades que promovam a realização de relações interpessoais, com a mobilização da equipe escolar e da comunidade local. Na área pedagógica, é necessário:

- Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional.
- Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos.
- Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos.
- Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola.
- Habilidade de orientação e *feedback* ao trabalho pedagógico. (LUCK, 2005, p.85).

As competências especificadas pela autora como inerentes à função de direção leva-nos a inferir que a formação do gestor deve equilibrar os elementos da cultura, da técnica e da ciência. Este novo gestor, com uma nova concepção de mundo, conquistará, através da sua capacidade de direção, a transformação do processo educacional e essa ação será construída através do domínio das formas de organização e gestão de trabalho e pela formação científico-histórico-crítica que

se reflita em ações reveladoras de competência e de compromisso social. Nesse aspecto, é importante salientar que o trabalho desenvolvido pelo gestor ultrapassa os muros da escola, vincula-se com o social, com o mundo real, que vive em constante movimento e conflitos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial que nos levou a desenvolver esta investigação foi compreender como se efetiva o processo de descentralização da gestão escolar no âmbito municipal, a fim de identificar sua influência sobre o desempenho do Sistema Municipal de Educação. No momento em que fizemos uma pausa nestes estudos, retomando os objetivos iniciais, para verificar o que conseguimos alcançar, observamos que fomos capazes de fazer uma reflexão sobre o conceito de descentralização, de forma mais ampla, sem, contudo, aprofundar da forma como realmente o assunto merecia, os estudos a respeito da relação entre a descentralização da gestão escolar e o Sistema Municipal de Educação.

Não encontramos elementos suficientes que comprovassem o quanto a gestão escolar descentralizada influencia o Sistema Municipal, já que não obtivemos dados de anos anteriores à implantação da descentralização, para fazermos uma análise comparativa. Por esses motivos, focamos mais a nossa atenção nas falas dos sujeitos participantes da pesquisa, conseguidas através das entrevistas e das respostas aos questionários encaminhados aos diretores das escolas municipais, considerando que esses atores educacionais, ao vivenciarem o cotidiano escolar, possuem maior clareza sobre o desenvolvimento da Educação Municipal.

As políticas públicas educacionais da contemporaneidade, ao permitirem a descentralização de poderes, com a indicação de que os sistemas educacionais sejam estruturados de forma descentralizada, abriram espaço para a promoção da participação; entretanto, observamos que não existe uma prática efetiva de participação das comunidades locais, externas à escola, no ambiente escolar. Os estudos empreendidos demonstraram-nos que a participação em conselhos e em outros espaços escolares fica muito restrita aos próprios sujeitos que vivenciam o cotidiano escolar, sem o estabelecimento de relações com a sociedade em que a escola está inserida. Essa atitude reflete na qualidade dos conselhos; sejam os escolares, voltados para o acompanhamento dos processos no interior da escola;

sejam aqueles conselhos que fazem parte do Sistema Municipal e que possuem competências mais amplas.

Nessa perspectiva, a institucionalização de processos democráticos, a partir da descentralização da gestão escolar, torna-se bastante difícil, demandando mais trabalho dos gestores, que se sentem sobrecarregados com o excesso de responsabilidades. As falas dos partícipes dessa investigação confirmam tal fato, inclusive sugerindo a promoção de atividades de sensibilização da comunidade, a fim de se obter maior envolvimento, pois, apesar de existirem os espaços para a participação, segundo os depoimentos dos diretores, nem sempre encontram pessoas dispostas a colaborar, possibilitando a redistribuição de responsabilidades. A falta de participação, ou participação passiva foi citada por todos, como um dos problemas enfrentados pelos gestores, na implementação do processo de descentralização da gestão escolar.

É claro que existem contradições próprias do processo educacional que devem ser consideradas em toda experiência educativa; nesse sentido, entendemos que a redistribuição do poder, essa nova perspectiva de administrar a educação, fortalecendo as comunidades locais, apresenta grandes possibilidades de crescimento e desenvolvimento da Educação Municipal; mas também exige mais competência, para lidar com as novas realidades que se apresentam nesse novo contexto.

A descentralização municipal, ou seja, o fortalecimento do Município, enquanto ente federado autônomo possibilitou avanços na Educação Municipal, pois foi possível fortalecer os processos democráticos, favorecendo a participação e dando autonomia ao Município, para organizar seu sistema educacional, de acordo com sua realidade. A descentralização da gestão escolar possibilitou às escolas o exercício da autonomia, mesmo que relativa. Os partícipes desta pesquisa entendem que a descentralização da gestão escolar influencia o Sistema Municipal de Educação, na medida em que fortalecendo a escola, o melhor desempenho escolar refletirá no referido Sistema; desde que acompanhado de outros fatores, como: o acesso aos recursos financeiros e a autonomia no gerenciamento das ações.

Na conclusão desta etapa de estudo e pesquisa, encontramos clareza dos seguintes aspectos:

1. Diferentemente do que pensávamos, não existem apenas vantagens num processo de descentralização educacional, pois pesquisas<sup>18</sup> apresentadas neste trabalho demonstraram que não é o perfil centralizado, ou descentralizado que produzirá melhor eficácia na Educação; mas outros fatores, como: uma formação docente sólida e maiores investimentos financeiros na Educação; fato confirmado pela pesquisa de campo realizada;

2. Ainda existe grande dificuldade de envolver as pessoas nos processos democráticos, através da participação. Apesar de defenderem a descentralização da gestão escolar, como um processo que promove melhor desempenho do Sistema Municipal de Educação, os partícipes desta pesquisa demonstraram que a participação efetiva nos espaços educacionais é pouca;

3. Nesse tempo de investigação, quer seja: bibliográfica, documental ou a pesquisa de campo, compreendemos que muitas ações que visam ao fortalecimento da democracia, como: a instituição dos conselhos e a construção coletiva de políticas públicas e projetos educacionais só são realizadas de forma efetiva em virtude da exigência legal de descentralização. Logo, buscar formas de envolver os sujeitos nos processos descentralizados é muito importante para o desenvolvimento da democracia, e vivenciar as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares, na implementação do processo de gestão escolar descentralizada, possibilita-nos caminhar além nos estudos, para encontrarmos formas de contribuir para o fortalecimento desse processo.

