

# Relatório Técnico: Gestão Democrática e Provimento do Cargo de Diretor Escolar nos Municípios do ABCD



Fonte: ABCREPORTER (2019)

## GESTÃO DEMOCRÁTICA

"Pensar em gestão democrática remete à quebra de paradigmas, romper com o poder centralizador e o autoritarismo. Implica também pensar numa prática transformadora onde todos os sujeitos são conscientes e capazes de intervir e cooperar nas decisões que envolvem o seu futuro."



Fonte: DIVERSA (2019)



Fonte: INDEPENDENTE (2019)

## PROVIMENTO

"Nos sistemas educacionais brasileiros, o processo de provimento do cargo de diretor ocorre de diversas formas: processo de eleição, concurso público, indicação e/ou seleção para a função gratificada, sendo que, em alguns casos, essas duas últimas formas ocorrem de maneira combinada."



Fonte: MEC (2019)

## APRESENTAÇÃO

Este Relatório Técnico é uma contribuição aos Cadernos do Observatório da Educação do Grande ABC. Sintetiza os resultados da dissertação "Gestão democrática e formas de provimento do cargo de diretor nas escolas do Grande ABC Paulista: entre pressupostos e práticas", apresentada ao Mestrado Profissional em Educação da USCS, em março de 2020. Analisa as práticas de gestão declaradas pelos diretores de escolas municipais de quatro municípios da Região no Questionário Contextual da Prova Brasil de 2017 e respostas ao questionário aplicado aos professores a respeito da gestão democrática. Acredita-se que os dados consolidados possuem forte potencial para a avaliação das políticas públicas educacionais dos municípios estudados. Boa leitura!

**Autoras:** Mércia Leiza Maia e Sanny Silva da Rosa\*



Fonte: EDUCAÇÃO INTEGRAL (2019)

## ATUAL CENÁRIO

"No Brasil a construção para democratização escolar caminha a passos lentos, pois mesmo com direitos assegurados pela legislação, a democracia ainda não se efetiva na sua totalidade. Reconstruir esses cenários e modificar o contexto das escolas no Brasil tornou-se um desafio..."



# GESTÃO DEMOCRÁTICA

“As escolas democráticas, como a própria democracia, não surgem por acaso. Resultam de tentativas explícitas de educadores colocarem em prática os acordos e oportunidades que darão vida à democracia.”  
 Michael Apple e James Beane

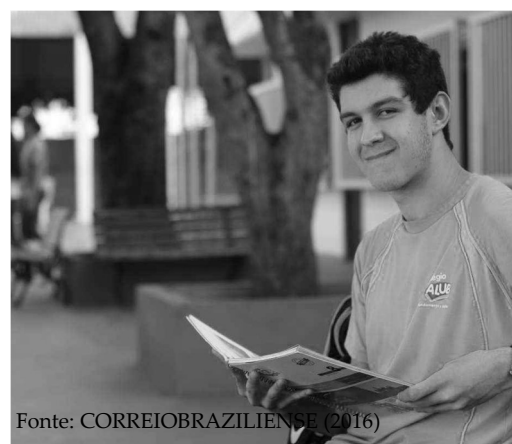
A gestão democrática está fundamentada no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, na LDBEN 9394/96, no PNE 2014-2024, bem como em outros documentos, como planos municipais de educação, projetos políticos pedagógicos, dentre outros, e é de total relevância sua implementação no campo educacional.

A democratização escolar ultrapassa os diálogos dos educadores e dos sistemas educacionais, tanto no âmbito da escola pública quanto da privada. Inúmeros são os argumentos a favor de uma escola democrática, pois possibilita a participação de todos os atores no processo, desenvolve a autonomia e incentiva o protagonismo através da participação e responsabilidade nas tomadas de decisões. Dessa forma, o autoritarismo na escola sai de cena e o discurso democrático escolar passa a ser consolidado no campo educacional.

Entretanto, o que podemos observar é que, em muitos casos, esse princípio permanece apenas como discurso, sendo inúmeros os desafios enfrentados pelos diretores das escolas públicas para colocá-lo em prática. Os diretores enfrentam muitos desafios para implementar o princípio da gestão democrática nas instituições de ensino, principalmente quando se trata de escolas públicas. É inegável a centralidade do diretor escolar para assegurar a efetivação da democratização na escola, mas é certo também que em grande parte das escolas observa-se um distanciamento entre o discurso garantido na legislação e a efetivação da prática democrática exercida por



Fonte: ABCDOABC (2014)



Fonte: CORREIOBRAZILIENSE (2016)

esses profissionais. Diversos fatores interferem nesse processo; nossa hipótese é que a forma de provisão do cargo de diretor pode ser uma delas. Diante desse cenário, a pesquisa buscou analisar as práticas dos diretores escolares de 4 municípios do ABC Paulista, verificar as formas de provimento ao cargo desses diretores, bem como analisar suas práticas diante desse cenário através dos dados coletados da Prova Brasil 2017, das entrevistas realizadas com diretores dos municípios pesquisados e das respostas declaradas pelos professores das mesmas escolas das quais os diretores foram entrevistados.

Pensar em gestão democrática remete à quebra de paradigmas, romper com o poder centralizador e o autoritarismo. Implica também pensar numa prática transformadora, onde todos os sujeitos são conscientes e capazes de intervir e cooperar nas decisões que envolvem o seu futuro. A gestão democrática se inicia com a construção coletiva do projeto político-pedagógico, que deverá contemplar relações participativas, colaborativas e de aproximação com toda a comunidade escolar. O compromisso com a gestão democrática deve ser de toda a comunidade escolar e não só dos dirigentes e gestores, pois todos os envolvidos devem assumir a responsabilidade pelos processos da escola.

