UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO (GESTEC)

JORGE ANTÔNIO DE OLIVEIRA

A ESCOLA QUE TEMOS E A ESCOLA QUE QUEREMOS: UM DIÁLOGO ENTRE O CPM E UNEB

Salvador

2018

JORGE ANTÔNIO DE OLIVEIRA

A ESCOLA QUE TEMOS E A ESCOLA QUE QUEREMOS: UM DIÁLOGO ENTRE O CPM E UNEB

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de Relatório de Pesquisa, apresentado ao Programa de Pós-Graduação (s*tricto sensu*) Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), vinculado ao Departamento de Educação (DEDC) Campus I, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação.

Área de Concentração 2: Processos Tecnológicos e Redes Sociais.

Orientador: Prof.ª Dr.ª Tânia Maria Hetkowski

Salvador

2018

Dedico a concretização desse estudo e desse sonho de me tornar mestre em Educação, a meus pais (*in memorian)*, pois com eles aprendi os principais valores morais e éticos que formaram meu caráter e minha essência.

AGRADECIMENTOS

Na certeza de um Deus que me protege e que me dá inspiração, não posso começar de outra forma senão agradecendo-o eternamente, pois é através dessa Força inexplicável que conduzo minha vida pessoal e profissional. Portanto:

Agradeço a Deus pela oportunidade de ser aluno do mestrado profissional do GESTEC/UNEB e, por conseguir chegar à etapa final desse processo de construção de novos conhecimentos. A trilha até aqui não foi fácil, porém, a certeza é bem clara: Deus esteve comigo, está comigo o tempo todo, todo o tempo!

Agradeço a meus familiares, em especial a meu pai e minha mãe que já desencarnaram mas que estão presentes no dia a dia de minha vida, tanto nos insucessos como nos sucessos. Sou grato de alma e coração a essas duas Almas, pois foi por intermédio de todo o esforço que eles fizeram em minha infância, foi o amor e a dedicação, foram as lições de ética e moral ensinadas com ações práticas do cotidiano, que pude me tornar um ser humano melhor e, principalmente, chegar até esse momento de conclusão de um curso de mestrado numa Universidade pública. Talvez pareça clichê, mas para mim tudo isso é de extrema importância, pois de onde vim não se acreditava poder se chegar tão longe...

Agradeço dessa forma emotiva a meus pais, pois foram eles os meus primeiros mestres. Meu pai, aquele Homem simples, lavrador em terras áridas do sertão baiano, me levou ao encantamento com as letras e os números... me fazia desafios ali mesmo, entre o sol e a enxada, na hora de limpar a terra, na intenção do plantio e da colheita. Não sabia ele que estava plantando em mim as mais lindas sementes de amor, de fé num futuro melhor. E o que dizer de minha querida e amada mãe, sem que as lágrimas rolem na minha face, enquanto vou me lembrando de sua ternura, sua imponência de mulher que sabia o que queria da vida: amar e cuidar dos filhos e do marido. Minha mãe querida, esteja onde estiver sua Alma, saiba que aqui no meu coração existe um lugar que é todo seu e lhe dedico todas as conquistas de minha vida!

Agradeço carinhosamente também às minhas irmãs: Maria Madalena e Maria Jesus; e aos meus três irmãos: José Antônio, Pedro Antônio e Gervazio Antônio... Quanto Antonio na família! É verdade, meu pai gostava muito desse nome e não se contentou em colocá-lo em apenas um filho, colocou nos quatros filhos, pois também sou Antônio! A minha família foi meu alicerce, meu porto seguro. Cada vez mais entendo os desígnios de Deus e compreendo porque nasci nessa família e porque tive esses irmãos e irmãs nessa minha caminhada, eles são muito especiais!

Mas não é só aos meus pais, aos meus irmãos a quem devo gratidão. Não. Existem pessoas que foram verdadeiros “Anjos” enviados por Deus e vieram ao meu encontro nessa vida para somar, para me dar apoio e me fazer crescer, melhorar como ser humano. São amigos de uma vida, amigos de muito tempo, de pouco tempo, mas não é a questão do tempo que infere a importância de cada um, pois cada amigo que Deus me presenteou é um diamante precioso na minha existência de Eterno Aprendiz. Nesse momento, falo de lindas Almas, como as de: Antônio Pinto, meu fiel companheiro de vida, com quem compartilho cada momento de minha existência, há 38 anos. Ele sempre ali, disposto a me incentivar em tudo que quis realizar, sempre ali, me dando apoio e cuidado. Obrigado, meu companheiro por tudo que vivemos, aprendemos e construímos. Obrigado, acima de tudo, por me compreender e me aceitar com meus defeitos e qualidades, por enfrentar comigo os preconceitos e as dificuldades que tivemos que superar em nome de nosso Amor de Almas. Estamos juntos hoje e sempre!

Pausa... A emoção toma conta! Como diz Roberto Carlos: “Quando eu estou aqui, nesse momento, vivo tantas emoções... E no meu caso, revivo tantas emoções... Nesse instante, a memória perambulando tempo e trago à cena a minha primeira Professora, lá da infância, da minha Terra Natal, Fátima-Ba. Aquele semblante acolhedor de quem nasceu para o ensino, aqui estou falando de minha querida Gracinha. Amiga querida, minha eterna gratidão! Seus ensinamentos foram os pilares de toda a minha vida, somados aos ensinamentos de meu querido pai. Nossa! A mente foi longe agora... E me lembro daquela canção que Roberto cantou em homenagem à Caetano Veloso: “Um dia na areia branca, seus pés irão pisar e vai molhar seus cabelos, a água azul do mar. Janelas e portas vão se abrir, ao ver você chegar... E ao se sentir em casa, sorrindo vai chorar... Debaixo dos caracóis dos seus cabelos...”

Mas... Enxugando as lágrimas e voltando ao trabalho, pois tem muita gente a quem gostaria de agradecer, mas não sei se conseguirei contemplar a todos nessa lista. De todo modo, aqui acrescento mais agradecimentos:

Agora é a hora dos meus mestres contemporâneos, meus companheiros da vida acadêmica, em especial quero destacar a Professora Tânia Hetkowski, minha orientadora, minha amiga, agradeço-te imensamente a confiança a mim depositada para galgar esse degrau; para enfrentar tamanho desafio de um projeto de Plano de Gestão para uma instituição tão renomada quanto o CPM. Você acreditava que eu seria capaz, quando nem mesmo eu sabia se conseguiria. Jamais vou esquecer seu apoio e incentivo!

E nessa caminhada eu não estava sozinho, graças a Deus tive o privilégio de contar com a amizade de Dimarques, Jairo e Clécio, com os quais construí muitos diálogos e aprendi grandes lições! Obrigado de todo meu coração, meus amigos!

Aqui, abro espaço para um agradecimento especial a alguém que cuja atitude foi de um verdadeiro "Anjo" da guarda, pois graças a seu empenho, as conduções do processo de licença especial para eu poder me dedicar ao mestrado foram concretizadas e eu consegui ter a disponibilidade para me dedicar aos estudos e à pesquisa. Agradeço, nesse caso, a Luís Araújo, que se tornou um grande amigo!

Minha caminhada profissional como professor e gestor me fez encontrar pessoas de rara beleza e singularidade, com as quais construí grandes parcerias nos desafios das escolas que passei como gestor e professor. Aqui quero agradecer especialmente a todos os amigos e amigas das Escolas: Álvaro da Franca Rocha, Nova Sussuarana, Robertinho, Colégio Dorival Passos e a Escola General Labatut, onde atualmente atuo como Gestor. E nesse espaço de interações sociais, agradeço à amiga e colega de mestrado, Luciene que sinalizou e abriu o caminho para que eu pudesse voltar à gestão e assumi-la nessa unidade escolar. Deu cubra sua vida de infinitas bênçãos!

E não só "de pão vive o homem" é necessário buscar alimentar a alma, buscar momentos e locais de encontro consigo mesmo e conexão com Deus. Nessa busca, encontrei abrigo e alento no Centro Espírita Pousada da Fraternidade Caridade e Amor, em Brotas. Lá conheci Almas lindas, abertas ao Serviço e ao Amor ao próximo, pessoas como: o presidente do Centro, o Sr. Orlando e sua esposa Izidalva. Gratidão a Deus por sua existência tão cheia de generosidade e dedicação! Agradeço, também, a todos os Irmãos Fraternos do Centro, pessoas com as quais troco diálogos e reflexões que me fazem seguir a vida de cabeça erguida, na certeza da imortalidade da Alma.

E para finalizar, quero render uma homenagem especial às pessoas que me incentivaram nessa trajetória do mestrado, me dando a mão para não cair, para não esmorecer diante dos desafios da escassez do tempo, das demandas da vida pessoal e profissional em concomitância com as atividades do mestrado. Foram noites em claro, fazendo leituras, dialogando com os diversos autores. Foram dias difíceis, mas graças ao apoio de pessoas como: Kátia Soane, Gilmário de Souza, Rosana Ferreira, Josefa Santana que consegui erguer a cabeça e seguir em frente com força e fé. Obrigado de todo coração a vocês, meus amigos!

É preciso agradecer imensamente também ao Major Corpérnico pela parceria e credibilidade a mim depositada na incumbência de realizar tamanho projeto. Em seu nome agradeço, também, à instituição CPM por acreditar em nós na condução desse trabalho.

Aprendi muito nos diálogos que trocamos e sua postura vem demonstrando uma grande esperança de dias melhores no cenário da Educação Brasileira. Obrigada pela linda experiência que realizamos!

Quero agradecer, inclusive, a todos os gestores, coordenadores e professores que participaram ativamente do curso de capacitação e contribuíram para a consecução desse estudo. Especialmente a minha gestora e amiga do CPM-Lobato, Leonor Salgado, uma verdadeira poetisa de Alma cristalina que nos inspira com seu belíssimo trabalho e dedicação como educadora. Parabéns! E muito obrigado por manter as portas do CPM-Lobato abertas para mim!

Agradeço também a todos os representantes da Universidade do Estado da Bahia – UNEB e ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação – Mestrado Profissional – GESTEC e do grupo de Pesquisa GEOTEC, pois graças a pessoas que tocam essas instituições, pessoas que levantam a bandeira da Educação e buscam desenvolver projetos e ações que intentam melhorar cada vez mais o acesso, a permanência aos processos formais de ensino e de aprendizagem.

E nesse final de linha, aos componentes da banca examinadora, às Professoras Doutoras Tânia Maria Hetkowski, Lídia Boaventura Pimenta, Josefa Santana Lima e ao Professor, Doutor Francisco Jorge de Oliveira Brito. A vocês meus sinceros agradecimentos pelas preciosas contribuições no momento da qualificação e as devidas orientações, quando as busquei em diversas oportunidades de diálogos. Esse trabalho é de todos vocês, pois sem a orientação e ajuda, não seria possível avançar.

Gratidão é minha última palavra, nesse momento! Que a Luz Divina esteja com todos vocês!

RESUMO

Esse estudo apresenta o delineamento de uma parceria entre a universidade pública, representada pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB, através do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), modalidade profissional, executado pelo Grupo de Pesquisa Geotecnologias, Tecnologias e Contemporaneidade) GEOTEC), junto aos profissionais de educação dos treze Colégios da Polícia Militar da Bahia – CPMs, localizados no Estado da Bahia. O estudo demonstra aderência à Área de Concentração II do GESTEC, denominada Processos Tecnológicos e Redes Sociais, a qual enfatiza e incentiva o desenvolvimento da tecnociência e das relações com os contextos sociais de formação das Redes Públicas e de produção, caracterizados pela intervenção, transformação e criatividade potencializados pelo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em especial nos espaços da Educação Básica. Assim, essa proposta nasceu de uma parceria entre duas Instituições comprometidas com a formação profissional, com os princípios da gestão democrática e participativa de alunos, professores e comunidade para fazer e pensar uma escola que atenda as demandas da sociedade contemporânea. Para tanto, considerados *sine qua non* utilizar os potenciais das tecnologias digitais, através dos serviços da rede internet e de ambientes virtuais de aprendizagem, como plataformas mediadoras ao processo de formação junto aos Gestores. A pesquisa foi estimulada pelo seguinte questionamento: Como potencializar uma discussão e uma reflexão junto a comunidade escolar sobre gestão democrática e participativa na dinâmica das relações internas e externas dos Colégios da Polícia Militar da Bahia? A partir dessa provocação desencadeamos como objetivo geral: compreender a dinâmica das relações externas e internas dos CPMs-Bahia, a partir de discussões e reflexões envolvendo os gestores sobre os potenciais de uma gestão democrática e participativa, vislumbrando a construção de um Plano de Ação com a participação da comunidade escolar. Ademais, buscamos alcançar os objetivos específicos dessa proposta, tais como historicizar o cenário das escolas meritocráticas e as possibilidades de uma escola democrática no que se refere à Gestão participativa dos Colégios da Policia Militar da Bahia, demonstrar a importância da relação Universidade X Educação básica na busca pelo entendimento acerca da Gestão Democrática na rede pública de ensino do estado da Bahia e desenvolver um processo formativo para os gestores do CPM. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, com abordagem da pesquisa participante, ancorada na base epistemológica do Materialismo Histórico e Dialético. A mesma utilizou-se dos seguintes instrumentos de coleta de dados: questionários, observações livres e entrevistas semi-estruturadas, com perspectivas de análise de dados a partir da análise do conteúdo alicerçada nos autores como Bardin (2009) e Amado(2000) entre outros interlocutores. Como resultado dos estudos destacamos o referencial teórico e descritivo do cenário educacional, abordando o conceito de Gestão Democrática e Participativa e a Educação Meritocrática, bem como demonstramos as ações e atividades junto aos Colégios da Polícia Militar (CPM) na formação de gestores, modalidade EAD, e a elaboração de Planos de Gestão Democrática e Participativa, pelos partícipes, com vistas a ampliação das discussões na dinâmica dos espaços do CPMs, no Estado da Bahia.