No momento em que se dá mais importância às decisões coletivas e descentralizadas, em que os mais variados pontos de vista são considerados e debatidos, é importante adquirir essa competência nova, ou seja, entender e vivenciar o processo democrático presente nas instituições educativas, como inerente ao ato de educar.

Algumas inquietações sobre o objeto pesquisado ainda persistem, indicando a necessidade de outros estudos, com maior profundidade, como, por exemplo: que tipo de gestão escolar possibilitará um nível de aprendizagem mais elevado, tanto em relação aos alunos como aos professores? Seria o modelo de gestão escolar descentralizado? Que fatores serão capazes de possibilitar ações educativas mais eficazes? São questionamentos próprios de quem ainda deseja entender a

---

<sup>18</sup> Pinto (2000); Neto e Araújo, apud Fonseca (2005); dentre outros.

Educação, como elemento fundamental da gestão do desenvolvimento local; tendo como eixo referencial o espaço escolar em sua relação com o Sistema educacional mais amplo, para a compreensão da relação “objeto da pesquisa” que é a influência da descentralização da gestão escolar, no desempenho do Sistema Municipal de Educação.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Perseu. **Pesquisa em ciências sociais**: um guia para estudantes. Salvador: Núcleo de Recursos Didáticos da UFBA, 1974.

ANDRÉ, Marli E. D. Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: papirus, 1995.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. In: **Educ.Soc.**, Campinas, v.23, n. 80, setembro/2002, p. 49-71.

BERMAN, Marshall. **Tudo o que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade. São Paulo, 1987.

BIANCHETTI, Roberto G. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 2005.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Ângela da S. (orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes da Educação Nacional. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil], Brasília, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei n. 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil], Brasília, 02 set. 1981.

BRASIL. **Parecer CNE/CP Nº 5/2005** - Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia. Ministério da Educação / Conselho Nacional de Educação. Brasília, 13/12/2005.

BRASIL, Presidência da República / Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 2005.

BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. In. **Revista Em Aberto, nº 72**. Brasília, volume 17, junho de 2000.

COHN, Amélia. Os governos municipais e as políticas sociais. In: SOARES, José Arlindo e BAVA, Silvio Caccia (orgs.) **Os desafios da gestão municipal democrática**. São Paulo: Cortez, 2002.

CORAGGIO, José Luis. Propostas do Banco Mundial para a educação: sentido oculto ou problemas de concepção? In: TOMMASI, Livia De, WARDE, Mirian Jorge e HADDAD, Sérgio (orgs.) **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 2003, p. 75-123.

DAVIES, Nicholas. Gestão financeira da educação: o legal X o real? In: SOUZA, Donaldo Bello de e FARIA, Lia Ciomar Macedo de (orgs.) **Desafios da Educação Municipal**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa: Princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 1997.

FAZENDA, Ivani (org.) **Metodologia da Pesquisa Educacional**. São Paulo: Cortez, 1994.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Ângela da S. (orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 295-316.

FONSECA, Antonio Ângelo M. **Instituição e desenvolvimento territorial: o desempenho municipal após a descentralização**. Feira de Santana: Universidade Estadual de Feira de Santana, 2005.

FONSECA, Marília. O Banco Mundial e a gestão da educação. IN: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997, p. 46-63.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In: **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, junho de 2000.

GADOTTI, Moacir. Sistema Municipal de Educação: estratégias para a sua implantação. In: **Cadernos Educação Básica**, Série Inovações, vol. 7, Brasília, MEC/INEP, 1994.

GRACINDO, Regina Vinhaes; KENSKI, Vani Moreira. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. In: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (orgs.). **Políticas e gestão da educação (1991-1997)**. Brasília : MEC/Inep/Comped, 2001, p. 113-126.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LOBO, Thereza. Descentralização: conceitos, princípios, prática governamental. In: **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, nº 74, p. 5-10.

LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

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

MAFFEZOLI, Lineu Carlos. Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Social - Políticas Públicas Municipais: Reflexões sobre um padrão de Políticas Sociais Ativas. In: **Cadernos da FCECA** . Campinas-SP, v. 13, n. 1, 2004, p. 43-50.

MENEZES, Raul Miranda. Processo de Gasto e Descentralização na Política Educacional Brasileira. In: **Em Aberto**, Brasília, v. 18, n. 74, p. 58-71, dez. 2001.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos; FREITAS, Kátia Siqueira. Relação Entre a Gestão Participativa e o Desempenho Escolar. In: **Revista Ensaio: aval. pol. públ. Educ.** Rio de Janeiro, v. 9, n.33, out./dez.2001, p. 489-508.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos; SILVA, Joselita Alves Gabriel da. A influência da descentralização da gestão escolar no desempenho do sistema municipal de educação e no desenvolvimento local sustentável. In: NASCIMENTO, Antonio Dias; FIALHO, Nadia Hage; HETKOWSKI, Tânia Maria (orgs.). **Desenvolvimento sustentável e tecnologias da informação e comunicação**. Salvador: EDUFBA, 2007.

NASCIMENTO, Maria Amélia Silva. **Conselho Municipal de Educação: uma análise de sua participação no Sistema Municipal de Ensino de Santa Luz**. Dissertação de Mestrado em Educação e Contemporaneidade. Salvador – Bahia: Universidade do Estado da Bahia, 2007.

NOVAES, Ivan Luiz. Aspectos conjunturais que repercutiram no processo de descentralização da gestão educacional no Brasil: 1980-2000. In: **Revista da**

**Faculdade Adventista da Bahia.** Cachoeira, BA: Faculdade Adventista de Educação do Nordeste, 2005. v.1, n.2. p. 197-205.

OLIVEIRA, Cleilton de. A municipalização do ensino brasileiro. IN: OLIVEIRA, Cleilton de, et al. **Municipalização do ensino no Brasil.** Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

OLIVEIRA, Cleiton de; TEIXEIRA, Lúcia Helena G. Municipalização e gestão municipal da educação. In: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (orgs.). **Políticas e gestão da educação (1991-1997).** Brasília : MEC/Inep/Comped, 2001, p. 75-83.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. IN: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Vanilson Lopes de. **Conceição do Coité – A Capital do Sisal.** Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. In: **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, v. 1, Brasília – DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

PINTO, José Marcelino de Rezende. Sobre municipalização do ensino, coronelismo e números, muitos números. In: CASTRO, Marta Luz Sisson; WERLE, Flávia Obino Corrêa (orgs.) **Educação Comparada na perspectiva da globalização e autonomia.** Unisinos, São Leopoldo. Rio Grande do Sul, 2000. p. 197-218.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CONCEIÇÃO DO COITÉ. Lei nº 307, de 28 de agosto de 2002 – Disciplina a organização do Sistema Municipal de Ensino do Município de Conceição do Coité e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei nº 381, de 21 de dezembro de 2004 – Aprova o Plano Municipal de Educação de Conceição do Coité e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Plano Municipal de Educação de Conceição do Coité.