A gestão democrática da escola pública vem ganhando ênfase nos mais diversos estudos, na formação de políticas educacionais e no avanço da legislação brasileira que busca assegurar a implantação da democratização nas escolas. Em contrapartida, podemos verificar que as perspectivas de as escolas construírem uma prática efetivamente democrática ainda é muito remota. Diante desse contexto, julgamos congruente estimularmos professores, gestores e profissionais que fazem parte do sistema educacional a meditar sobre a democratização escolar, através dos estudos realizados nas escolas públicas municipais da região do Grande ABC transpostos neste Caderno Relatório. Estes dados por si só, manifestam a magnitude do tema e da necessidade em debater sobre o assunto. Os escritos que compõem esse caderno, destinam-se a coadjuvar nas discussões sobre os desafios vivenciados pelos diretores e contribuem para uma análise relacionando as formas de provimento ao cargo de diretor e suas práticas cotidianas.

Com base nisso, buscaremos sinalizar o perfil do diretor escolar das escolas públicas municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema em face das práticas realizadas por eles na gestão escolar. O objetivo é contribuir para que todos aqueles que atuam na educação articulem e assumam uma conduta colaborativa na elaboração, discussão, planejamento e encaminhamento de propostas no âmbito educacional.

“Democracia sem  
educação e  
educação sem  
liberdade são  
antinomias, em teorias,  
que desfecham, na  
prática, em fracassos  
inevitáveis.”  
Anísio Teixeira



Fonte: PREFEITURA DE CORUMBÁ (2019)

“A Educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele.”  
Hannah Arendt

## Provimento

### Do Cargo de Diretor Escolar em Municípios do ABC Paulista

De acordo com a legislação educacional brasileira, os estados e municípios desfrutam de autonomia para implementarem as políticas de Estado em esfera local, levando em consideração suas próprias peculiaridades. Esse regime de colaboração entre os entes federativos explica a diversidade de formas de provimento do cargo de diretor encontrada em municípios pertencentes a uma mesma região, como é o caso do ABC Paulista.

No contexto social da escola, o diretor é ator responsável pelo compartilhamento dos processos de tomada de decisões e mediador dos mais diversos relacionamentos entre família-escola-comunidade. Tendo em vista que a preocupação central deste trabalho é investigar se existe relação entre a forma de provimento do cargo de diretor e as práticas de gestão democrática nas escolas, procuramos compreender, com base na literatura acadêmica da área, como tem se dado o acesso ao cargo de direção escolar nos municípios brasileiros.

O processo de escolha do diretor nas escolas brasileiras está intrinsecamente ligado a

questões políticas, especialmente às políticas públicas de educação em esfera local. Em consonância com essa organização federativa, a forma de escolha do diretor escolar está submetida aos critérios estabelecidos pelos governos estaduais e municipais, que interpretam, à sua maneira, o princípio da gestão democrática estabelecido nas políticas de educação do Estado brasileiro.

As formas de provimento do cargo de diretor tem sido motivo de inúmeras discussões, tendo ganhado destaque nas pesquisas, principalmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a gestão democrática nas escolas como um princípio da educação nacional.

Nos sistemas educacionais, o processo de provimento do cargo de diretor ocorre de diversas formas, dentre as quais se destacam o processo de eleição, concurso público, indicação e/ou seleção para função gratificada, sendo que, em alguns casos, essas duas últimas formas ocorrem de maneira combinada. Com esta investigação buscou-se responder se há ou não correlação entre as diferentes formas de

acesso ao cargo de direção escolar e a efetividade dos princípios da gestão democrática em escolas de municípios pertencentes à região do ABC Paulista.

O Quadro 01 apresenta o mapeamento

das modalidades de provimento do cargo de diretor, abordando aspectos e características de suas práticas relacionadas à democratização da gestão escolar.

**Quadro 01- Formas de provimento do cargo de diretor escolar**

Nomeação / Indicação	Concurso Público	Esquema Misto	Eleição
Essa modalidade segue critérios subjetivos de escolha e, em geral, constitui uma forma de apadrinhamento, pois o diretor indicado procura solidificar a imagem positiva daquele que o escolheu junto à comunidade, como uma espécie de “gentileza” em troca do amparo político obtido pela indicação ao cargo. Por isso, os sujeitos designados a ocupar um “cargo de confiança”, podem ser destituídos a qualquer instante, pois estão submetidos às propensões e prerrogativas de seus líderes.	No acesso por concurso público, critérios como conhecimento e habilidades são essenciais para a disputa pelo cargo. Os sujeitos são avaliados por meios de provas de conteúdos gerais e específicos e títulos que subsidiarão uma classificação. Nessa perspectiva, espera-se do candidato que contemple um conjunto de atributos associados ao perfil desejado para o exercício do cargo. Quando os melhores candidatos são selecionados há maior probabilidade de que permaneçam no cargo, desde que atendam aos critérios avaliativos durante o estágio probatório.	O esquema misto é um método que combina uma prova escrita, feita com o objetivo de aferir os conhecimentos gerais, específicos e técnicos para o exercício do cargo, com um processo seletivo que geralmente conta com a participação da comunidade escolar. Isso significa que apenas os candidatos que obtiveram aprovação na primeira prova podem concorrer ao cargo/função. Essa modalidade permite que sejam colocados em xeque os conhecimentos técnicos e as habilidades específicas dos candidatos.	Nessa forma de provimento, o acesso ao cargo se dá através do voto direto e representativo da grande maioria dos sujeitos que fazem parte da comunidade, geralmente através dos órgãos colegiados. O candidato apresenta um projeto de gestão que dialoga com o projeto político da escola, da comunidade, bem como com os interesses da secretaria de ensino. Dessa forma, fortalece a aproximação e as relações com a comunidade que o elegeu, destacando seu compromisso em desempenhar suas funções com a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão sobre os assuntos de interesse da escola.