Palavras-chave: Formação de Gestores– TIC – EAD– Escola Democrática e Participativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Unidades dos CPMs no Estado da Bahia

Figura 2. Unidades dos CPMs em Salvador/Bahia

Figura 3. Entrada das Unidades dos CPMs no Estado da Bahia

Figura 4. Entrada das Unidades dos CPMs em Salvador/Bahia

Figura 5. Dimensões da Gestão Escolar

Figura 6. A Escola que temos e a Escola que queremos

Figura 7. *Print* do site Campus Virtual, 2018

Figura 8. *Print* do AVA – UNEB

Figura 9. *Print* do AVA - UNEB

Figura 10. *Print* do AVA – Tela Inicial do Curso

Figura 11. *Print* do AVA – Questionários

Figura 12. *Print* da Tela do AVA - Fórum de Discussão 1

Figura 13. Curso Por uma Escola Democrática: construção de um plano de gestão escolar

Figura 14. *Print* da Tela do AVA - Projeto do Curso

Figura 15. *Print* do AVA – Página do Curso de Aperfeiçoamento para o CPM

Figura 16. *Print* da tela do AVA – Participantes Coordenadores Pedagógicos

Figura 17. *Print* da tela do AVA – Participantes Gestores (Diretores)

Figura 18. *Print* da tela do AVA – Participantes Professores

Figura 19. *Print* da Tela do AVA – Fórum 1 - Coordenadores Pedagógicos

Figura 20. *Print* da Tela do AVA – Fórum Gestores

Figura 21. *Print* da Tela do AVA – Fórum 1 - Professores

Figura 22. Nuvem de palavras Fórum 1- Professores

Figura 23. Nuvem de Palavras - Fórum 1 Coordenadores Pedagógicos

Figura 24. Nuvem de Palavras - Fórum 1 Gestores

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Censo ABED e INEP: Percentual de Instituições por Região

Tabela 2: Comparação entre os Censo ABED e INEP: com relação ao percentual de instituições privadas e públicas

Tabela 3: Evolução da adesão à oferta semipresencial na UNEB

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Expansão da UNEAD

Quadro 2: Curdo de Graduação EaD/UNEB

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1. Número de Alunos Matriculados nos CPMs
Gráfico 2. Atuação como Professor
Gráfico 3. Ano de posse dos Professores
Gráfico 4. Forma de acesso ao Cargo de Gestor
Gráfico 5. Relação entre Gestão e SEC
Gráfico 6. Forma de acesso ao Cargo Diretor/Gestor
Gráfico 7. Opinião sobre a forma de nomeação da Gestão
Gráfico 8. Sobre o processo de eleição
Gráfico 9. Sobre a constituição do Conselho Escolar
Gráfico 10. Sobre reuniões do Conselho Escolar
Gráfico 11. Sobre a atuação do Conselho Escolar
Gráfico 12. Sobre a Presidência do Conselho Escolar
Gráfico 13. Participação dos Membros do Conselho Escolar nas reuniões/Gestores
Gráfico 14. Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Comunidade
Gráfico 15. Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Professores
Gráfico 16. Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Alunos
Gráfico 17. Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Funcionários

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONSED	Conselhos de Secretários de Educação
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
PDDE	Programa Dinheiro direto na Escola
PPP	Projeto Político Pedagógico
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
MEC	Ministério da Educação e Cultura
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CPM	Colégio da Polícia Militar
DEDC	Departamento de Educação
EaD	Educação à Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do ensino Médio
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
GEOTEC	Grupo de Pesquisa em Geotecnologias, Educação e Contemporaneidade
GESTEC	Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação
GRE	Gerência Regional de Ensino
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PM	Polícia Militar
SEC	Secretaria de Educação e Cultura
SMED	Secretaria Municipal de Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNIFACS	Universidade Salvador

SUMÁRIO

1.	**INTRODUÇÃO**	**14**
2.	**COLÉGIOS DA POLÍCIA MILITAR: CONTEXTO HISTÓRICO, FUNDAÇÃO, ORGANIZAÇÃO**	**23**
2.1	A ESCOLA MERITOCRÁTICA: CONTEXTO HISTÓRICO E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS	28
2.2	MERITOCRACIA EDUCACIONAL: DIVERGÊNCIA E CONVERGÊNCIA NA CONTEMPORANEIDADE	29
2.3	MERITOCRACIA E CPM	31
2.3.1	**Educação meritocrática nos CPM**	**34**
3.	**POR UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA: PERSPECTIVA DE CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PARA TODOS**	**37**
3.1	EDUCAÇÃO E EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA: PANORAMA BRASILEIRO	37
3.1.1	**A LDB no entendimento da Educação Democrática e as atribuições dos seus atores**	**42**
3.1.2	**Educação democrática: desafios e entraves no contexto educacional**	**49**
3.2	PRESSUPOSTOS DA ESCOLA DEMOCRÁTICA	50
3.3	IMPACTOS DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA GESTÃO E NAS DINÂMICAS DA ESCOLA	52
3.3.1	**Gestão Democrática**	**55**
3.3.1	**Proposta colaborativa e participativa à comunidade escolar**	**62**
3.4	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E CONTEXTO	65
4.	**MO(VI)MENTOS METODOLÓGICOS: DIÁLOGOS PARA UM PLANO DE GESTÃO ESCOLAR**	**78**
4.1	PASSOS E COMPASSOS METODOLÓGICOS	79
4.2	OS SUJEITOS DA PESQUISA, OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E A TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	81
4.3	DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO	85
4.4	RESULTADO DA PESQUISA	93
4.4.1	**Análises dos Gráficos**	**93**
4.5	AMBIENTES VIRTUAIS E PROVOCAÇÕES PARA OS GESTORES	101
4.6	ANÁLISE DOS FÓRUNS DE DISCUSSÃO COM OS GESTORES	107
5.	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	**138**
	REFERÊNCIAS	143
	APÊNDICES	150
	ANEXOS	153

1. INTRODUÇÃO

> Tudo que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, no sentido de tomarem um pouco do destino da escola na mão, também.Tudo que agente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (PAULO FREIRE, 2002).

Esse estudo se constitui numa etapa muito importante em minha trajetória pessoal e profissional, e aqui farei uma breve exposição de alguns passos e compassos de minha caminhada. Foi na mais tenra idade, no desabrochar da infância em meio à aridez do sertão da Bahia que me encantei pela aventura do "aprender"e os sonhos de um futuro de rupturas com aquele padrão da vida numa região fortemente marcada pela seca e pobreza, começou a modelar em meu ser os novos passos.

Graças a essa escola, a essa primeira professora, que compreendi que a educação se tornou o estímulo, o incitamento e o impulso na minha trajetória de vida. Foi na Escola, enquanto espaço formal de aprendizagem, que consegui superar o analfabetismo. Mesmo sendo de família humilde, de pais sertanejos analfabetos, percebi que a educação seria mudaria o meu futuro, me conduziria por um caminho promissor de mudanças. E foi, por isso, agora, eu orgulhosamente passo a narrar um pouco dessa trilha do filme da minha existência.

A aprendizagem das primeiras letras e números aprendi com meu pai. Mas, foi com a professora Gracinha no povoado de Fátima, na Bahia, atualmente já emancipada, em uma sala multisseriada, que se deu o meu primeiro contato com formalização educacional. Posterior a essas etapas foram idas e vindas à escola, e só apenas na idade adulta consegui concluir o ensino básico, por meio de cursos intensivos denominados supletivos de 1º e2º Graus.

Mesmo distante do mundo acadêmico, o ingresso à universidade era um sonho presente, uma meta que entre tentativas e fracassos se cumpriu quando ingressei no Ensino Superior, aos 42 anos de idade, no curso de Licenciatura em História, pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

O ingresso na UEFS foi mais um desafio em minha vida, pois a mesma está situada na cidade de Feira de Santana/BA. A moradia e o trabalho incerto, em Salvador, dificultavam a conclusão do curso, entretanto mesmo com as adversidades, após oito anos de idas e vindas, concluí o tão sonhado curso.

Nesse mesmo período, participei de alguns concursos e fui aprovado para professor da Rede Municipal de Ensino de Salvador e posteriormente, também, para professor na Rede

Estadual de Ensino da Bahia; fui nomeado para uma escola no bairro da Engomadeira, no turno noturno, em uma turma de Educação de Jovens e Adultos (EJA), foi quando, de fato, passei a vivenciar a escola como espaço de atuação profissional.

Em 2003, tive a oportunidade de fazer um curso preparatório para Gestor Educacional, ministrado pela Secretaria de Educação de Salvador. Ao término, e com aprovação, fui eleito a Gestor da Escola Álvaro da Franca Rocha, para o triênio 2003/2006.

Após ser empossado, passei a trabalhar de forma a implantar uma gestão democrática e participativa, buscando a colaboração de todos os sujeitos da unidade escolar, ouvindo todos os trabalhadores em educação. Desde então, a comunidade interna e externa passou a atuar nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, resultando na fluidez do mandato por meio dos resultados positivos. Com os resultados positivos da primeira gestão, tive a oportunidade de continuar no cargo pelo próximo triênio (2006/2009), isso graças ao apoio da comunidade, pais e alunos da Unidade Educacional.

Diante da parceria, passamos a executar vários projetos, entre eles: Olimpíadas Esportivas; Sonorização da Unidade Escolar; Implantação da Rádio Escola; Projeto 5 minutos de Fama e desenvolvimento de projetos educacionais, que em suas culminâncias eram eventos que contavam com a participação da comunidade externa da instituição. Tais ações foram de grande relevância para o reconhecimento do meu trabalho como Gestor. Em 2009, fui indicado pela Gerência Regional de Ensino (GRE), da Secretaria Municipal de Educação de Salvador (SMED) para assumir a Gestão da Escola Municipal de Nova Sussuarana.

Nessa unidade consegui rapidamente estabelecer relações de respeito com a comunidade escolar, alunos e pais, o que contribuiu significantemente para consolidar o trabalho da gestão a partir da responsabilidade e do compromisso com a educação. Nessa escola o maior desafio foi a implantação da EJA II, segmento que corresponde à segunda etapa dos anos iniciais de educação de jovens e adultos. O nosso objetivo era expandir a escola e oportunizar os alunos concluintes da EJA I permanecerem na mesma comunidade, que de certa forma, estimulava outros alunos também a darem continuidade ao processo formativo educacional.

A partir desse momento, comecei a estabelecer relações com a comunidade externa do bairro da Sussuarana e colocar em prática todo o aprendizado sobre gestão democrática e participativa. Todas as decisões necessárias para o crescimento da Unidade Escolar eram tomadas a partir do debate e do diálogo, valorizando cada um, dando vez e voz a todos os envolvidos. Com isso a comunidade passou a sentir-se parte do processo educacional.

E um de nossos desafios foi a implantação do Conselho Escolar para nos auxiliar nos momentos de tomada de decisão tanto na dimensão pedagógica, administrativa ou financeira. A implantação do Conselho na unidade escolar foi de extrema importância, no sentido de pôr em prática as diretrizes de uma gestão democrática e participativa, onde o papel do gestor deve ser visto como de um mediador, articulador de projetos, de gerenciador de autonomias.

Desenvolver um clima organizacional harmonioso e ao mesmo tempo dar aos integrantes do fazer educacional essa autonomia, requer do gestor habilidades e competências para formar uma equipe coesa que saiba dialogar com a comunidade escolar. Essa afirmação é dita com total convicção, pois além de comungar com os teóricos dessa temática, a experiência pessoal e profissional me leva a corroborar com essa argumentação.