\_\_\_\_\_. Lei Orgânica do Município de Conceição do Coité.

\_\_\_\_\_. Lei nº 438, de 02 de março de 2007 – Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do FUNDEB.

\_\_\_\_\_. Lei nº 309, de 28 de agosto de 2002 – Modifica a Lei nº 75, de 15 de abril de 1993 e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 015, de 11 de julho de 2005 – Promove modificações na Lei Complementar nº 001, de 18.12.96 e dá outras providências.

SANTOS, Boaventura Souza. Um futuro sustentável? Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/opiniao/bss/053.php>. Acesso em 20/08/2007. Publicado em 2002.

SAVIANI, Dermeval. Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios. In: **Revista Educação & Sociedade**, ano XX, nº 69, Dezembro/99.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. A privatização de direitos nos anos noventa: o papel político da municipalização educacional. In: **Revista Académica avaliada por pares**. Volume 12, número 2, janeiro/2004.

SOARES, Maria Clara Couto. O Banco Mundial: políticas e reformas. In: TOMMASI, Livia De, WARDE, Mirian Jorge e HADDAD, Sérgio (orgs. **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 2003, p. 15-40.

SOUZA, Donaldo Bello de e FARIA, Lia Ciomar Macedo de. Políticas de Financiamento da Educação Municipal no Brasil (1996-2002): das Disposições Legais Equalizadoras às Práticas Político-Institucionais Excludentes. In: **Revista Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 42, p.564-582, jan./mar. 2004.

\_\_\_\_\_. O processo de construção da Educação Municipal pós-LDB 9.394/96: políticas de financiamento e gestão. In: SOUZA, Donaldo Bello de e FARIA, Lia Ciomar Macedo de (orgs.). **Desafios da Educação Municipal**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

SALOMON, Délcio Vieira. Como **fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. Campinas: Autores Associados, 1997.

TOBAR, Federico. O Conceito de Descentralização: Usos e Abusos. In: **Planejamento e Políticas Públicas**. Nº 5: 31-51, junho de 1991.

TOMMASI, Livia De. Financiamento do Banco Mundial no setor educacional brasileiro: os projetos em fase de implantação. In: TOMMASI, Livia De, WARDE, Mirian Jorge e HADDAD, Sérgio (orgs.). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 2003, p. 195-227.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Maria Celi Chaves. Conselhos Municipais de Educação: criação e implantação em face das novas atribuições dos sistemas municipais de ensino. In: SOUZA, Donaldo Bello de e FARIA, Lia Ciomar Macedo de (orgs.). **Desafios da Educação Municipal**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

VERHINE, Roberto E. A Gestão do Financiamento da Educação Básica: um estudo longitudinal e comparativo no contexto do Estado da Bahia. In: **Em Aberto**, Brasília, v. 19, n. 75, p. 98-112, jul. 2002.

# **ANEXOS**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC/CAMPUS I  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E  
CONTEMPORANEIDADE – PEC

**QUESTIONÁRIO**

1. Responda, com relação à sua formação:  
 ( ) possuo Ensino Médio  
 ( ) possuo nível superior  
 ( ) Sou pós-graduado  
 ( ) outro. Especificar \_\_\_\_\_
2. Já participou de algum curso sobre gestão escolar? Qual(is)?
3. Para você, o que significa uma gestão escolar descentralizada?
4. Como esse processo está acontecendo ou aconteceu em sua escola?
5. Uma gestão escolar descentralizada possui vantagens ou desvantagens? Cite algumas.
6. Você considera que a gestão escolar descentralizada exerce influência no desempenho do Sistema Municipal de Educação? Em caso afirmativo, qual a influência?
7. Sua escola possui Unidade Gestora (Caixa Escolar)? Em caso afirmativo, como ela foi instituída?
8. Quais as dificuldades encontradas na implantação e/ou implementação do Caixa Escolar?
9. Quais os conselhos ou associações existentes em sua escola e/ou seu Município?
10. O que você considera autonomia administrativa e financeira?
11. Quais as decisões que são tomadas por você sem necessidade de autorização da secretária de educação?
12. Nos últimos anos, você tem verificado um melhor desempenho dos alunos? Justifique.

13. Quais os aspectos em que houve melhoria?
- ( ) índice da aprovação                      ( ) abandono
- ( ) outro. Especificar: \_\_\_\_\_
14. O que a escola realiza com sucesso, chamaremos de PONTO FORTE e o que ainda precisa melhorar, chamaremos de PONTO FRACO. Pense, com relação à sua escola e cite:
- a) Pontos fortes:
- b) Pontos fracos:
15. Acontecem outras atividades em sua escola, além das aulas?  
Qual(is)?
16. Quais as principais ações realizadas por você no desempenho da função de diretor(a) e quais as dificuldades encontradas em seu desenvolvimento?



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

LEI Nº. 307  
DE 28 DE AGOSTO DE 2002

Câmara Municipal de Conceição do Coité

Nº 986 PROTOCOLO

Em 11/08/2002

Assinado

*Disciplina a organização do Sistema Municipal de Ensino do Município de Conceição do Coité e dá outras providências.*

**C. PREFEITO MUNICIPAL DE CONCEIÇÃO DO COITÉ, ESTADO DA BAHIA.**

Faço saber que a Câmara Municipal aprovou e eu sancionei e promulgo a seguinte:

**LEI:**

### **CAPÍTULO I DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL**

Artigo 1º - Esta Lei disciplina a organização do Sistema Municipal de Ensino do Município de Conceição do Coité, com ênfase na educação escolar que se desenvolve predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

Artigo 2º - Os órgãos, entidades e estabelecimentos educacionais mantidos pelo Município no âmbito do Sistema Municipal de Ensino de Conceição do Coité orientam suas ações e desenvolvem suas atividades dentro do princípio de gestão democrática do ensino público defendido pela legislação em vigor.