Fonte: MAIA, 2019

A corrida na tentativa da democratização das escolas, desperta interesses e possibilidades na reorganização dos processos de gestão escolar, bem como nos mecanismos que estabelecem as tomadas de decisões da escola e a análise das formas de provimento do cargo de diretor nos quatro municípios do ABC Paulista, com base em dados levantados na pesquisa de campo que são apresentados a seguir.

“... muitas pessoas entendem que o processo democrático de escolha dos dirigentes escolares é suficiente para a garantia da gestão democrática da escola. Não é! Ele é condição necessária, mas não suficiente.”  
(ROMÃO e PADILHA, 2001)

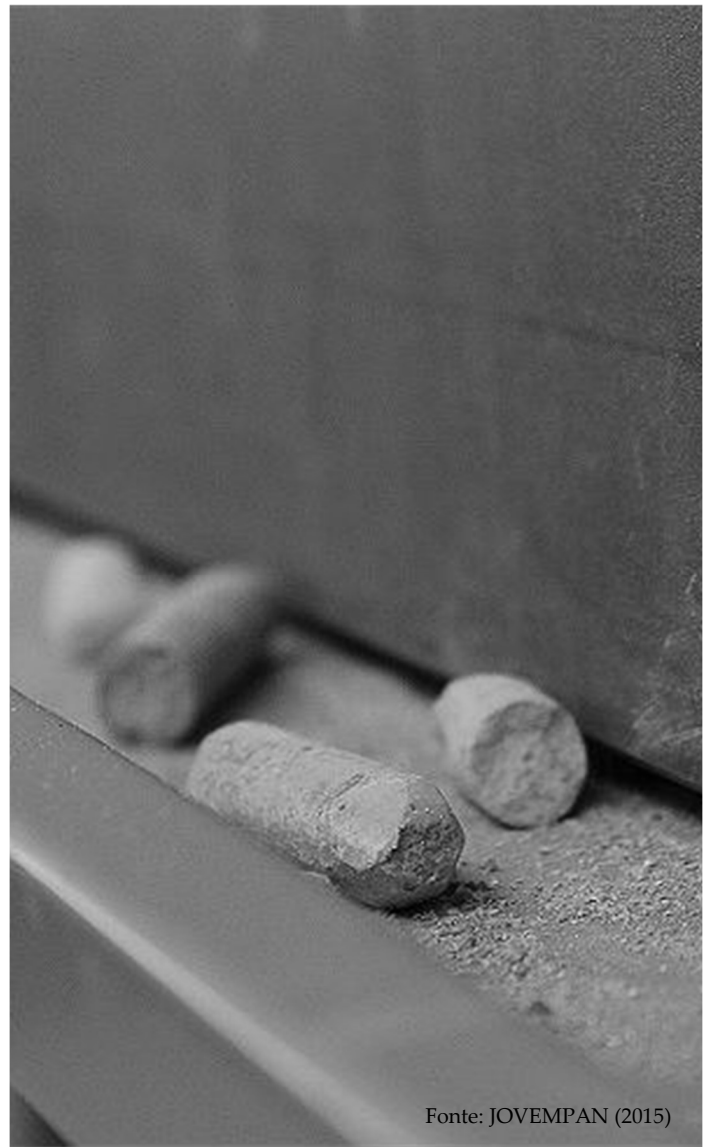
# Atual Cenário

O contexto desta pesquisa remete à região do Grande ABC Paulista. Essa região está situada na extensão metropolitana de São Paulo, mais precisamente no território sudeste do estado de São Paulo. Sua composição se dá por sete municípios: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, porém o *locus* dessa pesquisa abrangeu apenas as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema.

A região do Grande ABC apresenta características peculiares como indica o Quadro 01:



Fonte: JORNALISTAS LIVRES (2016)



Fonte: JOVEMPAN (2015)

Quadro 01 – Indicadores Região Metropolitana de São Paulo

## Indicadores

Região Metropolitana de São Paulo  
Dados Selecionados

Municípios	Área (km <sup>2</sup> ) <sup>1</sup>	População 2018 <sup>1</sup>	Densidade Demográfica 2018 (hab./km <sup>2</sup> ) <sup>1</sup>	TGCA 2010/2018(%) <sup>2</sup>	PIB 2016 (mil reais) <sup>1</sup>	Distância até São Paulo (km) <sup>3</sup>	Sub-Região
Diadema	30,73	420.934	13.696,93	1,09	13.229.745	21	Sudeste
Mauá	61,91	468.148	7.561,87	1,45	13.963.846	27	Sudeste
Ribeirão Pires	99,08	122.607	1.237,52	1,02	3.021.839	55	Sudeste
Rio Grande da Serra	36,34	50.241	1.382,49	1,68	578.087	50	Sudeste
Santo André	175,78	716.109	4.073,85	0,72	25.837.046	24	Sudeste
São Bernardo do Campo	409,53	833.240	2.034,62	1,07	42.131.380	19	Sudeste
São Caetano do Sul	15,33	160.275	10.454,31	0,89	13.286.711	14	Sudeste
<b>Total Sub-Região Sudeste</b>	<b>828,70</b>	<b>2.771.554</b>	<b>3.344,45</b>	<b>1,04</b>	<b>112.048.654</b>		