A gestão democrática e participativa só consegue ser instaurada numa unidade escolar, se a equipe gestora conseguir "cativar" ou mesmo "conquistar" o grupo de professores, funcionários do administrativo e de apoio, pois para a escola funcionar efetivamente, precisa contar com o apoio de todos. É indispensável que cada sujeito do fazer educacional se sinta (co)responsável pelo trabalho, pois a escola é uma grande engrenagem e se uma simples "peça"dessa engrenagem maior não funcionar adequadamente, todo o resto não funciona. E isso não é "missão" simples, pois muitas vezes, uma pessoa que esteja "insatisfeita" com a educação de um modo geral, com as determinações vindas da secretaria de Educação, esse sujeito social, imbuído de uma revolta pessoal, pode contaminar o ambiente de trabalho e por em xeque muitas das ações que a equipe gestora tenta por em prática. É aquele velho ditado: "uma laranja estragada no cesto, pode contaminar todas as outras".

Essa é uma realidade constante das escolas públicas e um desafio para todo e qualquer gestor, mesmo quando se propõe ao exercício de uma gestão colaborativa e participativa, há sempre alguém que se posicionado contra, simplesmente por ser do contra. Por tudo isso, existe a necessidade de implantação do Conselho Escolar.

Estimular a formação do Conselho Escolar, por essência, é ato político e pedagógico,pois o mesmo é definido como Órgão do Colegiado que representa a comunidade escolar, que por natureza objetiva gerir coletivamente a escola, conhecendo e participando da realidade da Unidade Escolar, tanto administrativa quanto do financeiro, indicando caminhos que levem a uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente referenciada. Estabelecendo relações com os segmentos pares da unidade escolar e exercendo o papel normativo na Escola, tendo como função quanto às deliberações:

> [...] deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação (ANDRADE, 2014, p.1).

Sendo assim, tornar o Conselho Escolar atuante é uma das ações importantes do Diretor na Unidade Escolar, isto porque o diretor, como membro nato do Conselho, tem como função mobilizar sua atuação, propor reunião e estimular a participação dos demais membros. Dourado (2007) destaca que os conselhos escolares configuram-se, historicamente, como espaços de participação de professores, funcionários, pais, alunos, diretores e comunidade nas unidades escolares.

Portanto, cabe ao Conselho participar de forma colaborativa e decisiva da elaboração e do se fazer cumprir o Regimento Interno do Conselho Escolar; coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar; convocar assembleias gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos; garantir a participação da comunidade escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da instituição; entre outras decisões junto coma equipe de Gestão da Escola.

E foi com esse reordenamento da dinâmica diretiva da Unidade Escolar, na qual atuava como gestor, e a partir dos resultados obtidos no processo de gestão das duas escolas mencionadas e com a credibilidade conquistada perante os órgãos gerenciais da Secretaria de Educação (SMED) Salvador, fui, mais uma vez, indicado para uma nova gestão escolar.

Em 2012, assumi a gestão da Escola Municipal Governador Roberto Santos (Robertinho), escola recentemente municipalizada, pois de acordo com a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96: é de responsabilidade do município gerir as primeiras etapas do Ensino Fundamental.

A Escola Governador Roberto Santos, mesmo sob a responsabilidade do Governo do Estado, tinha o ensino fundamental em comum acordo com a Prefeitura de Salvador. Oficializaram em 27 de janeiro de 2012 a municipalização da referida escola, e, nesse ínterim, aceitei o convite para geri-la.

Os desafios foram constantes durante todo o processo, e para enfrentá-los convidei duas pessoas de confiança para assumirem os cargos de vice-diretoras nos turnos vespertino e noturno, ambas, companheiras de gestões anteriores. E, para reforçar a equipe, recebi uma vice para o matutino que, prontamente, se incorporou ao grupo e juntos com o corpo docente,

formamos uma grande equipe compromissada com a melhoria da escola. Com essa equipe,e unindo força com o grupo que encontramos na escola, implantamos importantes projetos, apesar de todas as demandas impostas pelo próprio processo da municipalização.

Um dos entraves da nova gestão se deu com a questão da infraestrutura da escola que apresentava sérios problemas, assim como total limitação de recursos oriundos da burocracia que envolve a transição entre uma esfera e outra, o dinheiro de uma esfera não podia ser repassado para a outra. No caso da Escola Municipal Governador Roberto Santos, no primeiro ano da gestão, a verba destinada para administrar as demandas da escola ficou retida, pois a mesma foi encaminhada no CNPJ da escola de quando era da instância estadual, isso demandou um processo burocrático muito desgastante, que não foi resolvido facilmente. E sem recursos financeiros ficou muito difícil a compra de material necessário para o trabalho administrativo e pedagógico.

Mesmo diante dessas adversidades, conseguimos realizar vários projetos, entre eles: A Sexta Feliz; Torneio de futebol masculino e feminino; Intervalo interativo; Festival de talentos e a Feira Cultural e a parceria com Grupo de Pesquisa Geotecnologia, Educação e Contemporaneidade (GEOTEC), que, por meio do Edital Popciência da Fundação de Amparo do Pesquisador do Estado da Bahia (FAPESB) conseguimos implantar uma rádio na escola com alcance de 100 metros no entorno.

Em 2013, uma das nossas professoras e membro do GEOTEC implantou o projeto "A Rádio da Escola na Escola da Rádio", oportunizando aos nossos estudantes, a Educação Científica, levando-os à participação em congressos e diversos eventos de iniciação à pesquisa. Alguns alunos já estão no Ensino Médio em outra unidade escolar, mas continuam atuando no citado projeto.

E a partir desse convívio com diversos pesquisadores no contexto da unidade escolar, as trocas de saberes entre escola pública e universidade, despertaram um sonho que estava "adormecido": o de voltar aos estudos e fazer o mestrado, o que seria mais um desafio a ser enfrentado em concomitância ao trabalho de gestor na Rede Municipal e de professor na Rede Estadual. Essa busca se deu em etapas.

Após a conclusão em oito anos da Graduação, no ano de 2002, as portas da academia se alargaram, porque em 2003 tive a oportunidade de fazer um curso *Lato Sensu* em Psicopedagogia Escolar nas Faculdades Montenegro-Ba; em 2005 abracei outra oportunidade de fazer outro curso *Lato Sensu* em Gestão Educacional Escolar na Universidade Salvador (UNIFACS) e nessa mesma Universidade, de 2007 a 2009, fiz o curso em Ensino da Cultura Afro-brasileira.

Mas, o casamento com a academia e a realização do grande sonho estava por vir, pois, com a chegada da professora/pesquisadora na Escola Robertinho, veio junto o incentivo para voltar à Universidade e na oportunidade, com os projetos do GEOTEC implementados em nossa UE, uma luz se acendeu na perspectiva de voltar para a academia como mestrando de um programa em Educação.

Mais uma vez procurei abraçar a oportunidade e ingressei no ano de 2015, como aluno especial do Mestrado Profissional em Tecnologia Aplicadas a Educação (GESTEC), e, com a orientação de minha colega da "Robertinho", consegui aprovação como aluno regular da UNEB, orientado pela Profª Tânia Maria Hetkowski, que aceitou a proposta de discutir Gestão Democrática em uma perspectiva tecnológica, associando meus interesses laborais com os pressupostos discutidos e pesquisados pelo GEOTEC.

A partir do entrelaçamento dessas concepções fomos convidados a atuar nos Colégios da Polícia Militar da Bahia (CPM) como formadores de um Plano de Gestão numa Perspectiva Democrática, a partir de curso de formação com os Gestores. A proposta para o desenvolvimento do plano de gestão surgiu a partir do convite do Major Copérnico, coordenador dos 13 Colégios da Policia Militar, em 10 municípios do Estado da Bahia, em virtude de algumas demandas internas.

O Major destacou alguns problemas presentes nas unidades escolares, tais como: evasão, fracasso escolar, indisciplina, entre outros aspectos que se fez necessário uma reavaliação da proposta vigente, afim de buscar outras estratégias para mobilizar a aprendizagem dos alunos. Por isso, segundo o Major Copérnico, "o apoio da professora Tânia Hetkowski e do grupo GEOTEC, se fez em função de uma avaliação ainda tímida que foi realizada quando assumiu a coordenação dos 13 Colégios da Polícia Militar da Bahia".

Naquele momento, verificou-se que embora obtendo resultados educacionais diferenciados, posicionando-se as unidades escolares do complexo CPM no topo das escolas públicas avaliadas pelo Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), e colecionando um número significativo de discentes ingressando no ensino superior, tanto público quanto privado, o Major considerava que os colégios careciam de um alinhamento nas ações institucionais de um modo geral.

Ainda, quanto ao citado exame, foi constatado, também, que entre 2010 e 2014 houve uma gradativa redução do desempenho em todos os CPM, sem, contudo, alterar suas posições no *ranking* das escolas por ele avaliadas.

Numa avaliação interna, foi verificado também, numa série histórica de cinco anos (2011-2015), que a taxa média de aprovação nos ensinos fundamental II e médio se situava na

faixa de 80%, mas que havia registro de colégio com 92,34% e outro com 67,11%, uma dilatação que foi considerada preocupante, mas que poderia melhorar com a adoção de algumas medidas interventivas nos campos da gestão, coordenação pedagógica e das práticas educativas.

As informações das reais necessidades das unidades escolares militares nos foram passadas pelo Major e pelo coordenador de Ensino responsável pelos treze Colégios da Policia Militar da Bahia. Diante de sua experiência, o Major Corpérnico vem buscando implantar uma Gestão Democrática e participativa com objetivo de estabelecer outro padrão educacional. Ele pretende tornar a escola militar mais acessível e igualitária para todos os discentes, filhos de militares ou não, tornando este local mais igualitário e mais justo, de modo que se possa elevar o índice de aprovação no ENEM, contribuindo para a autoestima dos discentes.

Assim,a necessidade de mudança nos parâmetros das diretrizes dos CPMs ocorreu pela compreensão de que a escola é uma organização social, cultural e humana que requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar.

Desse modo, aceitamos o desafio de buscar compreender esse contexto educacional dos CPMs e elegemos como problema para essa pesquisa a seguinte questão: **Como potencializar uma discussão e uma reflexão junto à comunidade escolar sobre gestão democrática e participativa na dinâmica das relações internas e externas dos Colégios da Polícia Militar da Bahia?**

Como objetivos geral, Compreender a dinâmica das relações externas e internas dos CPMs-Bahia, a partir de discussões e reflexões envolvendo os gestores sobre os potenciais de uma gestão democrática e participativa, vislumbrando a construção de um Plano de Gestão com a participação da comunidade escolar. Quanto aos específicos:

- Historicizar o cenário das escolas meritocráticas e as possibilidades de uma escola democrática no que se refere à Gestão participativa dos Colégios da Policia Militar da Bahia;
- Demonstrar a importância da relação Universidade X Educação básica na busca pelo entendimento acerca da Gestão Democrática na rede pública de ensino do estado da Bahia;

- Desenvolver um processo formativo para os gestores do CPM, visando à construção de um Plano de Gestão participativa para as unidades escolares envolvidas e motivadas ao diálogo.

Explicitado a nossa definição de Plano de Gestão, com problema de pesquisa e objetivos definidos, nos debruçamos a solucioná-los e contemplá-los, a partir da definição de uma metodologia de pesquisa a ser desenvolvida, na intenção de delinear um Plano de Gestão a ser implantado nos Colégios da Polícia Militar da Bahia, mas não bastava oferecer um plano pronto, era preciso convidar os profissionais da Educação dos CPMs para estudar, analisar, discutir o referencial teórico acerca da Gestão Democrática e Participativa, pois só assim, colocando-os como sujeitos do processo de estudos, de delineamento da proposta é que o Plano poderia ser desenvolvido e posteriormente, implantado.

Era preciso compreendemos a Gestão escolar democrática como um meio de coesão e de consenso no processo decisório descentralizado, passando por desconcentração de funções e de responsabilidades, uma vez que a participação é a base de uma gestão democrática e necessita de todos os agentes sociais, de todos os segmentos envolvidos num debate democrático; esta pressupõe a incorporação dos significados das diferentes práticas sociais, individuais e coletivas, exercitando o saber ouvir na tomada de decisões e na concretização dessas no cotidiano escolar.

Por tudo que nos foi apresentado, delineamos um Plano de Gestão que contemplasse os anseios de cada segmento, propondo reflexões sobre o sistema educacional na contemporaneidade, envolvendo os Docentes, Coordenadores e a Equipe de Gestão das 13 unidades escolares dos CPM na Bahia, procurando conhecer os segmentos da Polícia Militar e da Secretaria de Educação do Estado da Bahia, bem como as particularidades entre ensino meritocrático e a educação emancipadora na atualidade.

O desafio estava lançado: propor uma gestão democrática e participativa para um contexto escolar impregnado de ações verticalizadas, significava um salto muito alto a ser dado e esse salto necessitava de ações bem planejadas, bem estruturadas, começando-se por um processo de construção de saberes em torno da temática “gestão democrática e participativa”, seus desafios e suas possibilidades.