#### **Seção I Dos Objetivos da Educação Municipal**

Artigo 3º - São objetivos da educação municipal, inspirados nos princípios e fins da educação nacional:

- I - formar cidadãos participativos capazes de compreender criticamente a realidade social, conscientes de seus direitos e responsabilidades;
- II - garantir aos educandos igualdade de condições de acesso, ingresso, permanência e sucesso na escola;
- III - assegurar padrão de qualidade na oferta da educação escolar;
- IV - promover a autonomia da escola e a participação comunitária na gestão do Sistema Municipal de Ensino;
- V - favorecer a inovação no processo educativo valorizando novas idéias e concepções pedagógicas;



## **Prefeitura Municipal de Conceição do Coité**

VI – valorizar os profissionais da educação pública municipal

### **Seção II**

#### **Das Responsabilidades do Poder Público Municipal com a Educação Escolar**

**Artigo 4º** - As responsabilidades do Município com a educação escolar pública serão efetivadas mediante a garantia de:

I – ensino fundamental obrigatório e gratuito assegurada, inclusive, sua oferta gratuita para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

II – atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;

III – atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;

IV – oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

V – oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com característica e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;

VI – atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;

VII – padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem;

VIII – formas alternativas de acesso aos diferentes níveis de ensino independentemente da escolarização anterior.

### **CAPÍTULO II**

#### **DA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO**

**Artigo 5º** - O Sistema Municipal de Ensino compreende:

I – as instituições de educação básica mantidas pelo Poder Público municipal;

II – as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada;

III – a Secretaria de Educação e Cultura;



## **Prefeitura Municipal de Conceição do Coité**

IV – o Conselho Municipal de Educação;

V – o conjunto de normas complementares de educação.

Parágrafo Único – Cabe ao Município, por meio de órgãos responsáveis pela educação municipal, baixar normas complementares às nacionais que garantam organicidade e unidade ao sistema de ensino.

### **Seção I Das Instituições Educacionais**

Artigo 6.º - A educação escolar será oferecida predominantemente por meio do ensino, em instituições próprias.

Artigo 7.º - As instituições de educação e de ensino, respeitadas as normas comuns nacionais e as do Sistema Municipal de Ensino e de acordo com a etapa de educação básica em que atuam, terão as seguintes incumbências:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

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

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Artigo 8.º - A organização administrativa pedagógica das instituições de educação e de ensino será regulada no regimento escolar, segundo normas e diretrizes fixadas pelos órgãos competentes do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 9.º - As instituições municipais de educação básica serão criadas pelo Poder Público municipal de acordo com as necessidades de atendimento à população escolar, respeitadas as normas do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 10 - As instituições de educação infantil mantidas e administradas por pessoas físicas e jurídicas de direito privado, integrantes do Sistema Municipal de Ensino, atenderão às seguintes condições:

I – cumprimento das normas gerais da educação nacional e do Sistema Municipal de Ensino;



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

II – autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público municipal;

III – capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no artigo 213 da Constituição Federal.

Parágrafo Único. Os critérios para a avaliação de qualidade indicada no inciso II do presente Artigo referente ao funcionamento das instituições de educação infantil mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado serão estabelecidos através de Resolução do Conselho Municipal de Educação.

### **Seção II Secretaria de Educação e Cultura**

Artigo 12 - A Secretaria de Educação e Cultura é o órgão que exerce as atribuições do poder Público Municipal em matéria de educação, cabendo-lhe em especial, sem prejuízo das competências indicadas pela legislação municipal em vigor:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema Municipal de Ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II – exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III – oferecer prioritariamente o ensino fundamental e a educação infantil em creches e pré-escolas, permitindo a atuação em outros níveis de ensino, quando estiverem plenamente atendidas as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino;

IV – elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes, objetivos e metas do Plano Nacional de Educação;

V – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do Sistema Municipal de Ensino, de acordo com as normas do referido sistema.

§ 1º - A autorização para funcionamento das instituições de educação de ensino, bem como de seus cursos, séries ou ciclos, será concedida com base em parecer favorável do Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité, considerado os padrões mínimos de funcionamento para o sistema Municipal de Ensino.

§ 2º - Para o credenciamento dos estabelecimentos será exigida a comprovação de atendimento aos requisitos que assegurem os padrões de qualidade definidos para o Sistema Municipal de Ensino, no prazo determinado pelo Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité.

§ 3º - A supervisão escolar será atividade permanente da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, incumbindo-lhe orientar e verificar o cumprimento da legislação e das normas e acompanhar a execução das propostas pedagógicas das instituições escolares.



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

§ 4º - A avaliação, realizada sistematicamente, sob a coordenação da Secretaria de Educação e Cultura, com a participação do Colegiado Escolar, abrangerá os diversos fatores que determinam a qualidade de ensino.

### Seção III Conselho Municipal de Educação

Artigo 13 - O Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité é órgão de natureza colegiada, vinculado à Secretaria Municipal de Educação e Cultura, com autonomia administrativa e dotação orçamentária própria, que desempenha as funções consultiva, deliberativa, normativa, propositiva, mobilizadora, fiscalizadora e de controle social de forma a assegurar a participação da sociedade na gestão da educação municipal.

Parágrafo único. O Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité tem sua estrutura, composição, organização, funcionamento e atribuições definidas em legislação específica e em regimento próprio.

Artigo 14 - O Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité compõe-se de 08 (oito) membros titulares e 03 (três) suplentes, sendo 1/3 (um terço) indicados por instituições e entidades da sociedade civil relacionadas com a área educacional e os demais de livre escolha do Poder Executivo, com mandatos de 04 (quatro) anos, permitida a recondução para o período imediatamente subsequente, renovando-se em 50% (cinquenta por cento), nos termos da lei específica em vigor.

### Seção IV Do Plano Municipal de Educação

Artigo 15 - A Lei municipal estabelecerá o Plano Municipal de Educação, com duração de 10 (dez) anos.

§ 1º - O Plano Municipal de Educação será elaborado com a participação da sociedade, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, subsidiada pelo Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité, em conformidade com os Planos Nacional e Estadual de Educação.

§ 2º - O Plano Municipal de Educação deve conter a proposta educacional do Município definindo diretrizes, objetivos e metas.

§ 3º - Compete ao Conselho Municipal de Educação o acompanhamento e a avaliação da execução do Plano.