Fonte: EMPLASA (2019)

Em relação ao número de escolas e matrículas do Ensino Fundamental, de acordo com os dados do Censo Escolar de 2017 disponível no site do QEDU 2018, a Tabela 01 sintetiza a realidade da região:

Tabela 01: Relação do número de escolas de educação básica com ensino fundamental regular e do número de alunos matriculados no ensino fundamental I das escolas das Região do Grande ABC

	Santo André	São Bernardo do Campo	São Caetano do Sul	Diadema
<b>Número de Escolas</b>	49	74	21	20
<b>Número de Matrículas</b>	17.081	42.902	6.538	12.758

Fonte: MEC/INEP/QEDU (Censo Escolar, 2018). Elaborada pela autora

Esta pesquisa teve como objetivo geral examinar as práticas declaradas de gestão das escolas dos municípios da região do Grande ABC na perspectiva de consolidar o princípio da gestão democrática previsto na legislação brasileira (CF/1988; LDB 1996; PNE 2014-2024). Para atingir tal objetivo, realizou-se uma revisão crítica da literatura sobre as concepções de gestão democrática; verificaram-se as possíveis relações entre as formas de provimento de cargo

dos diretores dos municípios pesquisados e as práticas de gestão declaradas por eles no questionário contextual da Prova Brasil de 2017 e buscou-se conhecer a percepção dos professores sobre as práticas de gestão democrática em escolas municipais da região do Grande ABC.

Sendo assim, a pesquisa delineou-se em quatro etapas consecutivas, conforme descritas abaixo:

<b>Quadro 02 – Metodologia da pesquisa</b>	
<b>1ª Etapa</b>	Essa etapa consistiu no levantamento e na descrição de dados quantitativos extraídos de questões selecionadas do questionário contextual do diretor da Prova Brasil de 2017 no banco de dados do QEDU para delinear um cenário descritivo-interpretativo da realidade das escolas municipais dos quatro municípios investigados.
<b>2ª Etapa</b>	Nessa etapa, visamos conhecer a percepção dos diretores de escolas de ensino fundamental sobre as práticas de gestão democrática vivenciadas por eles. A coleta de dados nessa etapa ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com um diretor de cada município estudado, totalizando quatro entrevistas.
<b>3ª Etapa</b>	Nesta etapa, procurou-se conhecer a percepção dos professores das quatro escolas selecionadas na etapa anterior sobre os processos de gestão democrática, a fim de cotejar essas informações com as entrevistas realizadas com os diretores das mesmas escolas.
<b>4ª Etapa</b>	Os dados quantitativos da primeira e da terceira etapas da pesquisa, foram cotejados e relacionados quando possível, a partir deles pretendeu-se fazer uma leitura descritiva e interpretativa dos mesmos.
Fonte: MAIA, 2019	

A fim de caracterizar os cenários de gestão das escolas municipais dos seguintes municípios da região do Grande ABC: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema, foram utilizados como sustentáculo três instrumentos diferenciados: o questionário contextual do diretor da Prova Brasil de 2017, as entrevistas realizadas com um diretor de cada município estudado e o questionário aplicado aos professores que compõem o corpo docente das escolas em que os diretores foram entrevistados.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a diretores dos quatro municípios pesquisados com questões que buscavam levantar informações a respeito do perfil do diretor escolar, da forma de provimento do cargo, bem como responder indagações sobre os mecanismos de gestão democrática, da participação coletiva e dos órgãos colegiados.

Contudo, foram entrevistados quatro diretores de escola, sendo um representante de cada município pesquisado. Majoritariamente, os diretores entrevistados são do gênero feminino, com idade média entre 35 e 61 anos, experiência mínima na direção escolar de dois anos e máxima de dezoito anos. Todas as diretoras entrevistadas possuem graduação em pedagogia e apenas uma delas está cursando o doutoramento.

Em relação à forma de provimento do cargo de diretor na escola, a Diretora (Santo André) acessou por meio de gratificação; a Diretora (São Bernardo do Campo) acessou por meio de concurso público; a Diretora (São Caetano do Sul) acessou por meio de indicação; e a Diretora (Diadema) acessou por meio de eleição.

Para uma análise mais simplificada, os dados obtidos nas entrevistas pelas diretoras dessas escolas foram divididos em duas dimensões sendo elas: 1- Gestão Democrática e 2 Participação da comunidade escolar / órgão colegiados.

Ademais foram aplicados questionários aos professores das mesmas escolas em que foram realizadas as entrevistas na etapa anterior. Esses professores pertencem ao Ensino Fundamental I, sendo oito professores respondentes de Santo André, onze professores de São Bernardo do Campo, nove professores de São Caetano do Sul e nove também de Diadema.

A aplicação deste questionário teve como objetivo delinear a percepção dos professores sobre as práticas de gestão democrática em suas escolas.

As questões apresentadas nos questionários aplicados aos professores versaram sobre duas dimensões que chamamos de: Dimensão 1) Participação da comunidade / órgãos colegiados, que abará as respostas às questões que tratam dos seguintes itens: conselho escolar, APM, grêmios estudantis, conselho de classe e PPP; Dimensão 2) Convivência escolar, que abará a comunicação e a transparência perante a comunidade, a participação e o envolvimento da comunidade na resolução de conflitos na escola e a abertura dos espaços escolares para a comunidade.