Diante do exposto, passamos a descrever esse trabalho que está dividido em capítulos apresentados a seguir: o Primeiro Capítulo, como parte introdutória desse trabalho, intenta contextualizar e justificar os motivos e motivações que nos levaram a engendrar por essa

temática de estudo, que se encontra imbricada com as aspirações pessoais e com a experiência profissional do pesquisador.

O Segundo Capítulo apresenta o levantamento do histórico dos Colégios da Polícia Militar da Bahia, bem como discute o conceito de Meritocracia, que é a base do modelo de ensino nos CPMs; descreve o referencial teórico que alicerça a proposta de escola meritocrática, suas possibilidades e desafios, sem perder o foco de uma narrativa por Educação emancipatória para todos. No terceiro capítulo, estabelecemos o debate por uma escola democrática: perspectiva na construção de uma escola de qualidade para todos, analisamos a LDB/96 e suas orientações para a construção de uma Gestão Democrática e Participativa no cenário brasileiro.

No quarto capítulo, procuramos descrever o percurso metodológico (pesquisa qualitativa, do tipo pesquisa-participante) ancorada na base epistemológica do Materialismo Histórico e Dialético e do Socioconstruvismo, bem como apresentamos o planejamento e o desenvolvimento do curso de aperfeiçoamento ofertado aos profissionais de Educação do corpo do CPM, afim de se desenvolver coletivamente a proposta do Plano de Ação de uma proposta educacional na perspectiva democrática.

O curso "**Por uma Escola Democrática"** foi pensado, planejado e executado pelo pesquisador com apoio do Grupo de Pesquisa GEOTEC, vinculado ao Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação, a partir do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), no Campus Virtual da UNEB. A parceria estabelecida entre a UNEB e os CPMs para o planejamento e desenvolvimento do curso, que iria propor um plano de ação a ser implantado nos CPMs, demonstra a importância da relação que se pode estabelecer entre Universidade X Educação Básica, em prol do entendimento acerca da Gestão Democrática na rede pública de ensino do estado da Bahia.

A temática do presente estudo se mostra coerente e pertinente com o referido Programa de Pós-graduação, bem como com a Área de Concentração 2 – Gestão da Educação e Redes Sociais em que se inscreve. Acreditamos que o construto final desse trabalho seja relevante para o contexto das Escolas Públicas atuais, pois apresenta um referencial teórico acerca do assunto, com diálogos de autores atuais, ao mesmo tempo em que o Plano de Gestão a ser modelado a partir dele para os CPMs, mostra-se como um passo de inovação no contexto dessas Escolas, o que nos faz vislumbrar rupturas com uma gestão verticalizada e sinaliza avanços no caminho para a construção de uma Escola e uma Educação voltadas para a igualdade social.

2. **COLÉGIOS DA POLÍCIA MILITAR: CONTEXTO HISTÓRICO, FUNDAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

Os Colégios da Polícia Militar, no Brasil, foram instituídos por decretos governamentais, cujo objetivo primordial era atender, exclusivamente, a filhos de policiais militares, servidores públicos federais, estaduais, municipais e civis, no sentido de ministrar a instrução policial militar, de modo a despertar vocações para a carreira da Corporação da Polícia Militar. Administrados pela Polícia Militar e as Secretarias de Educação dos estados, estão distribuídos em 18 unidades federativas, totalizando 93 Colégios da Polícia Militar em todo território nacional, fundados por "decretos de transformação". Na Bahia existem treze Colégios, quatro em Salvador e nove no interior, conforme as Figuras 1 e 2.

Figura 1: Unidades do CPMs no Estado da Bahia
Fonte: Google[1], 2018.

A estrutura e o funcionamento dos Colégios da Polícia Militar nas Unidades Federativas que compõe o Sistema de Ensino no Brasil, também são integrantes da Rede Estadual de Educação, vinculados às Secretarias e mantidos pelos Governos dos Estados, cuja finalidade a execução da política de educação, definida no Plano Estadual de Educação e nas políticas educacionais estabelecidas pelo Comando Geral da Polícia Militar e através do

1 <https://www.google.com.br/search?ei=29OnWoCiOMqmwgSym5S4CA&q=mapa+dos+colegios+da+policia+militar+na+bahia+na+bahia&oq=mapa+dos+13/03/2018às10:38>.

Instituto de Ensino e Pesquisa, bem como das políticas públicas realizadas pelas Secretarias da Educação.

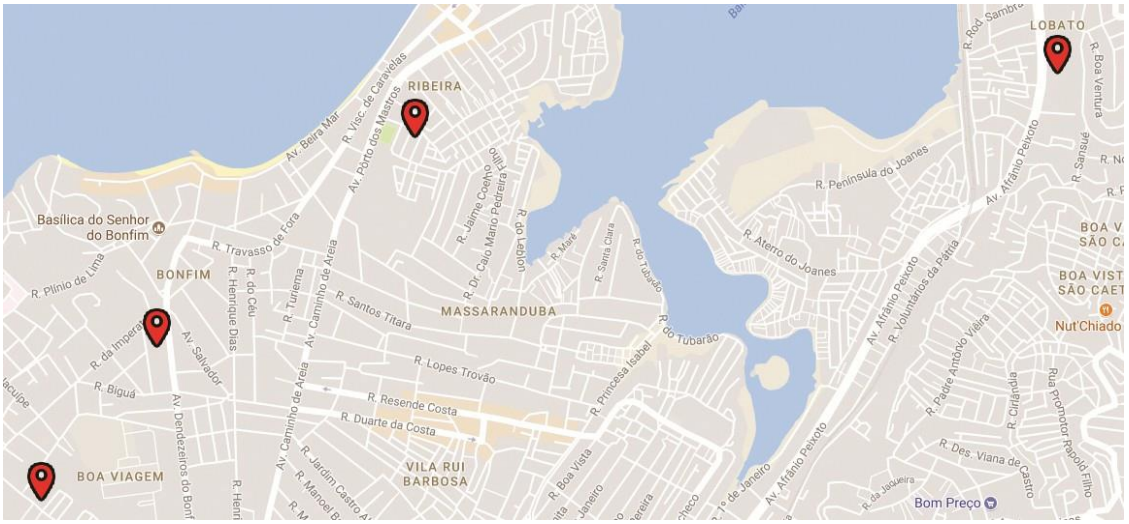


Figura 2: Unidades do CPM em Salvador/Bahia
Fonte: Google[2], 2018.

De acordo com os Decretos[3] de criação, o objetivo primordial do CPM é "propiciar a instrução aos filhos de policiais militares e civis, servidores públicos federais, estaduais e municipais em consonância com os programas do Ministério de Educação". Sendo que atualmente atendendo à comunidade residente na Capital e mais nove cidades do interior do estado da Bahia. O colégio funciona em sistema de externato, em dois turnos distintos e o ensino é ministrado gratuitamente. O quadro de discentes, que até o ano de 1993, era constituído apenas do sexo masculino, em 1993 passou a disponibilizar vagas, também, para o sexo feminino, a partir da 5ª série do Ensino Fundamental.

---

[2] <http://www.google.com.br/maps/place/Col%C3%A9gio+da+Policia+Militar+Ribeira/@-12.9563157,-8.5201552.13z/data=!4m8!1scol%C3%A9gios+da+policia+militar+de+salvador!3m4!1s0x7160fe8ede0e61b:0xfac52d040f2ea410!8m2!3d-12.9121129!4d-38.4970215?dcr=0> Acesso em 15/03/2018 às 12:39.

[3] Decreto é uma ordem, decisão ou determinação legal, emitida por uma autoridade superior, pelo chefe de Estado, por uma instituição, civil ou militar, laica ou religiosa, os decretos, são termos oriundo do latim *decrētum*, é a decisão de uma autoridade sobre a matéria em que tem competência. É através de ato do representante do Poder Executivo, com conteúdo que dita normas regulamentar e é hierarquicamente inferior às leis. A natureza do Decreto pode ser uma variante a depender de cada legislação nacional. De acordo com a necessidade de cada representante do Poder Executivo nos três entes federados, levando em conta o grau de urgência que são emitidos e têm caráter de lei sem passar pelo Poder Legislativo. Mesmo sendo promulgados, não impede que seja analisado pelo Congresso Nacional que tem legitimidade para decidir pela sua vigência ou não. Estes decretos-lei permitem que o Governo tome decisões urgentes, com procedimentos rápidos e sem perder tempo.

No que se refere à criação do CPM, existe um decreto para cada Colégio, mas esses decretos são constitucionalmente reconhecidos porque tem apoio da própria Constituição Federal de 1988, art. 84, e o governo do estado da Bahia, pelo inciso V do art. 105 da Constituição do Estado da Bahia.

A partir de então, a Bahia passou a ter a primeira Unidade Escolar do Colégio da Polícia Militar que está situado à Avenida Dendezeiros s/n, Baixa do Bonfim, no Município de Salvador, em área pertencente ao núcleo que compõe a Vila Policial Militar do Bonfim. Esse criado através do Decreto de nº 16.765, publicado no Diário Oficial de 09 de abril de 1957, no Governo de Antônio Balbino, possui como patrono o professor e jurista Rui Barbosa.

Ilustrando as outras unidades em Salvador, na Ribeira (João Florêncio), Decreto 09835 publicado no DE em 22/10/2006, o do Lobato (Foi criada através do Decreto de nº 7685 publicado em 22/12/1996) na Avenida Suburbana, o Dendezeiros e o Luís Tarquínio (Foi criada através do Decreto publicado em nº 0507 publicado em 03/05/2007). No interior possui unidades em Alagoinhas (Criado através do Decreto de nº 9995 de 02/05/2006), Candeias (Decreto de nº 9.994 publicado em 28/04/2006), Feira de Santana (Decreto de nº 9.383 publicado em 30/03/2005), Ilhéus (Decreto de nº 9.834 publicado em 21/02/2006), Itabuna (Decreto de nº 9.382 publicado em 30/03/2005), Jequié (Decreto de nº 10.041 publicado em 04/07/2006), Juazeiro (Decreto de nº 9836 publicado em 21/02/2006), Vitória da Conquista (Decreto de nº 9.833 publicado em 21/02/2006) e Teixeira de Freitas (Decreto de nº 10.087 publicado em 03/05/2007).

O Colégio Militar do Estado da Bahia, conseguiu, em 2007, uma das melhores notas do ENEM de todo o país. A unidade que obteve essa maior nota foi a Unidade CPM-Anísio Teixeira de Teixeira de Freitas. Esse diferencial nas avaliações externas, vem se destacando a cada ano, contribuindo de certa forma para criação de mais escolas administradas pela PM-BA. Conforme fotografias a seguir.

A partir do reconhecimento social, tanto na esfera militar quanto na civil, foram criados os Colégios da Polícia Militar na Bahia, todavia vale ressaltar que esses mesmas instituições já funcionavam a partir da instância pública estadual, mas que através dos Decretos Únicos foram transformados em CPM. Por isso, é consenso a compreensão de que esses colégios já existiam com acesso de toda sociedade que desejasse estudar, mas com o processo de mudança, esses espaços educacionais foram transformados, criando assim, os CPM, com interesses da PM e do governo.

Figura 3. Entrada das unidades do CPM no Estado da Bahia
Fonte: Google, 2018.

Figura 4: Entrada das Unidades do CPM de Salvador/BA
Fonte: Google, 2018.

A partir do regimento oficial, datado de 2010, os colégios militares da Bahia, esclarecemos as seguir os critérios de escolha dos estudantes pata ingresso nos CPM: até 1993, só os filhos dos militares do sexo masculino. O CPM foi criado inicialmente para filhos de militares (somente os homens), era apenas o critério de ingresso. A partir de 1993, criam-se turmas femininas, mesmo assim, o critério era serem filhos e filhas de militares. Atualmente o ingresso dos estudantes para demanda social 30% para os estudantes civis e 70% para os filhos de militares.

Essa intervenção militar delimitou, através de critérios, o ingresso dos estudantes que demonstravam interesse em estudar nessas instituições. Uma das diferenças básica entre o Ensino Público não militar que é mantido apenas Secretária Educação e Cultura (SEC) e os CPM por duas Instituições Mantenedoras: SEC e a Policia Militar(PM).

Os Colégios da Polícia Militar na Bahia são unidades singulares pelas características das propostas pedagógicas e específicas voltadas para, além das suas atribuições legal e legitimamente definidas, a formação cívico-militar própria da Polícia Militar da Bahia, além de ser mantido e possuir estrutura organizacional constituída por um modelo de gestão partilhado por esta e pela Secretaria de Educação do Estado, o que lhe confere órgãos de direção, colegiados e serviços compostos por repartições, seções e demais desdobramentos organizacionais específicos das suas duas instituições mantenedoras.