## CAPÍTULO III DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO MUNICIPAL



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

Artigo 16 - A gestão democrática do ensino público municipal será definida em legislação própria, com observância dos seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação e dos pais ou responsáveis pelos alunos na elaboração da proposta pedagógica da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em órgãos colegiados;
- III - graus progressivos de autonomia das escolas na gestão pedagógica, administrativa e financeira;
- IV - liberdade de organização dos segmentos da comunidade escolar, em associações, grêmios ou outras formas;
- V - transparência dos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- VI - descentralização das decisões sobre o processo educacional

Parágrafo Único. Integram a comunidade escolar os alunos, seus pais ou responsáveis, os profissionais de educação e demais servidores públicos em exercício na unidade escolar.

Artigo 17 - As instituições municipais de educação e de ensino contam, na sua estrutura e organização, com os Colegiados Escolares de que participam o diretor da escola e representantes da comunidade escolar e local.

Artigo 18 - A escolha dos diretores das escolas públicas ocorrerá por meio de processos democráticos, combinados com critérios técnicos.

Artigo 19 - A composição, atribuições e funcionamento dos Colegiados Escolares e a forma de escolha dos diretores das escolas públicas municipais serão regulamentados por lei.

Artigo 20 - A autonomia financeira das unidades escolares será assegurada na lei pela destinação periódica de recursos visando ao seu regular funcionamento e à melhoria do padrão de qualidade do ensino.

### CAPÍTULO IV ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR

Artigo 21 - A educação escolar municipal abrange as seguintes etapas da educação básica:

- I - Educação Infantil;
- II - Ensino Fundamental;



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

### III – Ensino Médio.

Parágrafo Único. A oferta do Ensino Médio nas unidades escolares mantidas pelo Município está condicionada ao atendimento das exigências contidas na legislação federal em vigor.

### Seção I Da Educação Infantil

Artigo 22 - A Educação Infantil, primeira etapa da educação básica, tem por finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade.

Artigo 23 - As instituições municipais de Educação Infantil têm por objetivo promover a educação e o cuidado da criança, complementando a ação da família, priorizando o atendimento pedagógico sobre o assistencial e incentivando a integração escola-família-comunidade.

Artigo 24 - A Educação Infantil será oferecida em:

I – creches ou entidades equivalentes para crianças até três anos de idade;

II – pré-escolas para crianças de quatro a seis anos de idade.

Parágrafo Único. Cabe ao Conselho Municipal de Educação fixar normas para o funcionamento das instituições de Educação Infantil, inclusive quanto à carga horária mínima anual e dispor sobre a natureza das entidades equivalentes.

Artigo 25 - A avaliação na Educação Infantil deve ser desenvolvida sistematicamente, sem o objetivo de promoção, mesmo para acesso ao ensino fundamental.

### Seção II Do Ensino Fundamental

Artigo 26 O Ensino Fundamental é a etapa da educação básica de escolarização obrigatória, com duração mínima de oito anos, a partir dos sete anos de idade e facultativamente aos seis, e tem por objetivos:

I – promover a formação básica do cidadão;

II – desenvolver o trabalho educativo variando em conteúdos e métodos segundo as fases do desenvolvimento de cada estudante;

III – promover a articulação entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas.



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

Artigo 27 - O Sistema Municipal de Ensino, por meio de seus órgãos, definirá com a participação da comunidade escolar a organização do currículo do ensino fundamental, em séries, ciclos ou outras alternativas, de acordo com o interesse do processo de aprendizagem.

Artigo 28 - O Ensino Fundamental nas escolas municipais, atendidas as normas gerais da educação nacional, será organizado de acordo com as seguintes diretrizes:

I - a fixação do calendário escolar observará:

- a) o mínimo de 800 horas de efetivo trabalho escolar, distribuídas em 200 dias letivos;
- b) a possibilidade de distribuição das 800 horas letivas anuais em menos de 200 dias letivos, para atender a peculiaridades locais, inclusive climáticas ou econômicas, somente mediante autorização do Conselho Municipal de Educação do Sistema Municipal de Ensino.

II - a matrícula do aluno, exceto para o ingresso no ano inicial do Ensino Fundamental, poderá ser feita:

- a) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato, respeitada a faixa etária mínima, e que permita sua inserção na série ou etapa adequada, observadas as normas do Sistema Municipal de Ensino;
- b) por promoção, por alunos da escola que cursaram com aproveitamento, a série ou etapa, de acordo com o disposto no regimento;
- c) por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas;
- d) por reclassificação para a série ou etapa adequada, no caso de organização escolar diversa da escola de origem, respeitada a faixa etária própria, mediante avaliação com base nas normas curriculares gerais, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no país e no exterior.

III - o regimento escolar, nos estabelecimentos com progressão regular por série, poderá admitir, observadas as normas do Sistema Municipal de Educação:

- a) regime de progressão continuada;
- b) formas de progressão parcial, desde que preservada a seqüência do currículo.

IV - a verificação do rendimento dos alunos, disciplinada no regimento da escola, observará os seguintes critérios:



## **Prefeitura Municipal de Conceição do Coité**

- a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com predominância dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do ano letivo sobre os de eventuais provas finais;
- b) possibilidade de aceleração de estudo para alunos com atraso escolar;
- c) possibilidade de avanço nas séries ou etapas mediante verificação de aprendizagem, respeitada a faixa etária adequada;
- d) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao ano letivo, para os casos de baixo rendimento escolar.

V – o controle de frequência dos alunos, conforme o disposto no regimento escolar, de acordo com as normas do Sistema Municipal de Ensino, observará:

- a) a frequência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas anuais do conjunto de componentes curriculares, em que o aluno está matriculado, para aprovação;
- b) a data da matrícula do aluno na escola, em qualquer época do ano letivo, para cálculo do percentual de frequência.

VI – a definição da parte diversificada do currículo das escolas públicas municipais, em contemplação à base comum nacional, observará:

- a) a inclusão de pelo menos uma língua estrangeira moderna, escolhida pela comunidade escolar, conforme as possibilidades da instituição;
- b) a inclusão de componentes curriculares que atendam à proposta pedagógica da escola, definidos em conjunto com os órgãos do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 29 - A jornada escolar no Ensino Fundamental incluirá pelo menos quatro horas diárias de sessenta minutos de trabalho curricular efetivo com orientação de professor e com frequência exigível, de acordo com a proposta pedagógica da escola.