Ambas as dimensões pretendem caracterizar a perspectiva dos professores dos municípios da região do Grande ABC frente às práticas e iniciativas de gestão presentes nas escolas pesquisadas.

Os dados apresentados a seguir foram retirados do questionário do diretor da Prova Brasil – 2017, disponibilizados no sítio do QEDU. Esses dados foram organizados e analisados considerando as seguintes dimensões: 1) Acesso ao cargo; 2) Perfil do diretor e 3) Participação da comunidade escolar / órgãos colegiados.

A dimensão 1 – Acesso ao cargo de diretor foi representada através da Figura 1, que compõe a forma de provimento ao cargo de diretor escolar nas escolas públicas municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema.



*Tabela 02: Dimensão 1 – Acesso ao cargo dos diretores das escolas das Região do Grande ABC*

	Santo André	São Bernardo do Campo	São Caetano do Sul	Diadema
<i>Concurso público apenas</i>	0%	61%	0%	0%
<i>Eleição apenas</i>	0%	7%	0%	73%
<i>Indicação apenas</i>	0%	4%	85%	13%
<i>Processo seletivo apenas</i>	78%	3%	0%	0%
<i>Processo seletivo e eleição</i>	0%	17%	0%	7%
<i>Processo seletivo e indicação</i>	22%	2%	5%	0%
<i>Outra forma</i>	0%	6%	10%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário Contextual do Diretor (PROVA BRASIL, 2017)/adaptado pela autora

Na primeira dimensão de análise, expressos no questionário da Prova Brasil 2017, foram elucidados os dados referentes ao acesso ao cargo de diretor escolar. Pôde-se inferir que as formas de provimento ao cargo que ganharam destaque estatisticamente neste instrumento são as mesmas declaradas nas entrevistas pelas diretoras.

Ainda em conformidade com as respostas declaradas pelos diretores entrevistados, é nítido que todos eles iniciaram sua carreira profissional na sala de aula e posteriormente acessaram a gestão.

É explícito que a forma de provimento pela qual os diretores mais acessam o cargo no município de Santo André é por função gratificada, apesar de o termo utilizado no questionário contextual da Prova Brasil 2017 ser outro, denominado de “processo seletivo apenas”. Em contrapartida, em São Bernardo do Campo, mesmo que anteriormente tenha tido outras formas de provimento ao cargo de diretor,

atualmente o acesso ao cargo de diretor ocorre majoritariamente por meio de concurso público. Em São Caetano do Sul, prevalece o acesso ao cargo por meio de indicação; e em Diadema, os dados revelam significativamente que a grande massa de diretores acessa o cargo por meio de eleição, porém, vale ressaltar que neste último município, existem outras formas de acesso ao cargo utilizadas também. É importante compreender que a democratização da escola transcende as considerações acerca da relação entre a forma de provimento ao cargo de diretor e o desenvolvimento da gestão.

A dimensão 2 – Perfil do diretor, foi composta pelas respostas declaradas no Questionário Contextual da Prova Brasil referentes às informações que remetem à gênero, sexo, faixa etária, raça, formação de mais alta titulação, tempo na função de diretor e tempo de atuação na função de diretor na escola atual.

Tabela 03: Dimensão 2 - Caracterização do perfil do diretor das escolas municipais da Região do Grande ABC

<b>GENERO</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Feminino</i>	98%	96%	80%	87%
<i>Masculino</i>	2%	4%	20%	13%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>RAÇA</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Branco (a)</i>	87%	74%	100%	57%
<i>Pardo (a)</i>	0%	4%	0%	29%
<i>Preto (a)</i>	11%	16%	0%	7%
<i>Amarelo (a)</i>	2%	6%	0%	0%
<i>Indígena (a)</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Não quero declarar</i>	0%	0%	0%	7%
<i>Não sei</i>	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>IDADE</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Até 24 anos</i>	0%	0%	0%	0%
<i>De 25 a 29 anos</i>	0%	0%	0%	0%
<i>De 30 a 39 anos</i>	22%	14%	5%	29%
<i>De 40 a 49 anos</i>	33%	50%	60%	43%
<i>De 50 a 54 anos</i>	25%	24%	15%	14%
<i>55 anos ou mais</i>	20%	12%	20%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>FORMAÇÃO DE MAIS ALTA TITULAÇÃO</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Não fiz ou não completei curso de pós graduação</i>	2%	1%	25%	13%
<i>Atualização ou aperfeiçoamento (mínimo de 180 hs)</i>	0%	3%	10%	7%
<i>Especialização (mínimo de 360 hs)</i>	94%	87%	50%	73%
<i>Mestrado</i>	2%	9%	15%	7%
<i>Doutorado</i>	2%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>TEMPO DE EXERCÍCIO NA FUNÇÃO DE DIRETOR</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Menos de um ano</i>	38%	9%	10%	13%
<i>1 - 2 anos</i>	7%	6%	20%	40%
<i>3 - 5 anos</i>	27%	23%	30%	13%
<i>6 - 10 anos</i>	15%	16%	20%	20%
<i>11 – 15 anos</i>	11%	23%	15%	7%
<i>16 – 20 anos</i>	2%	14%	5%	7%
<i>Mais de 20 anos</i>	0%	9%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>TEMPO DE DIREÇÃO NA ESCOLA</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Menos de um ano</i>	76%	17%	50%	13%
<i>1 - 2 anos</i>	11%	15%	10%	54%
<i>3 - 5 anos</i>	11%	26%	30%	20%
<i>6 - 10 anos</i>	2%	17%	10%	13%
<i>11 – 15 anos</i>	0%	15%	0%	0%
<i>16 – 20 anos</i>	0%	9%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário Contextual do Diretor (PROVA BRASIL, 2017)/adaptado pela autora

Quanto às características demográficas, de acordo com os dados do questionário da Prova Brasil 2017, é possível observar que nos quatro municípios pesquisados a maioria dos diretores escolares são mulheres, o que coincide com os diretores entrevistados que também integram o gênero feminino.