A estrutura que compõe os colégios do CPM na Bahia apresenta a seguinte formação: diretoria PM- responsável pela gestão da unidade escolar, competindo-lhe atividades de gerenciamento pedagógico, administrativo, financeiro e patrimonial, bem como de articulação com a família, com a comunidade escolar e entorno da escola e com os poderes públicos locais. Enquanto a diretoria adjunta compete exercer as atribuições delegadas pelo Diretor PM, substituindo-o quando da sua ausência e impedimentos legais; já a diretoria SEC, exercida por servidor, ocupante de cargo da carreira de professor ou de coordenador pedagógico do Magistério Público Estadual, com formação em licenciatura e designado pelo Secretário da Educação do Estado da Bahia, compete ao mesmo exercer as atribuições delegadas pela Secretaria de Educação, indicar os Vice-diretores Pedagógicos, coordenar a elaboração e acompanhar o projeto pedagógico da unidade escolar conveniada, em consonância com as diretrizes da rede pública estadual de ensino.

Quanto aos docentes, são professores PM e professores servidores do estado vinculados à SEC, cujo ensino será ministrado e organizado em conformidade com o ato de sua criação e, de acordo com a sua tipologia e com as ofertas educacionais, que sejam conferidas para o seu funcionamento, de modo que sejam alcançados em conjunto e com

regularidade. Sabe-se que uma premissa do modelo educacional do CPM está pautada na educação meritocrática, assunto que vamos discutir a seguir.

2.1 A ESCOLA MERITOCRÁTICA: CONTEXTO HISTÓRICO E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Refletir sobre a meritocracia é buscar compreender esse sistema desde a etimologia da palavra até sua repercussão na formação social. A palavra meritocracia vem do latim *miritum* e do sufixo grego *kpatía* “cracia” “poder”, sentido esse que simboliza um modelo governamental e ou sistema, implantado em forma de hierarquização e premiação, baseado nos méritos pessoais de cada indivíduo.

A condecoração fundamenta-se no merecimento das ações executadas, levando em conta a perspicácia, competência e a soberania perante aos demais sujeitos envolvidos no cumprimento da tarefa e/ou missão. Nesse sentido, a meritocracia:

> [...] para muitos é uma forma de reconhecimento de sua capacidade, competência, atitude e iniciativa nas atribuições que demonstra desenvoltura, considerando valores como educação, moral e aptidão específica para determinada atividade (BARBOSA, 2003, p. 21).

Nessa perspectiva, na sociedade contemporânea, onde o capitalismo e a competição são fatores que determinam o lugar e a posição que as pessoas ocupam, a meritocracia se constituí pela condição social do sujeito e por diferentes aspectos que a diferenciam, entreter ou não ter uma determinada competência, tais como: os métodos de seleção (vestibular, concurso, recrutamentos) que avaliam a capacidade laboral e/ou intelectual como também as físicas, psíquicas e sociais com ou sem critério previamente definido.

De acordo com Barbosa (2003), o sistema meritocrático é vinculado ao estado burocrático, principalmente a instancia pública, onde a formação organizacional como funcionários e servidores são selecionados para seus postos de acordo com sua capacidade, que de certa forma legitima esse modelo tão criticado, contudo o maior entrave desse regimento é a caracterização dos valores éticos, a qual nem sempre deixa claro o que se compreende por "mérito".

Em educação, sobretudo nos anos iniciais, o sentido de meritocracia depende da igualdade de oportunidades, pois de acordo com o sociólogo francês François Dubet (2004), o acesso à escola repercute para universalização do ensino e por consequência das oportunidades.

O Brasil, a partir da década de 40 do século passado, caminhou a largos passos na propagação da educação formal. Hoje, de acordo com Dubet (2004), quase 100% das crianças em idade escolar acessam ao ensino fundamental. Em etapas posteriores, como o ensino médio e principalmente o ensino superior, a realidade é outra. A universalização do acesso ao ensino não elimina a meritocracia da educação. Dubet (2004, p. 541) afirma que:

> [...] essa escola não se tornou mais justa porque reduziu a diferença quanto aos resultados favoráveis entre as categorias sociais e sim porque permitiu que todos os alunos entrassem na mesma competição.

Do exposto, é possível que os estudantes tenham as mesmas oportunidades para competir, por outro lado, as condições oferecidas não são equânimes, por isso, a competição passa a ser desleal. Entretanto, se faz necessário refletir sobre o modelo de igualdade constituído como ideário de oportunidades em educação. Pois, se esse fosse o pressuposto avaliativo para condição educacional do país, logo sobressaíam às desigualdades que imperam por meio do abismo entre "as boas escolas" e "más escolas" os "alunos bons" e os "alunos ruins". Ao assumirmos que essa desigualdade é produto de toda e qualquer competição e concorrência que se deram sob as mesmas condições admitirá a falência da escola na educação para todos.

Nessa configuração a forma de compreender como se organiza uma proposta educacional, onde o mérito é o pressuposto da sua formação educacional, apresentaremos o *lócus* da nossa pesquisa, seus alicerces educacionais e a reconstrução do paradigma educacional meritocrático para democrático.

2.2 MERITOCRACIA EDUCACIONAL: DIVERGÊNCIA E CONVERGÊNCIA NA CONTEMPORANEIDADE

Discutir meritocracia e suas divergências na contemporaneidade nos leva a uma reflexão das promoções adotadas na educação. Em meio as discussões que ocorrem nos estados sobre o processo avaliativo no sistema educacional brasileiro já é possível identificar que há certo interesse em implantar o modelo meritocrático no sentido de avançar para atingir as metas estabelecidas, utilizando formas de premiação para os discentes com promoção para o ano seguinte de escolarização, ou uma espécie de prêmio de reconhecimento na unidade escolar, já os docentes de forma financeira. Tal modelo é perceptível em alguns estados e vem dando resposta positiva a sociedade.

Bastam verificar o interesse das famílias em matricular seus filhos nas escolas que demonstram maior rigorosidade e alto índice de aprovação no ENEM, principalmente as unidades militares. Para tanto, é necessário algumas medidas que contemplem todos diretamente envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Prevalecendo o diálogo entre as partes interessadas, traçando metas e ações para serem alcançadas por todos envolvidos no processo.

> [...] uma vez que os profissionais envolvidos na educação são pressionados, antes de tudo, a apresentar melhores índices: Quanto mais um indicador social quantitativo é utilizado para fins sociais de tomada de decisão, mais sujeito ele estará à pressão de corrupção e mais apto ele estará a distorcer e corromper os processos sociais que se pretende (si) monitorar. As mudanças induzidas pelas pressões da responsabilização corrompem o próprio propósito da escolarização, causando a focalização dos profissionais na mensuração ao invés de nos objetivos da educação (RAVITCH, 2011, p. 49).

Assim, podemos observar que a consequência dos testes de larga escala ocorrem em função da pressão que os envolvidos recebem para elevar os altos índices de aprovação dos educandos como forma de evitar a evasão e repetência. Ainda conforme o autor (2011, p. 253-254) "quando os testes são o método primário de avaliação e responsabilização, todos se sentem pressionados a elevar os escores, por bem ou por mal. Alguns irão trapacear para obter uma recompensa ou evitar a humilhação."

De certa forma, podemos perceber que a meritocracia tem sido implementada na contemporaneidade tanto pela direita, quanto pela esquerda brasileira. Mas, por outro lado, ainda existe um debate daqueles que defendem a partilha, a lealdade, a solidariedade, a igualdade e muitos outros elementos com mérito social indiscutível. No entanto, alguns sujeitos por ingenuidade ou não faz em por nítido interesse, por que:

> A meritocracia nas organizações refere-se a um conjunto de valores que define os lugares do indivíduo e sua recompensa por meio do seu desempenho, rejeitando toda e qualquer forma de privilégio hereditário ou corporativo. Ao basear-se no mérito para reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos resultados, a gestão de pessoas busca conciliar e satisfazer as expectativas das pessoas e das organizações (CHAVES, 2012, p. 102).

A inferência que fazemos dessa citação de Chaves (2012), é que, na sociedade brasileira existe, ainda a necessidade de se "estimular" a meritocracia como forma de fazer com que os sujeitos busquem crescimento pessoal por meio dos próprios esforços, afim de

merecer os “ganhos” diretos desse empenho, uma vez que vivemos numa sociedade marcadamente capitalista e desigual, na qual os “ganhos” não podem ser para todos, mas, sim para aqueles que os merecem. O que vai se configura paradoxo de uma proposta de educação emancipadora que deveria ser para todos.

Em termos escolares, as instituições de ensino passam a funcionar visando atendera os instrumentos de avaliação externas, configurando-se em mensurações quantitativas em detrimento da qualitativa. A exemplo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007, que reúne dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e a média de desempenho nas avaliações escolares em larga escala realizadas em todo o Território Nacional, independente de modelo meritocrático.

2.3 MERITOCRACIA E CPM

No sistema educacional brasileiro, a meritocracia pode funcionar como uma mola propulsora da educação, até porque o ingresso dos professores no setor público ocorre por meio de concurso, sendo um processo de escolha dos “melhores”. E na escola não é diferente, só vence os chamados melhores que são estimulados de alguma forma a competição em busca de resultados, contribuindo para preparação automática dos educandos para responder as avaliações externas e obter os melhores desempenhos, independente da aprendizagem para vida formando cidadãos críticos da sociedade.

Por outro lado, é possível compreender que numa sociedade capitalista, a cada dia a escola tem estimulado, de alguma maneira, a competitividade, corroborando para um sistema onde quem vence são os melhores, sendo que as escolas passam a ser um local ideal de preparação para a competitividade. Assim, torna-se claro que a meritocracia, mesmo sendo negada oficialmente, nas entrelinhas, é um fator preponderante. Nesse sentido, podemos citar a discrepância do resultado do IDEB, pois no *‘‘ranking*” entre as escolas a meritocracia é um peso, pois segundo Iguassu (2013), em um mesmo critério avaliativo são comparadas escolas com perfis de famílias socioeconomicamente privilegiadas com outras de escolas menos favorecidas.

Nesse sentido, Ravitch (2011) destaca que a consequência de toda essa prática, é que os estudantes podem ser capazes de passar no teste, mas não conseguem passar em um teste do mesmo assunto para o qual eles não tenham praticado. Fugindo de alguma forma do que está na Constituição Federal de 1988, onde:

> Discutir a meritocracia na educação pública tem contribuído para ampliar as diferenças sociais, contrariando o Artigo 5º da CF de 1988 que nos garantem que todos são iguais. Assim, podemos analisar que a educação pública em nosso país tem sido o espaço para os menos favorecidos, onde visivelmente a divisão social é escancarada, demonstrando que a condição socioeconômica prevalece. Sendo que a preparação dos alunos para responder a prova que define a classificação da escola pelo INEP em 2007é um indicador que reúne dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e médio de desempenho nas avaliações em larga escala realizadas pelo INEP" (BRASIL, 2011). Mas "Não é sem razão que os melhores desempenhos escolares estão nas camadas com melhor nível socioeconômico (FREITAS, 2007, p. 969).

Nesse contexto percebemos que o sistema estima o desempenho dos educando e educadores a partir da nota do IDEB, fortalecendo que os gestores públicos comprometidos são aqueles que obtêm o melhor desempenho efetivo dos seus alunos, as avaliações externas tem corroborado para legitimar o contexto de desigualdade entre as unidades escolares, estimulando de alguma forma a competição, por meio da exibição dos índices, os quais denotam qualidade pela exibição de dados quantitativos. Entretanto, nessa perspectiva, para Chaves (2012), a educação não se assume como meritocrática, mas faz parte de um sistema que valoriza os resultados e os números, levando em conta apenas os dados estatísticos

> A meritocracia nas organizações refere-se a um conjunto de valores que define os lugares do indivíduo e sua recompensa por meio do seu desempenho, rejeitando toda e qualquer forma de privilégio hereditário ou corporativo. Ao basear-se no mérito para reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos resultados, a gestão de pessoas busca conciliar e satisfazer as expectativas das pessoas e das organizações (CHAVES, 2012, p. 102).

Assim, o processo meritocrático seleciona as pessoas que julga ter dedicação, talento e aptidão no que fazem e nos resultados positivos. Para aqueles que conseguiram almejar o sucesso, tanto na educação quanto nas empresas privadas e também no setor público, ou seja, os funcionários de carreira que são reconhecidos pelo "mérito" e, possivelmente, têm maior probabilidade de abono salarial, ou uma promoção no cargo. Dessa forma justifica a aplicabilidade da meritocracia adotando um sistema de condecoração por esforço individual, nesse sentido:

> [...] a meritocracia surge em nossas discussões políticas e organizacionais, ela aparece na essência de sua dimensão negativa. Ou seja, como um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio

> hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais.[...] quando, por outro lado, afirmamos que o critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, ou seja, o conjunto de talentos, habilidades e esforços de cada um [...]. Nesse momento ela deixa de ser consenso, contudo, não decorre do fato de que as pessoas discordam acerca do desempenho (talento+habilidade+esforço) como critério fundamental, e sim de que existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que realmente entra no seu cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da relação entre responsabilidade individual, etc. Ou seja, ela levanta questões acerca de filosofia política, de filosofia do direito, de justiça social, etc. (BARBOSA, 2003, p. 22).

