

AS DIMENSÕES DA AUTONOMIA NAS UNIDADES ESCOLARES E O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

*Antoniclebio Cavalcante Eça¹
Claudio Pinto Nunes²*

| Concepções da autonomia/conceitualização

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

Por consequência desses movimentos que vêm crescendo progressivamente, o tema da autonomia na gestão e no contexto das escolas entra em definitivo na pauta de discussões, ganhando espaços nos documentos oficiais do governo brasileiro em meados da década de 1990, cujo

1 Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (PPGED/UESB), Especialista em Docência do Ensino Superior e Mídias na Educação (UESB). Licenciado em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Professor da Educação Básica, Coordenador Técnico Administrativo e Pedagógico. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Didática, Formação e Trabalho Docente-DIFORT/CNPq, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação/UESB. E-mail: antoniclebio@hotmail.com.

2 Professor Pleno da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação da UESB e do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFS. Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Líder do Grupo de Pesquisa em Didática, Formação e Trabalho Docente (DIFORT). Bolsista de Produtividade em Pesquisa pelo CNPq. E-mail: claudionunesba@hotmail.com.

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

Consequentemente, essas incipientes mudanças e transformações tanto incentivaram como influenciaram consideravelmente na estrutura e organização das unidades escolares, promovendo uma movimentação conceitual do que então seria de fato uma autonomia na gestão escolar de forma democrática e de modo participativo, em seus aspectos administrativos, de pessoal, didático-pedagógico e financeiro, como podemos perfilar brevemente a seguir.

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

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

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

Na filosofia kantiana, a autonomia é um conceito encontrado na moral, na política e na bioética, na qual o indivíduo racional tem a capacidade de tomar decisões intimamente ligadas às relações sociais. Assim, a autonomia não pode ser entendida como autodeterminação do indivíduo, mas sim, como um processo de universalização da

consciência individual que ocorre no seio da sociedade, e é somente por dentro dela que o homem pode se considerar um sujeito autônomo.

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

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

Por esse entendimento, as políticas de “autonomia da escola” devem ser vistas no campo educacional como uma expressão do processo de alteração dos modos de regulação das políticas públicas e de suas ações, pela passagem de uma regulação burocrática³ para regulação pós-burocrática e de uma governação pelas normas para uma governação pelos instrumentos (BARROSO, 2005).

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

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

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

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

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

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

Nessa linha de raciocínio, Azevedo (2006) assegura que a gestão da educação, quando pensada numa perspectiva mais democrática, nos revela a necessidade de pensarmos numa escola que caracterize não somente pela figura do gestor escolar, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos no espaço educativo. Por esse pensamento:

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

Em verdade, construir uma sociedade aberta às possibilidades democráticas significam romper com as lógicas autoritárias, centralizadoras e assistencialistas.⁴ E, para isso, o ideal seria então desenvolver uma mentalidade política que se assegure na participação ativa, na solidariedade, na justiça e na garantia dos direitos humanos. Para Freire (2011), nós somos inexperientes democráticos e, por isso, temos grandes dificuldades em construir de maneira participativa, uma sociedade mais democrática e efetivamente justa, como a que desejamos.

4 O assistencialismo é demarcado por uma política de gestão extremamente excludente e com características recorrentes, geralmente de caráter emergencial e compensatório em relação às carências e a escassez de recursos.

| Contextualizando o universo da pesquisa de campo

Em uma pesquisa científica não conseguimos definitivamente esgotar toda a temática sobre o assunto estudado, embora não tenha sido essa a nossa intenção. Contudo, não podemos ignorar que o trabalho de pesquisa foi bastante complexo do ponto de vista da literatura, ao mesmo tempo prazeroso do ponto de vista intelectual, assim como do próprio conhecimento com relação às políticas educacionais brasileiras. E, para realização da pesquisa, a princípio, buscamos autores clássicos e contemporâneos na qual comungam do pensamento de que escola, — lugar onde sistematiza a gestão escolar, somente será possível a construção da autonomia com princípios democráticos, quando houver o envolvimento de todos os integrantes no processo educacional, numa ação organizada, articulada, dinâmica e participativa.