Parágrafo único – São ressalvados os cursos noturnos e as formas alternativas de organização devidamente autorizadas pelo órgão responsável do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 30 - A Secretaria de Educação e Cultura definirá a relação adequada entre número de alunos e professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

### **Seção III Da Educação de Jovens e Adultos**



## **Prefeitura Municipal de Conceição do Coité**

Artigo 31 - A oferta de ensino fundamental regular para jovens e adultos que não tiverem acesso na idade própria, ou que abandonaram a escola precocemente, deverá atender a características, interesses, necessidades e disponibilidade desse alunado, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos.

Artigo 32 - O Conselho Municipal de Educação, em consonância com as diretrizes curriculares nacionais para a Educação de Jovens e Adultos, regulamentará a oferta de cursos e exames supletivos para o Sistema Municipal de Ensino, preferencialmente, em regime de colaboração com outros sistemas de ensino.

### **Seção IV Da Educação Especial**

Artigo 33 - A educação especial é a modalidade de educação escolar para educandos com necessidades especiais, a ser oferecida preferencialmente na rede regular de ensino.

§ 1º - A rede regular de ensino para atendimento à educação especial deverá contar, sempre que necessário, com serviços de apoio especializado.

§ 2º - O Conselho Municipal de Educação em consonância com as diretrizes nacionais, fixará normas para o atendimento a educandos com necessidades especiais.

Artigo 34 - O Município, para garantir a oferta de educação especial no nível de ensino fundamental, atuará em regime de colaboração com o Sistema Estadual de Ensino e em cooperação com os demais Municípios da região.

Artigo 35 - O Poder Público municipal poderá complementar o atendimento a educandos com necessidades especiais, por meio de convênios com instituições privadas sem fins lucrativos, especializados e com atuação exclusiva em educação especial, e que atendam aos critérios estabelecidos pelo Sistema Municipal de Ensino.

### **CAPÍTULO V DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

Artigo 36 - São profissionais da educação os membros do magistério que exercem atividades de docência e os que oferecem suporte pedagógico direto à docência em escolas ou órgão do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 37 - São incumbências dos profissionais de educação:

1 - participar da elaboração e a proposta pedagógica da escola;



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica da instituição;

III – zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de baixo rendimento;

V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente das atividades dedicadas a planejamento, avaliação e desenvolvimento profissional;

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Artigo 38 - São incumbências dos profissionais de educação em exercício de atividades de suporte pedagógico à docência na escola:

I – coordenar, acompanhar e assessorar o processo de elaboração e execução da proposta pedagógica da escola;

II – acompanhar e assessorar os docentes no cumprimento de dias e horas letivas, e no desenvolvimento de plano de trabalho e estudos de recuperação;

III – promover meios para desenvolvimento de estudos de recuperação para os alunos de baixo rendimento;

IV – articular-se com a comunidade escolar e informar os pais sobre a frequência e o rendimento dos alunos e a execução da proposta pedagógica da escola.

Parágrafo Único. Os profissionais de suporte pedagógico, em exercício no órgão administrativo do Sistema Municipal de Ensino, desenvolverão atividades de supervisão, acompanhamento e avaliação junto às instituições educacionais públicas e privadas que integram, de acordo com a legislação vigente.

Artigo 39 - A valorização dos profissionais da educação é assegurada em plano de carreira, regulamentado em lei própria.

### CAPIÍTULO VI DOS RECURSOS FINANCEIROS

Artigo 40 - O Município aplicará, anualmente, no mínimo, 25% (vinte e cinco) por cento da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, em manutenção e desenvolvimento do ensino público municipal.



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

Artigo 41 - A Secretaria de Educação e Cultura participará da elaboração do Plano Plurianual, das leis de diretrizes orçamentárias e das leis orçamentárias anuais, cabendo-lhe definir a destinação dos recursos vinculados e outros que forem reservados para manutenção e desenvolvimento do ensino.

Parágrafo Único. O Conselho Municipal de Educação participará das discussões da proposta orçamentária para a educação e acompanhará a sua execução, zelando pelo cumprimento dos dispositivos legais.

Artigo 42 - O Secretário Municipal de Educação e Cultura é o gestor dos recursos financeiros destinados à respectiva área, sendo responsável, juntamente com as autoridades competentes do Município, pela sua correta aplicação.

Artigo 43 - Cabe ao Secretário Municipal de Educação e Cultura autorizar, de acordo com a lei específica, os repasses e serem feitos diretamente às escolas municipais, acompanhando e orientando sua correta aplicação.

### CAÍTULO VII DO REGIME DE COLABORAÇÃO

Artigo 44 - O Município definirá com o Estado formas de colaboração para assegurar a universalização do ensino fundamental obrigatório.

§ 1º - A colaboração de que trata este artigo deve garantir a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada esfera.

§ 2º - Para implementar, acompanhar e avaliar o regime de colaboração poderá, por iniciativa do Município, ser constituída comissão paritária com participação de representantes do Estado e do Município.

Artigo 45 - O Município poderá atuar em colaboração com o Estado por meio de planejamento, execução e avaliação integrados das seguintes ações:

- I - formulação de políticas e planos educacionais;
- II - recenseamento e chamada pública da população para o Ensino Fundamental, e controle de frequência dos alunos;
- III - definição de padrões mínimos de qualidade de ensino, avaliação institucional, organização da educação básica, proposta de padrão referencial de currículo e elaboração do calendário escolar;
- IV - valorização dos recursos humanos da educação;
- V - expansão e utilização da rede escolar de educação básica;



## **Prefeitura Municipal de Conceição do Coité**

Artigo 46 - O Sistema Municipal de Educação deverá atuar em articulação com o Sistema Estadual na elaboração de suas normas complementares, com vistas à unidade normativa, respeitadas as peculiaridades da sua rede de ensino.

Artigo 47 - O Poder Público municipal estabelecerá colaboração com outros municípios, inclusive por meio de consórcio, visando qualificar a educação pública de sua responsabilidade.

### **CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

Artigo 48 - O Município elaborará, em atendimento ao disposto em lei federal, o plano decenal correspondente, com vistas à realização de seus objetivos e metas, adequando-os às especificidades locais.