Nessa perspectiva, no tocante às questões políticas e filosóficas da educação brasileira, após a Constituição de1988, que discutia implantação do processo de gestão democrática nas unidades escolares, cujo desejo é propor a educação de qualidade, de certa forma, confronta-se com a contradição entre a "qualidade e igualdade" de maneira que as dificuldades não se restringem ao fato de que alguns têm mais êxito do que outros. Por um lado, são as escolas que contribuem para formar uma elite letrada e, por outro, limitam ou não oferecem oportunidades de forma igual, mesmo esse direito estando garantido no Artigo 205 da Constituição Brasileira. Assim há, portanto, um longo caminho a percorrer quando se visa, efetivamente, superar o inaceitável: a desigualdade de oportunidades. Como registra Cury (2000, p. 569),"enquanto houver uma crianças em escola ou fora da idade adequada, o direito de todos e o dever do Estado não terão se consubstanciado".

Sendo assim, meritocracia é uma forma de premiação, ou hierarquização, que se baseia no mérito pessoal de cada indivíduo em determinada área, seja ele o mais dedicado ou o mais dotado de qualidades para determinado fim. É desta forma que a etimologia da palavra traz, como significado literal: poder do mérito.

A média diferenciada do CPM, bem como o nível de exigência dos professores, são formas de estimular a superação das próprias barreiras, na tentativa de alcançar a nota estipulada, e a contemplação através das patentes, que é uma forma de recompensa e reconhecimento acadêmico, nos seus diversos patamares de hierarquia escolar, se revela uma retribuição do colégio ao aluno, pela sua aplicação aos estudos e pelo excepcional comportamento escolar, Dutra (2007, p. 56):

> [...] entende mérito como um termo pejorativo, pois utiliza como base, a classificação em níveis de inteligência (QI) e grande nível de esforço. Significa dizer de um condicionamento avaliativo sobre aptidões, qualificações, valores e comportamentos dentro da instituição.

Percebe-se que o sistema educacional brasileiro e a forma de ingresso dos educadores servidores ocorrem através de concurso, portanto, prevalece o mérito de cada um. Em relação aos educandos nas instituições públicas de ensino, em tese os CPM são contemplados nos critérios disciplina e nota, já os funcionários são classificados e motivados estrategicamente através de aumento salarial, de gratificações, ou mudança de cargos. Nesse sentido, Dutra (2007), entende que o perfil humano é "um ponto limitador para o aproveitamento das Oportunidades de negócio" e o que justifica essa realidade é a falta de qualificação.

Não obstante, muitas são as críticas feitas por sociólogos, filósofos e intelectuais, pois, entendem que o desenvolvimento das competências e habilidades profissionais não dependem unicamente do esforço individual, mas, e principalmente, das oportunidades de cada indivíduo ao longo de sua trajetória educativa e formativa, bem como das condições estruturais que as instituições colocam a serviço do desempenho de seus profissionais, também são consideradas o vínculo com as questões políticas.

Mas, as condições e oportunidades de vida são fundamentais para que cada um desenvolva e imprima as suas habilidades em prol de um determinado projeto de vida. Ou seja, não se pode nivelar os indivíduos tomando como parâmetro uma mesma base intelectual, desejos, oportunidades e metas. Por que cada ser humano é único e tem vida única.

2.1.1 Educação Meritocrática nos CPM

Os Colégios da Polícia Militar se submetem aos ditames educacionais existentes em todas as escolas, e conseguem os resultados de sucesso respeitando, obviamente, a integridade intelectual, psicológica e física dos alunos, que na verdade é um conjunto de conceitos que vai determinar a capacidade e aptidões do sujeito, nessa linha, estabelece um programa meritocrático nas instituições que pode, de alguma forma, constituir um equívoco tornando-os críticos, reflexivos e conscientes ou não.

A fria definição constante nos dicionários não consegue atingir o real significado da palavra, tão corriqueira em seu uso no Colégio da Polícia Militar (CPM). Vista como forma de superação de limites e propulsora de estratosféricos vôos para o sucesso, a meritocracia oportuniza aos alunos saírem do estado de coadjuvante para o de protagonista no seu projeto de vida, que se inicia, justamente, no seu período de formação básica. As posições hierárquicas, que seguem as patentes da Polícia Militar, de Sargento a Tenente Coronel,assim

são ofertadas aos alunos que apresentam as melhores médias nas disciplinas pedagógicas, médias de comportamento e elogios, frutos dos esforços e dedicações ao Colégio.

Porque há várias formas de instituir a meritocracia? Um exemplo recorrente no Brasil é o concurso público, em que são classificados os que alcançarem as melhores pontuações, ou seja, os mais qualificados ocuparão os cargos e funções privilegiadas da posição. Também as avaliações de desempenho, por exemplo, na rede municipal de ensino de Salvador, o servidor do magistério passa por avaliação de desempenho, cujo prêmio é aumento salarial, de acordo com a ocupação de cada um.

Em se tratando de educação, o Colégio da Polícia Militar (CPM) promove os alunos que se destacam por meio do desempenho intelectual, disciplinar e físico da instituição, em reconhecimento a esses que logram mérito intelectual e conseguem alcançar as subsequentes graduações que vão de Cabo até o maior posto: Aluno Coronel. As medalhas do mérito intelectual (ouro, prata e bronze) aos agraciados, seguido dos padrinhos e madrinhas que concedem os certificados aos respectivos afilhados.

Devido à natureza militar do CPM, os alunos são classificados hierarquicamente. Os alunos do ensino fundamental e médio usam insígnias nas mangas e nas passadeiras dos uniformes. Cada posto ou graduação do CPM tem um significado e serve para destacar os alunos com maior rendimento no ano anterior. É realizada anualmente uma solenidade para o preenchimento dos postos e graduações dos melhores alunos no que se refere aptidão, avaliação e comportamento dentro dos espaços do CPM.

Para os militares,a importância da comemoração, que é uma festa cívica, para os educandos que alcançam a melhor nota e, portanto, são graduados. Com isso fortalece-se a meritocracia e os valores morais entre os alunos da instituição de ensino: A meritocracia é um modelo de distribuição de recursos, prêmios ou vantagens, cujo critério único a ser considerado é o desempenho e as aptidões individuais de cada pessoa. Como uma das ideias que fundamentam oralmente o liberalismo, a meritocracia é um princípio essencial de justiça nas sociedades ocidentais modernas. A partir dessa ideia é que se justifica e se legitima a forma como os recursos estão distribuídos na sociedade. Segundo essa tese, a mobilidade social deve ser um resultado exclusivo dos esforços individuais através da qualificação e do trabalho (BETONI, 2014, p.21).

Esse modelo implementado pelos CPM na Bahia pode ser algo que poderá interferir incisivamente nas relações nas práticas pedagógicas e no desempenho acadêmico dos educandos, transformando a docência numa ação mecânica, distanciando docentes e discentes da possível autonomia duramente conquistada ao longo da história da educação do país. Uma

vez que, os professores são submetidos a avaliações quantitativas, tornando-se em parte responsáveis pelos resultados de aprendizagem, sejam positivos ou negativos.

A discussão em torno do processo de ensino e aprendizagem vinculados à meritocracia no CMP se destaca, mas outras preocupações desfilam no rol das discussões e surgem demandas de rupturas de paradigmas. Uma dessas rupturas está na busca por um novo modelo de gestão escolar, buscando-se ancorar na proposta de gestão democrática e participativa, temática que vem sendo amplamente discutida no Grupo de Pesquisa GEOTEC e no Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação, na Área de Concentração 2. Portanto, apresentaremos no capítulo a seguir, o embasamento teórico que nos subsidiou no planejamento e desenvolvimento do Curso ofertado aos profissionais de Educação do CPM.

3. POR UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA: PERSPECTIVA NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PARA TODOS

Aqui apresentaremos o diálogo estabelecido com alguns autores que tratam da temática da gestão democrática e participativa na escola pública, afim de explicarmos sua importância no contexto das escolas militares, visando uma possível ruptura de paradigmas pedagógicos e administrativos dessas unidades escolares, mas sem perder a essência de uma escola meritocrática.

3.1 EDUCAÇÃO E EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA: PANORAMA BRASILEIRO

A educação brasileira é marca da por um processo contínuo de transformação, desde os períodos históricos até os dias atuais, o sistema educacional formal transita entre diferentes concepções, filosofias, teorias, tendências, as quais impactam diretamente no modelo educacional hoje empregado.

A partir de um breve panorama histórico, compreendido entre 1549 e 1759, é possível reconhecer as marcas que ainda ressoam nas escolas brasileiras, a pedagogia tradicional oriunda da educação jesuítica, a qual predominava a catequese e a educação indígena. Posteriormente, as reformas pombalinas deveriam modificar o modelo educacional vigente, mas corroboraram diretamente com as bases religiosas, iniciando o processo de alfabetização brasileira.

Nos anos entre 1759 e 1827, período subseqüente, o interior do Brasil inaugurava as escolas de primeiras letras, determinada pela “aprovação da Lei Imperial de 15 de outubro de 1827, a qual se estende até 1932”. Vale ressaltar, que o Brasil neste período passava por um momento de transição, transformando-se em uma nação. Após, a emancipação política e com a Proclamação da República, ocorreram mudanças nos princípios educacionais com bases nos ideais iluministas, uma época reconhecida pelo amadurecimento político da mentalidade burguesa que encontrou na filosofia uma plena justificação de se romper com uma sociedade livre.

A partir de 1930, foi instituído o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, cujo Ministro era Francisco Campos, que implementou a reforma do Ensino Secundário criando os Exames de Madureza, que se tornou conhecido como Supletivo de 1º e 2º graus. Era um estilo de avaliação semestral que oportunizava os cidadãos com mais de dezoito anos acelerar os estudos em até seis meses, bastava prestar os exames numa escola publica e se aprovado em toda disciplina, concluía aquela etapa, que normalmente era de

quatro e três anos o primeiro e o segundo graus, respectivamente. Uma vez aprovado nos exames o educando estaria:

> Cumprindo os sete anos do curso integral, o aluno submeter-se-ia ao Exame de Madureza que tinha caráter de conclusão de curso e era pré- requisito para matricula no curso superior. O Exame de Madureza se destinava a verificar se o aluno tinha cultura intelectual necessária. Para ele orientava-se todo o plano de estudos, sendo considerados centro e coroamento do processo educativo (CASTRO, 1973, p. 14).

E as mudanças continuaram e a partir de 1946, quando foram promulgadas as leis que regulamentavam o sistema educacional brasileiro, respectivamente Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB). A literatura (ROMANELLI, 1991; SANTOS *et all*, 2006) mostra que o produto deste embate resultou em uma legislação educacional dúbia ou, pelo menos, que se serviu para a ampliação da concepção de responsabilidade do Estado para com a educação. Por outro lado permitiu, especialmente pela falta de regulamentação adequada, o setor privado operar com bastante liberdade na educação brasileira.

Em contrapartida, podemos perceber que a gestão escolar no Brasil vem passando por mudanças significativas, que acompanham a evolução política das três últimas décadas, e podem ser acompanhadas em quatro períodos, cujas características se devem a situações políticas e medidas constitucionais e legais.

Durante o regime militar, o sistema público de ensino era descentralizado, existia um sistema federal de ensino, sistemas estaduais, sistema do Distrito Federal e uma rede de ensino municipal que seguia as normas estaduais. No entanto, não havia participação e envolvimento de organizações da sociedade civil dos educadores e das famílias na formulação de políticas e na condução dos sistemas educacionais.

O Ministério da Educação controlava parte da agenda educacional dos Estados e do Distrito Federal por meio dos planos setoriais de educação, uma vez que transferia recursos para as respectivas Secretarias de Educação, desde que essas incluíssem em seus Planos de Educação os mesmos projetos contidos nos planos Setoriais. Desse modo, a descentralização consistia na distribuição de funções e atribuições entre a União, os Estados e o Distrito Federal relativa à manutenção e funcionamento dos sistemas de ensino.