Dessa maneira, principiaram as preocupações que embasaram essa proposta de trabalho, que pretendeu reunir, identificar, refletir, interpretar e analisar as relações de autonomia que efetivamente têm se dado nos ambientes escolares no município, tendo à frente os desafios e implicações que se apresentam no cotidiano escolar ante a tarefa de operacionalizar uma gestão democrática, autônoma e de qualidade social. Para isso, constituímos um quadro seletivo representado por doze sujeitos informantes/participantes, dentre eles, gestores escolares (GE), coordenadores pedagógicos (CP), professores (PP) e pais de alunos e/ou responsáveis (PA), selecionados *a priori*, mediante a participação e envolvimento nas ações e nos projetos desenvolvidos na unidade escolar.

Quadro 22: Levantamento dos sujeitos informantes por etapa da Educação Básica

ETAPAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA	Gestor (GE)	Coor. (CP)	Ped.	Professor (PP)	Pai/Resp. (PA)
Educação infantil	1	1		1	1
Ensino fundamental: anos iniciais	1	1		1	1
Ensino fundamental: anos finais	1	1		1	1
Total Parcial	3	3		3	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Por esse caminho, foi possível extrair dados e informações dos sujeitos aplicando uma entrevista narrativa roteirizada com questões que discorreram sobre as ideias de construção da autonomia atrelado aos desafios e implicações diante dos principais aspectos da gestão administrativa, didático-pedagógica e financeira, associados aos mecanismos de funcionamento que legitimam a organização da Educação Municipal de Ibirataia-Ba.

Destacamos para leitura e estudos, as leis e normas dos órgãos do Sistema Municipal de Ensino (Conselho Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Educação), os respectivos regimentos escolares, assim como projetos políticos-pedagógicos das três unidades escolares pesquisadas. Tudo isso, dividido entre as etapas da educação básica, compreendida entre a educação infantil e o ensino fundamental anos iniciais e anos finais, atrelado às diretrizes das políticas do Plano Municipal de Educação e Plano de Carreira do Magistério Público Municipal.

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

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

De modo geral, no contexto da educação brasileira, o conceito de gestão é um tanto que inovador, mas que continua assentado na mobilização do esforço humano, numa dinâmica coletiva, superando

a concepção de administração, característico do gerencialismo. Assim, como argumenta Oliveira (2011), são complexas e enormes as dificuldades para modificar os padrões de funcionamento das unidades escolares e de suas redes, comprometendo a forma de organização dos sistemas educativos, que sobre as estruturas centralizadoras, não representa de forma significativa as relações na/com a sociedade.

Importante destacar que, nesse sentido, não se trata apenas de uma reforma, mas sim, de uma verdadeira transformação estrutural do modo de se pensar, planejar, implementar e gerir, no nosso caso, a educação básica e induzi-las a autonomia plena, mesmo que financiada por recursos estatais (GADOTTI; ROMÃO, 2012). Desse modo, a concepção da autonomia na gestão escolar se encontra na fase embrionária, seja ela nos aspectos didático-pedagógicos, administrativo ou financeiro. E com isso, Barroso (2003) aponta que o conceito de autonomia nas escolas precisa ser revisado.

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

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

| Dimensões da autonomia na gestão escolar

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

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

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

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

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

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

Sobre esse aspecto, ao analisar os documentos normativos, destacamos que, apesar de dispor em lei específica do Magistério, como critério, a assunção da função gratificada do diretor escolar, que deve acontecer na forma de eleição direta realizada na própria unidade escolar com participação de todos os integrantes da comunidade, a designação para o respectivo cargo configurado, até recentemente, pela indicação do Chefe imediato da Prefeitura Municipal. Por isso, o acesso ao cargo ou função de diretor de escola no município acontece por indicação político-partidária, contrariando a lei vigente do Plano de Cargos e Salários.

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

E assim, para além desses mecanismos apontados, foi possível observar no município de Ibirataia (BA), que, os movimentos de descentralização recorrente nas unidades escolares acontecem de modo tradicional, ou melhor de modo clássico e cultural, tendo em vista que, os gestores escolares ainda são escolhidos pelo chefe do executivo, respeitadas as indicações políticas ou mesmo são definidos pelos órgãos da

educação, pela pasta da Secretaria Municipal de Educação, tornando o diretor um representante do poder executivo na escola e não da comunidade escolar.