Artigo 49 - O Poder Público municipal manterá programas permanentes de capacitação dos servidores públicos que atuam em funções de apoio administrativo e serviços gerais nas instituições educacionais e órgãos do Sistema Municipal de Ensino.

Artigo 50 - O Sistema Municipal de Ensino adotará as normas complementares do Conselho Estadual de Educação, enquanto o seu órgão normativo não tiver elaborado normas próprias.

Artigo 51 - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Artigo 52 - Revogam-se as disposições em contrário.

Gabinete do Prefeito Municipal  
Conceição do Coité, 28 de agosto de 2002

  
**WELLINGTON PASSOS DE ARAÚJO**  
**PREFEITO MUNICIPAL**



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

PORTARIA N.º 55  
DE 22 DE NOVEMBRO DE 2002

*Promove a criação de Comissões Especiais para discussão de tópicos relacionados com a elaboração do Plano Decenal de Educação do Município de Conceição do Coité e dá outras providências.*

A SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO COITÉ, ESTADO DA BAHIA, no uso de suas atribuições legais

### RESOLVE:

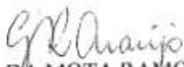
- Artigo 1.º - Criar Comissões Especiais provisórias para discussão de tópicos relacionados com a elaboração do Plano Decenal de Educação do Município de Conceição do Coité, Estado da Bahia.
- § 1.º - As Comissões Especiais de que trata o **caput** do presente artigo terão duração e composição definidas pela presente Portaria.
- § 2.º - Cada Comissão Especial tratará de temas e propostas relacionados com a área educacional de sua abrangência e interesse.
- § 3.º - Os membros titulares das Comissões Especiais serão nomeados através de Portaria emitida pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura entre os profissionais existentes em seu quadro funcional e aqueles que forem indicados pelas instituições de caráter privado abrangidas pelo Sistema Municipal de Educação.
- Artigo 2.º - Compõem cada Comissão Especial:
- I – mínimo de 01 (um) e máximo de 03 (três) representantes da Secretaria Municipal de Educação e Cultura escolhidos dentre os profissionais que atuam na área educativa que será objeto de análise da Comissão;
- II – 01 (um) representante de cada instituição particular que atue na área educativa que será objeto de análise da Comissão.
- III – número correspondente de suplentes.



## Prefeitura Municipal de Conceição do Coité

Artigo 7.º - Revogam-se as disposições em contrário.

Conceição do Coité, 22 de novembro de 2002

  
GENILDA MOTA RAMOS D'ARAÚJO  
Secretária



**LEI Nº 381**  
DE 21 DE DEZEMBRO DE 2004

Aprova o Plano Municipal de Educação de  
Conceição do Coité e dá outras providências.

**O PREFEITO MUNICIPAL DE CONCEIÇÃO DO COITÉ, ESTADO DA  
BAHIA,**

Faço saber que a Câmara Municipal aprovou e eu sanciono e promulgo a seguinte

**LEI:**

Artigo 1º - Fica aprovado o Plano Municipal de Educação de Conceição do Coité, constante no documento anexo, com duração de 10 (dez) anos.

Artigo 2º - O Conselho Municipal de Educação de Conceição do Coité, procederá a avaliações periódicas da implementação do Plano Municipal de Educação – PME.

Parágrafo Único – A primeira avaliação realizar-se-á no terceiro ano de vigência desta Lei, cabendo à Câmara Municipal aprovar as medidas legais decorrentes, com vistas à correção de deficiências e distorções.

Artigo 3º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Artigo 4º - Ficam revogadas as disposições em contrário.

Gabinete do Prefeito Municipal,  
Conceição do Coité, 21 de dezembro de 2004.

WELLINGTON PASSOS DE ARAÚJO

**Prefeito Municipal**

**LEI Nº 438**

DE 02 DE MARÇO DE 2007

Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do FUNDEB.

**O PREFEITO MUNICIPAL DE CONCEIÇÃO DO COITÉ, ESTADO DA BAHIA:**

Faço saber que a Câmara Municipal aprovou e eu sanciono a seguinte

**LEI:****CAPÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Artigo 1º - Fica criado o Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Professores da Educação – Conselho do FUNDEB, no âmbito do Município de Conceição do Coité, Estado da Bahia.

**CAPÍTULO II  
DA COMPOSIÇÃO**

Artigo 2º - O Conselho a que se refere o Artigo 1º é constituído por 12 (doze) membros titulares, acompanhados de seus respectivos suplentes, conforme representação e indicação a seguir discriminados:

- I) um representante da Secretaria Municipal de Educação e Cultura;
- II) um representante dos professores municipais da educação pública;
- III) um representante dos diretores das escolas públicas;
- IV) um representante dos servidores técnico-administrativos das escolas públicas;
- V) dois representantes dos pais de alunos da educação básica pública;
- VI) dois representantes dos estudantes da educação básica pública;
- VII) um representante do Conselho Municipal de Educação;
- VIII) um representante do Conselho Tutelar;
- IX) dois representantes das Associações Comunitárias.

§ 1º - Os membros de que tratam os incisos II, III, IV, V, VI e IX deste artigo serão indicados pelas respectivas representações após processo eletivo organizado para a escolha dos indicados, pelos respectivos pares.

§ 2º - A indicação referida no § 1.º deverá ocorrer em até 20 (vinte) dias antes do término do mandato dos conselheiros que estiverem exercendo a representação, no caso de impossibilidade da renovação do mandato ou de que o segmento considere necessária a troca de seu representante.

§ 3º - Os conselheiros de que trata o caput do presente artigo deverão guardar vínculo formal com os segmentos que representam, devendo esta condição constituir-se como pré-requisito à sua participação no processo eletivo previsto no § 1.º e também à continuidade de seu mandato no Conselho do FUNDEB.

§ 4º - O suplente substituirá o titular do Conselho do FUNDEB nos casos de afastamento temporários ou eventuais deste, e assumirá sua vaga nas hipóteses de afastamento definitivo decorrente de:

I – desligamento por motivos particulares;

II – rompimento do vínculo de que trata o § 3º do presente artigo; e

III – situação de impedimento por contração de matrimônio e/ou assunção a cargo conforme prevê os incisos I, II e as alíneas **a** e **b** do inciso IV do artigo 3º da presente Lei.

§ 5º - Na hipótese em que o suplente incorrer na situação de afastamento definitivo descrita no § 4º, a instituição ou segmento a que ele esteja vinculado deverá indicar novo suplente.