Nos Estados e Distrito Federal, os sistemas de ensino funcionavam também de forma centralizada, o mesmo ocorrendo na rede municipal. Os planos educacionais expressavam mais o pensamento da burocracia educacional e eram documentos de cunho mais político do

que técnico e operacional. Segundo o Conselho de Secretários da Educação - CONSED, a autonomia das escolas era praticamente inexistente, o que se evidenciavam os seguintes fatos: os diretores eram escolhidos pelos Secretários de Educação, por interesses políticos, por critérios na maioria das vezes clientelista e também desconhecidos, sem considerar o programa de trabalho da escola; as necessidades materiais eram atendidas diretamente pelas Secretarias de Educação; do ponto de vista pedagógico, as escolas seguiam o que determinavam os livros didáticos, escolhidos pelo MEC e enviados às escolas, sem sua participação. O treinamento dos educadores era organizado pelas Secretarias sem levarem conta as necessidades identificadas no nível das escolas.

Nesse período, a meta prioritária do ensino do setor público era a universalização do acesso ao ensino fundamental que se traduzia na ampliação da taxa de escolarização. A democratização se reduzia à universalização. Não havia preocupação com participação e muito menos com a qualidade, seja de instalações, de recursos humanos ou de ensino ministrado.

Com a eleição de governadores de oposição ao governo militar em 1982, começa a abertura do processo de redemocratização do país, contribuindo para mudanças significativas no sistema educacional brasileiro, iniciando o processo de abertura em algumas Secretarias de Educação do Ministério da Educação no que se refere aos programas e projetos. Então, com abertura política do país é possível perceber que:

> Desde a redemocratização do país,houve mudanças acentuadas na educação brasileira, com destaque para a aprovação e promulgação da Constituição Federal de 1988, que garantiu uma concepção ampla de educação e sua inscrição como direito social inalienável, bem como a partilha de responsabilidade entre os entes federados e a vinculação constitucional de recursos para a educação (DOURADO, 2007, p. 926).

Assim, com a Constituição Federal de 1988 contribuiu para reforçar a importância do sistema educacional em nosso país. Onde os novos Secretários de Educação criaram um Fórum de Secretários onde passaram a discutir os problemas educacionais e a buscar soluções sem a participação do Ministério. O Fórum transformou-se no Conselho de Secretários de Educação (CONSED) com a participação de todos os Secretários de Educação. Esse processo de alforria avançou com a criação, em 1986, da União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), que reivindicava maior participação nas decisões sobre política educacional e melhor distribuição dos recursos financeiros entre os sistemas.

Dessa forma, a consequência foi a busca da autonomia por parte da escola, isto é, a busca de instrumentos para garantir maior espaço de decisão e introdução de novos atores no processo de gestão da escola. Essa busca de autossuficiência ocorreu em três frentes: eleição de diretores de escolas, como resposta ao processo de indicação política e à falta de participação; criação de conselhos ou colegiados escolares, com função deliberativa e consultiva, com a participação dos pais, professores e alunos; transferência de recursos para as escolas, principalmente para manter as necessidades de manutenção. O principal foco dessas medidas era passar para a escola o controle dos seus processos do dia-a-dia, e incluir outros atores no processo de gestão escolar.

A implantação e evolução do processo de maior autonomia para as escolas passaram por discussões e negociação com as Secretarias de Educação, uma vez que essas medidas precisavam de um amparo legal e institucional, além disso, eram para o sistema de ensino como um todo, envolvendo todas as escolas. Na realidade, o espaço de decisão das escolas aumentou, mas sob tutela das Secretarias em sua preocupação de não perder o controle como aumento da participação de outros atores no desenvolvimento do sistema educacional. Até 1987, as descentralização e democratização estavam implantadas em, pelo menos, numa modalidade de eleições direta para diretores de escola nos estados do Acre, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Goiás, Mato Grosso e Bahia.

A experiência desses Estados mostra que o foco da democratização mudou, destacando mais o processo de participação do que a universalização do ensino. Não se tratava apenas de garantir a todas as crianças o acesso à escola, independente de cor, nível social e econômico. Os esforços estavam com a introdução de mudanças que gerassem melhoria de qualidade do ensino.

Assim, muitas das medidas implantadas pelos estados citados, foram legitimadas na Lei de Diretrizes e Bases – LDB/1996. Também estipula os princípios sob os quais será ministrado o ensino, abarcando, portanto, garantia de padrão de qualidade e igualdade para todos, conforme:

> Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância; V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII – valorização do profissional da educação escolar; VIII – gestão

> democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade; X – valorização da experiência extra escolar; XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (CABRAL; DIGIORGI, 2012, p. 7).

Assim como no Artigo 3º da LDB no tocante aos direitos educacionais, é possível observar os princípios de gestão democrática, inspirados nas experiências em andamento, a partir da Constituição Federal de 1988 que foram:

> No caso da qualidade da educação, mais especificamente da Educação Básica, a Constituição Federal, além do artigo 206, inciso VII, consagra também, no artigo 211, parágrafo primeiro, que cabe à União, em matéria educacional, a função redistributiva e supletiva, de forma a garantir o padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios (CABRAL; DIGIORGI, 2012, p. 11).

Nesse contexto Constitucional Estado e Município continuaram avançando em suas propostas de gestão do sistema e das escolas, e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 1994 e 1995, realizou alguns estudos e encontros para um acompanhamento e análise das tendências e características das inovações em andamento. Constatou-se, nessa oportunidade, que a democratização da gestão escolar adquiriu contornos mais definidos. Associaram-se a ela outras preocupações como avaliação dos resultados, busca de eficiência, redefinição de papeis e uma preocupação mais acentuada com a autonomia e fortalecimento da escola. O foco passou a ser a escola e a educação de qualidade para todos. Logo Cortella (1998, p. 3), afirma que:

> [...] a qualidade na educação passa, necessariamente, pela quantidade. Em uma democracia plena, quantidade é sinal de qualidade social e, senão se tema quantidade total atendida, não se pode falar em qualidade. Afinal, a qualidade não se obtém por índices de rendimento unicamente em relação aqueles que frequentam escolas, mas pela diminuição drástica da evasão e pela democratização do acesso (CORTELLA,1988, p. 03).

Portanto, são necessárias políticas públicas voltadas para educação no sentido de ampliar o atendimento a sociedade em idade escolar, oportunizando de forma igual o acesso para todos, assim, passamos a compreender que de fato temos uma educação de qualidade, uma vez que atende a diversidade, independente de raça, religião e poder econômico. Dessa forma podemos afirmar que os acontecimentos mais recentes no processo de fortalecimento da escola vieram com as LDB 9394/96 e com a Lei 942/96 que regulamenta o Fundo de

Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Os artigos 14 e 15 da LDB 9394/96, ao tratar da implementação da gestão democrática no âmbito das escolas, estabelecem que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades, tendo como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes comunidades.

3.1.1 A LDB no entendimento da Educação Democrática e as atribuições de seus atores

A LDB, pela primeira vez, define o papel para as escolas e os profissionais de educação. As incumbências previstas na Lei são as seguintes: Elaborar e executar sua proposta pedagógica, porque:

> O projeto político-pedagógico da escola coloca a avaliação e o conselho de classe no processo ensino-aprendizagem não como fins em si mesmo, mas norteadores do trabalho pedagógico. O papel do professor é organizar situações de aprendizagem para que o estudante aprimore seus processos de pensamento, desenvolva novas hipóteses e ressignifique seus conceitos por meio de diferentes disciplinas escolares (PPP/CPM – DENDEZEIROS, 2010, p. 33).

Por isso, a importância da construção do PPP pelos docentes, comunidade escolar e equipe gestora, para garantir e tentar assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; De acordo com o seu PPP, o Colégio da Polícia Militar – Unidade Dendezeiros (2010) as avaliações permeiam todas as atividades da sala, principalmente na relação docentes/discentes, e também na forma de trabalhar os conhecimentos, respeitando a diversidade e os conhecimentos prévios. Assim, o processo ensino-aprendizagem ao se avaliar, deve-se levar em conta as vertentes: a análise do processo de ensino, afim de intervir para o seu aperfeiçoamento (avaliação formativa); o estudo dos resultados previstos nos objetivos propostos como, também aqueles não previstos (avaliação somativa). A finalidade principal da avaliação deve ser facilitar e promover a transformação de concepções e modo de interpretar dos que participam do processo educativo.

Assim as avaliações dos CPM são divididas em 04 (quatro) unidades didáticas interdependentes, as quais são atribuídas notas na escala de 0,0 a 10. Uma vez obtida à média

aritmética, resultará a aprovação do aluno, se o mesmo atingir o mínimo de 28 (vinte e oito) pontos. Portanto, a média era 7,0 (sete) para a aprovação direta do aluno. O processo avaliativo contava com 1 (uma) prova final escrita, quantitativa, com questões objetivas e/ou discursivas, que tem como objetivo medir o conhecimento do aluno que não conseguia atingir o mínimo para aprovação no decorrer do ano letivo. A avaliação constava de questões que poderiam abranger os conteúdos das 04 unidades didáticas, cuja nota mínima ficava na dependência da média de curso, obtida pelo aluno, multiplicada pelo peso 7,0(sete), subtraído de 50,0 (cinqüenta) e dividido pelo peso 3,0 (três).

Sendo que no ano de 2017 ocorreram mudanças significativas porque antes o processo avaliativo anual era dividido em quatro bimestres. Além das atividades, tínhamos uma prova final e recuperação final, por outro lado, esse ano de 2017 as escolas públicas estaduais estão trabalhando com três bimestres, conforme portaria Nº 9936 de 11 de novembro de 2016 Salvador, Bahia – Sábado 12 de Novembro de 2016 Ano CI Nº22.056 anexo v calendário). E nos CPM não é diferente, somente com um detalhe a prova final foi extinta, caindo a média para aprovação de 7,0 para 6,0, conservando-se a recuperação final. A partir de então:

> As aulas de recuperação serão programadas pela Direção Pedagógica e Coordenação, ministradas pelos professores das respectivas disciplinas, como aulas normais ou em horários especiais, devendo a recuperação do aluno ficar vinculada à sua frequência nesse período. Ao final dessas aulas, haverá uma prova escrita, com questões objetivas e ou subjetivas,por disciplina, como conclusão da avaliação, na qual poderá ser registrada a letra R (recuperou), caso o aluno obtenha 50% (cinqüenta por cento) de frequência às aulas ou NR (não recuperou), prevalecendo a média anual da disciplina (PPP/CMP – DENDEZEIROS, 2010, p. 28-29).

No sistema de ensino público na Bahia, assim como nos CPM, existe também a recuperação que deve ser entendida como uma das partes de todo no processo ensino-aprendizagem de uma escola que respeita a diversidade de características e de necessidades de todos os educandos, onde a recuperação escolar não é uma simples repetição de conteúdos não apreendidos pelos educandos, contudo, precisa ser caracterizado como um trabalho pedagógico diferenciado, buscando de alguma forma, diferentes estratégias, de tal maneira que os discentes respondam positivamente, buscando valorizar:

> Uma escola voltada para aprendizagem, não, apenas, para o ensino, que promova o desenvolvimento humano, tendo como objetivo a construção de competências e habilidades organizadas em torno dos quatro “Pilares da Educação”, que coloque o aluno como o ator principal de sua própria

> aprendizagem e de sua educação, através de métodos e técnicas dinâmicas, motivadoras, mediadas pelo professor, em contínuo processo de aperfeiçoamento, cuja função é ajudar, orientar, incentivar, provocar o aluno para construção e reconstrução dos seus conhecimentos (PPP/CPM–DENDEZEIROS, 2010, p. 34).

Dessa forma, estimular os educandos na busca do conhecimento oportunizando a participação dos discentes no planejamento, estabelecendo uma discussão entre a gestão pedagógica e o corpo docente, de modo a levá-lo a refletir sobre o problema do fracasso escolar sob todos os seus aspectos, dentre os quais destacamos sociais, econômicos e culturais, além da eficiência curricular numa educação que promova a aprendizagem significativa, da importância da contextualização a partir das diversas origens dos discentes, estimulando a promoção da equidade e qualificação da utilização dos recursos, dentre outros.

É importante destacar as orientações oficiais, de acordo com a Portaria Nº 1882/2013 (Salvador, Bahia, quarta-feira 3 de Abril de 2013 Ano XCVII No 21.104)

> Art. 1º Estabelecer orientações específicas sobre a sistemática da Avaliação do Ensino e da Aprendizagem a serem adotadas nas Unidades Escolares da Educação Básica da Rede Pública Estadual.
> Art. 2º A Avaliação é um dispositivo pedagógico de formação que deve orientar todo o processo de ensino e de aprendizagem contemplando as dimensões qualitativa e quantitativa, configurando-se como uma ação de caráter investigativo, processual, contínuo, cumulativo e emancipatório, tendo como objetivo: I - realizar o diagnóstico e o acompanhamento das aprendizagens; II - realizar a revisão e o planejamento dos procedimentos de ensino;e; III - maximizar o aproveitamento escolar.