Nessa perspectiva, no que diz respeito ao perfil dos diretores, evidenciou-se que o gênero feminino compõe predominantemente a categoria de diretores da região.

De acordo com os dados do questionário da Prova Brasil foi constatado que no ano de 2017 o maior número de diretores escolares nos quatro municípios se encontravam na faixa etária entre 40 e 49 anos. Os dados ainda revelaram que não existem diretores nesses municípios com menos de 29 anos de idade.

Diante desse cenário, é manifesto que os diretores escolares dos municípios da região do Grande ABC, segundo os dados da Prova Brasil 2017, apresentam razoável experiência no magistério, pois estão perto dos 50 anos.

Na composição da questão racial, observa-se homogeneamente a cor branca declarada pelos diretores dos quatro municípios.

Outro dado relevante é a inexistência de diretores declarados indígenas nos municípios estudados.

Com referência à formação dos diretores, a modalidade de curso em Especialização (mínimo de 360 horas) ganha destaque nos quatro municípios pesquisados. Um dado relevante é que somente em Santo André aparecem diretores com doutorado.

Outro fator expressivo é que São Caetano do Sul lidera as estatísticas dos diretores com formação continuada em Mestrado, mas em contrapartida também lidera o ranking de diretores que não fizeram ou não completaram curso de pós-graduação.

Em relação ao tempo de exercício na

função de diretor escolar, os dados do Questionário da Prova Brasil 2017 revelam que os diretores apresentam experiência rudimentar, entre um e dois anos na função.

Em oposição, somente em São Bernardo do Campo é possível encontrar diretores escolares com vasta experiência na função com mais de 20 anos como diretor.

No quesito tempo de exercício na função de diretor na escola os dados do Questionário da Prova Brasil 2017 elucidam que a grande maioria dos diretores são recentes na direção da escola, porém um dado relevante encontrado nessa categoria é que novamente em São Bernardo do Campo foram encontrados diretores com mais de 20 anos na direção da mesma escola.

A caracterização da Dimensão 3) Participação da comunidade escolar/órgãos colegiados se constituirá da seguinte maneira: conselho escolar, conselho de classe e PPP.

*Tabela 04: Dimensão 3 - Caracterização da participação da comunidade escolar / órgãos colegiados nas escolas municipais da Região do Grande ABC*

<b>REUNIOES DO CONSELHO ESCOLAR</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Não existe conselho escolar</i>	0%	1%	0%	0%
<i>Nenhuma vez</i>	0%	1%	35%	0%
<i>Uma vez</i>	2%	3%	10%	7%
<i>Duas vezes</i>	0%	6%	25%	20%
<i>Três vezes ou mais</i>	98%	89%	30%	73%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>COMPOSIÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Não existe conselho escolar</i>	0%	1%	0%	0%
<i>Professores, funcionários, alunos e pais / responsáveis</i>	78%	46%	40%	53%
<i>Professores, funcionários e pais / responsáveis</i>	18%	47%	55%	40%
<i>Professores, alunos e pais / responsáveis</i>	2%	0%	5%	0%
<i>Professores, funcionários e alunos</i>	0%	2%	0%	0%
<i>Professores e pais / responsáveis</i>	0%	4%	0%	7%
<i>Outros</i>	2%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>REUNIOES DE CONSELHO DE CLASSE</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Não existe conselho de classe</i>	2%	1%	0%	0%
<i>Nenhuma vez</i>	2%	0%	0%	0%
<i>Uma vez</i>	2%	0%	0%	0%
<i>Duas vezes</i>	36%	69%	85%	60%
<i>Três vezes ou mais</i>	58%	30%	15%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO</b>	<b>SA</b>	<b>SBC</b>	<b>SCS</b>	<b>DIADEMA</b>
<i>Não sei como foi desenvolvido</i>	0%	0%	5%	0%
<i>Não existe projeto pedagógico</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Utilizando-se um modelo pronto, sem discussão com a equipe escolar</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Utilizando-se um modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar</i>	0%	4%	5%	0%
<i>Utilizando-se um modelo pronto, porém com adaptações, sem discussão com a equipe escolar</i>	2%	3%	10%	40%
<i>Utilizando-se um modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar</i>	53%	37%	25%	0%
<i>Elaborou-se um modelo próprio, mas não houve discussão com a equipe escolar</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar</i>	45%	56%	55%	60%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário Contextual do Diretor (PROVA BRASIL, 2017)/adaptado pela autora

No que tange ao conselho de escola, segundo os dados do questionário da Prova Brasil 2017 as reuniões ocorriam três vezes ou mais durante o ano letivo nos quatro municípios, entretanto, em São Caetano do Sul uma grande parte dos diretores declararam que as reuniões de conselho escolar não ocorrem nenhuma vez no ano. Outro dado sobressalente foi declarado por diretores de São Bernardo do Campo que afirmam que não existe conselho escolar.