§ 6º - Na hipótese de o titular e o suplente incorrerem simultaneamente na situação de afastamento definitivo, a instituição ou segmento a que eles estejam vinculados, deverá indicar novos titular e suplente para integrarem o Conselho do FUNDEB.

Artigo 3º - São impedidos de integrar o Conselho do FUNDEB:

I – cônjuge e parentes consangüíneos ou afins, até terceiro grau, do Prefeito e do Vice-Prefeito e dos Secretários Municipais;

II – tesoureiro, contador ou funcionário de empresas de assessoria ou consultoria que prestem serviços relacionados à administração ou controle interno dos recursos do Fundo, bem como cônjuges, parentes consangüíneos ou afins, até terceiro grau, desses profissionais;

III – estudantes que não sejam emancipados; e

IV – pais de alunos que:

a) exerçam cargos ou funções públicas de livre nomeação e exoneração no âmbito do Poder Executivo Municipal; ou

b) prestem serviços terceirizados ao Poder Executivo Municipal.

Artigo 4º - O mandato dos membros do Conselho será de 02 (dois) anos, permitida uma única recondução para o mandato subsequente.

### CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DO FUNDEB

Artigo 5º - Compete ao Conselho do FUNDEB:

I – acompanhar e controlar a repartição, transferência e aplicação dos recursos do Fundo;

II – supervisionar a realização do Censo Escolar e a elaboração da proposta orçamentária anual do Poder Executivo Municipal, com o objetivo de concorrer para o regular e tempestivo tratamento e encaminhamento dos dados estatísticos e financeiros que alicerçam a operacionalização do FUNDEB;

III – examinar os registros contábeis e demonstrativos gerenciais mensais e atualizados relativos aos recursos repassados ou retidos à conta do Fundo;

IV – emitir parecer sobre as prestações de contas dos recursos do Fundo, que deverão ser disponibilizadas mensalmente pelo Poder Executivo Municipal; e

V – supervisionar o Censo Escolar anual e a elaboração da proposta orçamentária anual, com o objetivo de concorrer para o regular e tempestivo tratamento e encaminhamento dos dados estatísticos e financeiros que alicerçam a operacionalização dos fundos;

Parágrafo Único. O parecer de que trata o inciso IV deste artigo deverá ser apresentado ao Poder Executivo Municipal em até 30 (trinta) dias do vencimento do prazo para a apresentação da prestação de contas junto ao Tribunal de Contas dos Municípios – TCM.

### CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 6º - O Conselho do FUNDEB terá um Presidente e um Vice-Presidente, que serão eleitos pelos conselheiros para mandato de um ano.

§ 1º - Está impedido de ocupar a Presidência, o conselheiro designado nos termos do Artigo 2º, inciso I desta Lei.

§ 2º - Caberá ao Vice-Presidente substituir o Presidente em suas ausências ou impedimentos temporários e sucedê-lo no caso de impedimento definitivo.

§ 3º - Em caso de sucessão do Presidente pelo Vice-Presidente na hipótese indicada no § 2.º d esta Lei, a permanência do Vice-Presidente no cargo de Presidente se dará até que se complete o mandato para o qual foram eleitos.

Artigo 7º - No prazo máximo de 30 (trinta) dias após a instalação do Conselho do FUNDEB, deverá ser aprovado o Regimento Interno para viabilizar seu funcionamento.

Artigo 8º - As reuniões ordinárias do Conselho do FUNDEB serão realizadas mensalmente, com a presença da maioria de seus membros e, extraordinariamente, quando houver convocação pelo Presidente ou mediante solicitação por escrito de pelo menos 1/3 (um terço) dos membros efetivos.

Parágrafo Único. As deliberações serão tomadas pela maioria dos membros presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade, nos casos em que o julgamento depender de desempate.

Artigo 9º - O Conselho do FUNDEB atuará com autonomia em suas decisões, sem vinculação ou subordinação institucional ao Poder Executivo Municipal.

Artigo 10 - A atuação dos membros do Conselho do FUNDEB:

I – não será remunerada;

II – é considerada atividade de relevante interesse social;

III – assegura isenção da obrigatoriedade de testemunhar sobre informações recebidas ou prestadas em razão do exercício de suas atividades de conselheiro e sobre as pessoas que lhes confiarem ou deles receberem informações; e

IV – veda, quando os conselheiros forem representantes de professores e diretores ou de servidores das escolas públicas, no curso do mandato:

a) exoneração de ofício ou demissão do cargo ou emprego sem justa causa ou transferência involuntária do estabelecimento de ensino em que atuam;

b) atribuição de falta injustificada ao serviço, em função das atividades do conselho; e

c) afastamento involuntário e injustificado da condição de conselheiro antes do término do mandato para o qual tenha sido designado.

Artigo 11 - O Conselho do FUNDEB não contará com estrutura administrativa própria, devendo o Município garantir infra-estrutura e condições materiais adequadas à execução plena das competências do Conselho e oferecer ao Ministério da Educação os dados cadastrais relativos a sua criação e composição.

Parágrafo Único. A Prefeitura Municipal deverá ceder ao Conselho do FUNDEB um servidor do quadro efetivo municipal para atuar como Secretário Executivo do Conselho.

Artigo 12 - O Conselho do FUNDEB poderá, sempre que julgar conveniente:

I – apresentar ao Poder Legislativo local e aos órgãos de controle interno e externo, manifestação formal acerca dos registros contábeis e dos demonstrativos gerenciais do Fundo; e

II – por decisão da maioria de seus membros, convocar o Secretário Municipal de Educação e Cultura para prestar esclarecimentos acerca do fluxo de recursos e da execução das despesas do Fundo, devendo a autoridade convocada apresentar-se em prazo não superior a 30 (trinta) dias.

Artigo 13 - O Município prestará contas dos recursos do Fundo conforme os procedimentos adotados pelo Tribunal de Contas dos Municípios, observada a legislação aplicável.

Artigo 14 - Durante o prazo previsto no § 2º do artigo 2.º, os novos membros deverão se reunir com os membros do Conselho do FUNDEB, cujo mandato estiver se encerrando, para transferência de documentos e informações de interesse do Conselho.

Gabinete do Prefeito Municipal,  
Conceição do Coité, 02 de março de 2007.

EWERTON RIOS D'ARAÚJO FILHO

**Prefeito Municipal**