Vinculado a essa situação apresentada, tal situação compromete todo processo de gestão participativa, incluindo o papel dos órgãos colegiados que teriam como compromisso a defesa da moralidade pública se colocando como fundamental na ação mobilizadora e propositiva do cumprimento da respectiva lei municipal. Assim, a condução de representatividade perpassa pela ação apenas de fiscalizar os recursos financeiros, provenientes do governo federal e da busca incessante pela transparência desses recursos para a comunidade escolar. Ou seja, a autonomia da gestão é fracionada entre o administrativo e o financeiro e, na maioria das unidades escolares, ocorre apenas com participação formal dos pais/responsáveis, ou como meros legitimadores de ações desejadas implicitamente pela gestão da escola.

A dimensão da autonomia didático-pedagógica se constitui como uma das instâncias mais importantes da gestão e deve ser construída necessariamente com base nas diretrizes educacionais e operacionais da rede municipal, definidos na proposta pedagógica da escola, sem deixar que seus reais objetivos e fins fiquem sujeitos apenas na decisão de um determinado grupo da gestão escolar. De acordo com Paro (2001, p. 113), sobre a autonomia pedagógica, “diz respeito a um mínimo de liberdade que a escola precisa ter para escolher os conteúdos e métodos de ensino, sem o qual fica comprometido o caráter pedagógico de sua intervenção escolar”.

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

Com isso, extraímos que a concepção de autonomia outorgada nas escolas do município é para elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira prescritiva e com rigidez nos procedimentos normativos.

Por isso, a autonomia se configura relativa e descontinuada mais na dimensão pedagógica do que nos aspectos administrativos e financeiros.

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

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

Por isso, é necessário planejar. O planejamento promove a liderança de modo eficiente, dinâmico e objetivo, e com autonomia nos permite ainda mais criar melhores condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, em vista que, a natureza didática-pedagógica se constitui como uma das instâncias mais importantes da gestão para se atingir as atividades-fim.

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

Com isso, compreendemos que todas as escolas da rede municipal de ensino, recebem as orientações de natureza pedagógica, através do setor técnico pedagógico da Secretaria Municipal de Educação, que

junto a coordenação pedagógica da escola, norteador o corpo docente a executar suas atividades correlatas.

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

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

Nesse sentido, importante destacar antes de mais nada que, o financiamento da educação é considerado elemento estruturante para o desenvolvimento das ações educacionais, ou seja, é condição essencial para materialização dos instrumentos de ação e universalização do direito do ensino público de qualidade para todos.

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

Conforme as narrativas dos participantes, as principais prioridades adquiridas pela escola através dos recursos provenientes do FNDE/PPDE, estão na aquisição de materiais de consumo e materiais didático-pedagógico, assegurando a eficácia e desenvolvimento das atividades dentro da escola, precisamente na sala de aula, de modo

satisfatório tanto para o aluno como para o professor. Mesmo assim, urge a necessidade de uma política de qualificação profissional para entender não somente sobre as questões financeiras, mas também os aspectos da gestão administrativa e pedagógica.

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

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

Nesse movimento, podemos verificar que as práticas de gestão ainda revelam que as participações dos integrantes no universo escolar, se dão de maneira muito fragmentada e descontextualizada. Pois, sem uma política efetiva que vise à ruptura tradicional de gestão, principalmente na gestão dos recursos financeiros, a escola apenas reforça e naturaliza a ocultação dos interesses que limitam a participação popular e a autonomia da escola.

| Considerações finais

Este trabalho investigativo se constituiu como grande desafio, por se tratar de pesquisar, analisar e refletir sobre uma prática de trabalho já existente na cultura no Município. Contudo, foi possível enfrentar esses desafios e implicações, abrindo espaços e criando condições para o diálogo com os sujeitos informantes/participantes da pesquisa.