Em relação à composição do conselho de escola nos municípios estudados, de acordo com os dados do INEP, em Santo André e em Diadema o mesmo contava com a participação dos professores, funcionários, alunos e pais/responsáveis nas reuniões. Já nos municípios de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul a maior participação ocorre entre professores, funcionários e pais / responsáveis.

À primeira vista pode parecer muito difícil e complexo o desenvolvimento da democratização escolar, entretanto, os dados colhidos através dos questionários aplicados aos professores revelam que os diretores das escolas pesquisadas procuram incentivar a comunidade a participarem dos conselhos nas tomadas de decisões da escola. Esses dados elucidam que os professores de Diadema em

sua totalidade veem na gestão essa ação. Por outro lado, infelizmente é possível observar que em São Bernardo do Campo uma pequena porcentagem de professores declara que não ocorre incentivo a participação da comunidade nas reuniões do conselho.

Com referência ao número de reuniões de conselho de classe nos municípios pesquisados, segundo os dados do questionário da Prova Brasil 2017, ocorrem duas vezes ao ano em São Caetano do Sul, São Bernardo do Campo e Diadema. Enquanto em Santo André as reuniões acontecem três vezes ou mais durante o ano. Em contrapartida, diretores de Santo André e São Bernardo do Campo declararam que não existe conselho de classe na escola.

Sobre a elaboração do PPP, conforme os dados do INEP, foi declarado pelos diretores que a elaboração do projeto pedagógico foi realizada na maior parte das vezes por um modelo próprio com discussões da equipe escolar nos municípios de Diadema, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Em Santo André os diretores declararam que a elaboração do projeto pedagógico foi desempenhada na sua maioria por um modelo pronto, porém com adaptações e com discussões com a equipe escolar, entretanto esses resultados não são suficientes para "afirmar até que ponto e em

que medida as adaptações de modelos prontos e/ou a elaboração de projetos pedagógicos próprios atenderam as especificidades da escola.

Um fator expressivo nesta questão é que uma pequena parcela dos diretores de São Caetano do Sul declarou não saber como foi desenvolvido o PPP. Esse processo nas escolas da região do Grande ABC desperta um incitamento sobre a relevância de esse documento ser elaborado coletivamente.

Podemos perceber que apesar de as diretoras acreditarem na democratização da escola, os professores ao responderem os questionários sobre o incentivo à participação do corpo docente na elaboração e revisão periódica do PPP da escola ficaram divididos em suas respostas, muitos disseram que essa ação acontece muitas vezes na escola e outros disseram que acontece, mas é pouco. Em São Caetano do Sul especificamente, percebe-se que essa prática não é bem consolidada na escola, pois 67% dos professores disseram que ocorre pouco, 22% disseram que não ocorre e 11% optaram por não responder à questão. Esse é um cenário preocupante, pois a democratização do PPP pressupõe a participação de todos, visto que é o principal documento norteador de todas as ações na escola.

Os professores afirmam que a gestão da escola, especialmente em Diadema (100%), organiza e conduz as ações escolares de acordo com o PPP, porém 15% dos professores de São Caetano do Sul declaram que esta ação não transcende os muros da escola.

O conselho de escola deve operar de maneira consultiva, deliberativa e fiscalizadora e a elaboração do PPP deve ocorrer de forma coletiva com a participação de todos, além de ter seus objetivos monitorados pelo conselho de escola que tem como uma de suas funções o controle interno de cada unidade de ensino. Outros colegiados que cabem nos moldes da representatividade são o grêmio estudantil, o conselho mirim e a APM, pois o grêmio é um órgão que permite que os alunos sejam representados junto à direção escolar e a APM contribui para que os pais participem da

vida escolar dos filhos.

As preposições das diretoras sobre a concepção de gestão democrática em seus relatos apontam para um fator comum, denominado participação com envolvimento de todos os sujeitos na escola. Os pronunciamentos dos diretores sobre a democratização da escola sinalizam desafios, entraves e necessidades para sua efetivação. Após essas declarações, é possível compreender que todas as diretoras acreditam na democratização da escola e inclinam-se sobre a ideia de dividir as responsabilidades com os sujeitos escolares, descentralizando o poder e compartilhando mecanismos coletivos de gestão.

Enfim, esses foram os desdobramentos da pesquisa, buscando relacionar os três instrumentos que permitiram o aprofundamento da análise dos dados cotejados. A análise dos dados coletados nos questionários aplicados aos professores possibilitou a realidade das escolas pesquisadas, com os dilemas e obstáculos no desenvolvimento das práticas do gestor, destacando a sua importância para as políticas educacionais. No decorrer das análises, observamos que a forma como o diretor chega ao cargo influencia diretamente em suas ações no que diz respeito ao funcionamento escolar. Foi possível observar também que a participação da comunidade tem se demonstrado muito rudimentar, onde na maioria das vezes, esses atores só atuam no campo das discussões sobre o comportamento disciplinar e eventos de exposição das atividades culturais. Assim, a escola tende a caminhar sentido à autocracia, pois sem a participação de todas as esferas nas decisões da escola, torna-se um processo monopolizado, impedindo a autonomia de uma sociedade mais justa e democrática.

No Brasil a construção para a democratização escolar caminha a passos lentos, pois mesmo com direitos assegurados pela legislação, a democracia ainda não se efetiva na sua totalidade. Reconstruir esses cenários e modificar o contexto das escolas no Brasil tornou-se um desafio na medida em que o conceito de democracia permeia as possibilidades de participação dos sujeitos de uma sociedade envolvidos no processo de decisão. Contudo, considerando os resultados desta pesquisa, pode-se dizer que é fundamental construir novos canais de participação e de democratização no interior da escola.

- ADVERSE, Helton. Arendt, a democracia e a desobediência civil. In. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**. Belo Horizonte, n. 105, p. 409-434, jul./dez. 2012.
  - APLE, M.; BEANE, J. (Orgs.) **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 2001.
  - BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
  - BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm)>. Acesso em: 3. Maio 2019.
  - BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. – Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 3. Maio 2019.
  - BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015. Disponível em <[file:///C:/Users/Administrador.SMCBR-QMK1/Downloads/plano\\_nacional\\_educacao\\_2014-2024\\_2ed%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrador.SMCBR-QMK1/Downloads/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed%20(1).pdf)>. Acesso em: maio. 2019.
  - CHAUI, Marilena. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 13.ed. São Paulo: Cortez, 2011.
  - DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In. FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
  - DRABACH, N. L. **As formas de provimento à função de diretor escolar no Brasil a partir da reforma do estado de 1995**. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes//NadiaPedrottiDrabach-ComunicacaoOral-int.pdf>>>. Acesso em: 23 junho 2018.
  - FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
  - GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
  - LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.DE; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.
  - MARTINS, A. M.; MACHADO, C.; BRAVO, M. H. Trajetórias de formação e profissionais dos diretores de escolas municipais: respostas declaradas ao questionário contextual da Prova Brasil (2015). **Jornal de Políticas Educacionais**, V. 12, n. 13, p.1-17,Jul, 2018. Disponível em <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/58910/35724>. Acesso em: 08 jun. 2019.
  - PARO, V. H. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** 1 ed. São Paulo: Cortez, 2015.
  - PARO, V. H. **Eleição de diretores: A escola pública experimenta a democracia**. 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003.
  - PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2002.
  - ROMÃO, J. E., PADILHA, P. R. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. In. GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
  - SAVIANI, D. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez, 1986.
  - VICENTE, T. S.; MARQUES, V. T. **Reflexões sobre democracia em Hannah Arendt**. Revista de Teorias da Democracia e Direitos Políticos, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 01-17, jul/dez. 2016.
- SITES:
- <https://abcreporter.com.br/2019/08/01/uscs-promove-mudancas-no-quadro-de-docentes-no-meio-do-ano-letivo/>
  - [diversa.org.br/o-papel-da-coordenacao-pedagogica-na-educacao-inclusiva/](https://diversa.org.br/o-papel-da-coordenacao-pedagogica-na-educacao-inclusiva/)
  - <https://independente.com.br/teutonia-fornecera-merenda-para-escolas-comunitarias-de-educacao-infantil/definicao-ocorreu-em-reuniao-recente-entre-secretaria-de-educacao-e-direcao-das-escolas-comunitarias-2/>
  - <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32746>
  - <https://educacaointegral.org.br/reportagens/>
  - [https://www.vice.com/pt\\_br/article/vv48m9/primeiro-colegio-ocupado](https://www.vice.com/pt_br/article/vv48m9/primeiro-colegio-ocupado)
  - <https://www.abcdoabc.com.br/sao-caetano/noticia/escola-sao-caetano-destaque-congresso-educacao-cientifica-19869>
  - <https://www.correiobraziliense.com.br/escolhaescola/2017/motivacao-e-participacao/>
  - <https://vipzinho.com.br/conheca-as-6-escolas-mais-indicadas-pelo-portal-vipzinho-no-abc-paulista/>
  - <https://www.corumba.ms.gov.br/noticias/>
  - <https://jovempan.com.br/noticias/governo-paulista-adia-aulas-nas-escolas-para-15-de-fevereiro-2015-12-11.html>
  - <https://jornalistaslivres.org/estudantes-ocupam-ee-diadema/>

\*Autoras: Mércia Leiza Maia<sup>1</sup>; Sanny Silva da Rosa<sup>2</sup>

1 Graduada em Pedagogia. Mestre em Educação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. MBA em Gestão Escolar pela Universidade de São Paulo (USP). Pós-graduada em Ciência e Tecnologia pela Universidade Federal do ABC (UFABC). Atualmente é professora de Educação Infantil na prefeitura de Diadema e professora de Ensino Fundamental I na prefeitura de São Paulo. Integrante do grupo de pesquisa "Gestão Democrática e Qualidade Social da Educação Básica" do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação da USCS, sob orientação da Prof.ª Dr.ª. Sanny Silva da Rosa. E-mail: [mercialeiza@gmail.com](mailto:mercialeiza@gmail.com)

2 Graduada em Pedagogia (PUC-SP). Mestre e Doutora em Educação pela PUC-SP; Estudos de pós-doutoramento no Instituto de Educação da Universidade de Londres (2010-2011). Atualmente é Professora e pesquisadora do Mestrado Profissional em Educação (Docência e Gestão Educacional) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Coordenadora do grupo de pesquisa "Gestão Democrática e Qualidade Social da Educação Básica" do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação da USCS. Pesquisadora/colaboradora do Grupo de Educação e Pesquisa em Justiça Curricular do Programa de Pós-graduação em Educação (Currículo) da PUC-SP. E-mail: [professorasanny@gmail.com](mailto:professorasanny@gmail.com)