Para além dessas descobertas relevantes, duas coisas nos chamaram bastante atenção nesse caminho de investigação: a primeira foi o fato de que, por conhecer toda a rede de ensino e parte integrante dos profissionais que nela atuam, nos trouxeram certa acomodação, acreditando nessa perspectiva, que não seria algo tão difícil de se realizar ou de conseguir extrair as narrativas, através das entrevistas. No entanto,

ao contrário da imaginação, nos impactou o grau de dificuldade em obter as informações narradas sobre o trabalho do gestor com relação a autonomia na gestão.

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

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

As análises das narrativas apontaram posturas distintas na prática desenvolvidas nas unidades escolares e revelaram que as participações desses integrantes da escola se dão de maneira fragmentada e descontextualizada. Além disso, as dificuldades se distinguem entre as etapas da educação infantil e ensino fundamental anos iniciais e finais. Verificou-se também um distanciamento por parte dos pais dos alunos ou responsáveis na tomada de decisões, voltada para a naturalização de uma gestão tradicional, burocrática e centralizadora.

Contudo, a autonomia da gestão nas unidades escolares pesquisadas no município é fracionada entre o administrativo e financeiro e o planejamento e desenvolvimento do trabalho pedagógico segue de maneira verticalizada, limitada ao cumprimento das normas previstas na legislação.

Por fim e não concluso, assegura-se que é possível construir a autonomia como espaço de liberdade de ações e decisões, enfrentando os desafios e implicações que abrangem aspectos ligados à dimensão administrativa, didático- pedagógica e financeira, envolvendo toda comunidade escolar, junto aos conselhos escolares, baseada em princípios democrático-participativo, assegurando a qualidade da gestão da educação pública, gratuita, fortalecendo o compromisso político e a transformação social.

REFERÊNCIAS

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

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: _____. **O estudo da escola**. Porto: Porto, 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27.894, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei n. 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. In: CONGRESSO NACIONAL. Legislação Republicana Brasileira. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 03 abr. 2020.

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

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

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 20. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. p. 115-118.

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

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

IBIRATAIA (BA). Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer - SEMEC. **Lei Municipal n. 1.151/2018**, de 29 de novembro de 2018. Organiza o Sistema Municipal de Ensino (SME). Diário Oficial do Município, 2018.

IBIRATAIA (BA). Conselho Municipal de Educação (CME). Sistema Municipal de Ensino. **Lei Municipal n. 1.103/2017**. Diário Oficial do Município, 2017.

IBIRATAIA (BA). **Lei Municipal n. 1.017** de 25 de março de 2015. Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação do município de Ibirataia. Diário Oficial do Município, Prefeitura Municipal de Ibirataia, 2015.

IBIRATAIA (BA). **Lei Municipal n. 947**, de 24 de dezembro de 2009. Estatuto do Magistério Público do Município de Ibirataia, Diário Oficial do Município, 2009.

IBIRATAIA (BA). **Lei Municipal n. 1.024/2015**. Plano Municipal de Educação (PME). Diário

Oficial do Município, 2015.

IBIRATAIA (BA). Projeto Político Pedagógico (PPP) – Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esportes e Lazer – SEMEC. **Diário Oficial do Município**. 2018

IBIRATAIA (BA). Regimento Escolar Unificado - Rede Municipal de Ensino. **Diário Oficial do Município**, 2019.

LESSARD, C. Regulação múltipla e autonomia profissional dos professores: comparação entre o Quebec e o Canadá. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n 44, dez. 2006.

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

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos da gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Das políticas de governo a política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v32n115/v32n115a05.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Política e Gestão da Educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: uma introdução crítica. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da Estrutura da Escola**. 2. ed., 1. reimpr. São Paulo. Cortez. 2016

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. renovada e ampliada. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 7. ed. São Paulo: Cortez. 2012.

SANTOS, A. R. A racionalidade coletiva como paradigma organizativo do MST. **Educação & Formação**, Fortaleza, v. 2, n. 5, p. 111-130, maio-ago. 2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (org.). **Epistemologia do Sul**. São Paulo: Cortez. 2010.

SCHRAMM, F. R. A. Autonomia difícil. **Bioética**, v. 6, n. 1, p. 27-37, 1998.

SELLETI, J. C.; GARRAFA, V. **As raízes cristãs da autonomia**. Petrópolis: Vozes, 2005.