Assim, esperamos que boa parte do corpo docente dos CPM com seus princípios e valores que sustentam sua prática pedagógica, em especial uma educação voltada para a diversidade, entendendo a importância da recuperação paralela como um instrumento necessário e compreendê-la enquanto direito do estudante com baixo rendimento escolar e uma ferramenta de impulso para a melhoria da qualidade da educação. Basta verificarmos a LDB (1996) através do seu Art.24, obriga os estabelecimentos de ensino a implantarem períodos de recuperação de estudos para os alunos de menor rendimento.

> A recuperação paralela dos alunos é uma determinação legal que tem como objetivo atender alunos com baixo rendimento escolar. Tem a função tanto de orientar o trabalho do professor quanto de indicara o aluno seu progresso e suas dificuldades não superadas. A recuperação paralela constitui um mecanismo colocado à disposição do aluno para superar eventuais dificuldades de aprendizagem, não superadas no cotidiano escolar (BELTHER, 2006, p. 71-80).

Sendo assim, de acordo com a lei, foi implementada a recuperação paralela que ocorre após a prova de cada unidade. A média do aluno é calculada e todos que obtiverem nota inferior a 6 tem direito a aulas de revisão e a realizar uma prova de recuperação, em cada disciplina, no valor de 10 pontos. Fica no sistema o valor maior quantitativo atingido por ele. Segundo o gestor da CPM "Trabalhar com a recuperação paralela faz com que os educandos revejam os conteúdos ainda frescos em sua mente". Com isso, segundo as diretrizes dos colégios, pretende-se que a recuperação ocorra no processo de certa forma diminua a quantidade de alunos na recuperação final, além de aumentar sua autoestima e confiança dos discentes, sendo assim a:

> Recuperação Paralela deve ser planejada pelo (a) professor (a), utilizando a autonomia que lhe compete, após as atividades avaliativas previstas nas unidades letivas, sendo realizada durante todo o processo, garantindo a recuperação dos conhecimentos não consolidados pelos (as) estudantes e fortalecendo a compreensão dos (as) estudantes que já sendo que recuperação paralela tem como objetivos: consolidaram os conhecimentos previstos em cada período (PPP/COM–DENDEZEIROS, 2010, p. 14).

> I - oferecer outras oportunidades de aprendizagens com ações que contribuam para que as dificuldades diagnosticadas possam ser superadas; II - promover processualmente, na unidade letiva, atividades, estratégias didático-pedagógicas e avaliações que visem à superação das dificuldades de aprendizagens apresentadas no itinerário formativo do (a) estudante. (PINHEIRO, 2016, p.12).

Isso se torna muito mais viável a partir do diálogo para estabelecer relações com os pares nas unidades escolares, se aproximar dos educandos mostrando boa vontade, procurando compreender e respeitá-lo. Nesse sentido, é importante enfatizar a relação entre as instancias administrativas dos colégios, a PM e a SEC.

Do ponto de vista da comunicação, os gestores e professores CPM possuem os mesmos canais de diálogo com a SEC que possuem com os demais professores da rede pública estadual. E ainda relata que os CPM são diferenciados em qualidade e os índices de avaliações externas, paradoxalmente, geram abertura de portas e limitações de incentivos. Para a SEC, os Colégios que possuem um IDEB muito alto não precisam de investimento em infraestrutura, em pessoal e em financeiro. Por isso a importância de uma equipe gestora democrática e participativa. Quanto a isso Abicalil (2013) destaca:

> O princípio da gestão democrática não deve ser entendido apenas como prática participativa e descentralização do poder, mas como radicalização da democracia, como uma estratégia de superação do autoritarismo, do

> patrimonialismo, do individualismo e das desigualdades sociais. Desigualdades educacionais produzem desigualdades sociais (ABICALIL, 2013, p. 6).

Portanto, cabe à equipe gestora assegurar a decisão coletiva, de forma eficaz, prevalecendo o diálogo, o bom senso das relações interpessoais, facultando vez e voz aos segmentos pares. Para os gestores do CPM, evitar expulsões ou suspensão de alguma forma é dever de todos os segmentos da escola, portanto, é importante estabelecer o dialogo com os educandos. No entanto, as instituições públicas possuem regras de comportamento, direitos e deveres inerentes a todos que participam delas. Conforme:

> Art.1º - O Regulamento Disciplinar do Colégio da Polícia Militar tem por finalidade especificar e classificar as transgressões disciplinares, enumerando as causas e circunstâncias que influem em seu julgamento, bem como enunciar as punições disciplinares estabelecendo uniformidade de critério em sua aplicação neste estabelecimento, tendo em realce os princípios e justiça e equidade (CPM/REGULAMENTO DISCIPLINAR, 2013, p. 02).

Nessa perspectiva no CPM existe uma escala de pontuação de acordo com:

> Art. 38 - O comportamento dos alunos deve ser classificado por grau numérico, de acordo com os seguintes critérios: I. Excepcional - grau 10,0; II. Ótimo - grau 9,0 a 9,99; III. Bom - grau 7,0 a 8,99; IV. Regular 5,0 a 6,99; IV. Insuficiente - grau 2,0 a 4,99; V. Incompatível - grau abaixo de 2,0 (CPM/REGULAMENTO DISCIPLINAR, 2013, p. 15).

O bom comportamento é congratulado em forma de elogios, sendo que cada elogio recebido o educando acrescentava louros a sua pontuação e pode chegar ao excepcional comportamento. E por outro lado, a cada infração, mau comportamento, o mesmo perde valores da sua pontuação inicial, podendo chegar ao insuficiente comportamento. Então os pais são notificados por escrito e convocados ao Colégio a cada ocorrência. Exemplificado e esclarecido os critérios como: faltas graves que podem gerar suspensão com ou sem prejuízo dos trabalhos escolares. Deixando claro que os discentes possuem direitos, mas, também, deveres a cumprir.

> Art. 39 - As punições abaixo discriminadas recebem determinados valores numéricos, de acordo com a tabela abaixo, que deverão ser computados negativamente no cálculo da classificação do comportamento. I. Advertência - 0,10; II. Repreensão - 0,20; III. Retirada de Aula - 0,30; IV. Suspensão Sem Prejuízo das Atividades Escolares - 0,50; IV. Suspensão das Atividades Escolares - 1,00 (CPM/REGULAMENTO DISCIPLINAR, 2013, p.15).

Ao final de cada ano letivo ou em chamadas extraordinárias, reúne-se o corpo docente, os discentes, os pais e/ou responsáveis e a equipe gestora para analisar a vida comportamental e pedagógica dos educandos que se encontram com comportamento inadequado, afim de se definir, em colegiado, a permanência ou não desses alunos no colégio. Neste momento, esgotam-se as tentativas de impedir a retirada dos alunos do mesmo.

Nesse sentido é perceptível a importância da parceria CPM/GEOTEC, principalmente na pessoa da coordenação dos colégios que vem demonstrando sensibilidade no assunto e interesse de mudar essa forma de conduzir os educandos para uma eventual "expulsão" da Unidade Escolar.

Discutir a disciplina como algo bom e positivo é valioso tanto numa instituição escolar quanto na sociedade, assim, todos nós vivemos a disciplina como algo construtivo no nosso dia-a-dia, respeitando as regras, obedecendo as Leis, dando exemplos com os próprios valores, e respeitando os educandos como seres humanos que convivem conosco, cultivando a honra, o dever e a retidão, todos esses valores necessários à vida em sociedade devem ser compartilhados com todos os trabalhadores em educação e mais a comunidade interna e externa que formam o CPM.

Articular-se com as famílias e a comunidade; Informar pais ou responsáveis sobre a frequência, rendimento dos alunos e execução da proposta pedagógica. Essas atribuições levam a escola a manter um controle sobre processos que antes ficavam sob a responsabilidade da Secretaria de Educação e incentiva a colocar os pais e responsáveis como atores nesses processos.

As incumbências dos docentes são: Participar da elaboração da proposta pedagógica da escola; elaborar e cumprir seu plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; zelar pelo aprendizado dos educandos; Estabelecer estratégias de recuperação para os discentes de menor rendimento; Ministrar os dias letivos, que segundo a LDB são 200, as horas-aula estabelecidas, 800, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

As atribuições dos docentes introduzem também inovações que são significativas. A proposta pedagógica é de responsabilidade da escola e os docentes devem participar de sua elaboração. Esta tarefa não é exclusiva do diretor, coordenador ou supervisor pedagógico, e sim de todos os trabalhadores em educação e a comunidade escolar. No âmbito da gestão escolar, precisamos destacar (Figura5) as suas dimensões:

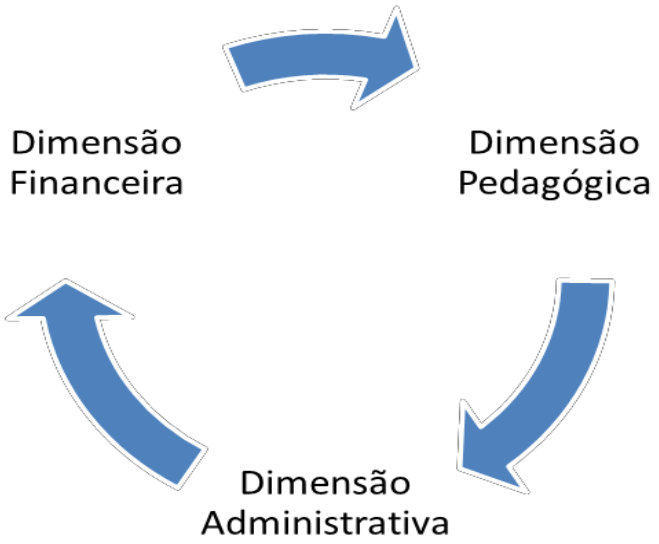


Figura 5: Dimensões da Gestão Escolar
Fonte: Elaboração própria, 2017.

A LDB 9394/96 manteve um nível de coerência com a Constituição Federal e avançou no sentido de melhor detalhar alguns aspectos relacionados à gestão da educação. Além disso, conferiu para cada ente federado – União, Estados, Distrito Federal e especialmente para os Municípios – a competência para organizar seus sistemas de ensino, atributo importante no contexto de mudanças do modelo de gestão. E, finalmente, do ponto de vista legal, criou condições básicas para superar o estágio de centralização e o excesso de burocracia tradicionalmente adotado como modelo de gestão educacional do Brasil.

Outro ponto a ser observado é que a autonomia da escola prevista na LDB tem seu foco principal na dimensão pedagógica. As dimensões administrativa e financeira têm significado na medida em que garantem a concretização da autonomia pedagógica.

Constata-se assim, que o foco da gestão volta-se para a eficiência do processo de ensino e aprendizagem. A democratização, o espaço de decisão que a escola somente tem sentido se cumprir com sua função de garantir o sucesso do educando no processo de aprendizagem, promovendo, assim, a inclusão social desse sujeito no mundo do trabalho e da vida em sociedade.

Sendo assim, é possível que tenhamos uma sociedade mais justa em busca da igualdade para todos, visto que nenhuma ação no mundo se desenvolve senão for através do processo educacional. Mas, para isso é necessário políticas publicas voltadas para Educação em todos os níveis, oportunizando e garantindo que todos tenham acesso ao sistema público de educação.

3.1.2 Educação Democrática: Desafios e entraves no contexto educacional

Ao lançar um olhar panorâmico ao contexto escolar formal, rapidamente observa-se o esfacelamento dos processos educacionais, sendo impossível elencar todas as rupturas e fragilizações que se delinearam ao longo do tempo. Contudo, destacamos alguns indícios como a evasão, processo que tem sido combatido, mas ainda prevalece na dinâmica das escolas, e que o poder público não abarca todas as razões que leva o educando a evadir.

O fenômeno evasão inquieta os atores da educação, tais como, os professores e gestores que apontam algumas causas, tais como: infraestrutura, material pedagógico, violência interna e externa, incivilidades e até o mais essencial que é o professor em sala necessário a disciplina na sala de aula, entre outros aspectos como, por exemplo, a falta de interesse. Dados de pesquisa do ano de 2009 da Fundação Getúlio Vargas evidenciam que 40,3% dos jovens de 15 a 17 anos abandonam os estudos por falta de interesse, e não, como comumente afirmado nos discursos de alguns educadores, para ingressar no mercado de trabalho.

O fracasso escolar é outro fenômeno que tem sido um desafio para as redes públicas de ensino, onde os educandos não conseguem atingir as habilidades, competências e conhecimentos científicos adequados a sua escolarização e, consequentemente, a aprovação, pois sem a aquisição do conhecimento historicamente acumulado, o aluno terá promoção. Martins (2002, p.102) analisa o documento da UNESCO que declara:

> Os problemas educacionais não têm origem exclusivamente na educação, mas busca-se resolvê-los apenas com reformas educacionais. O tema do abandono precoce da escola é um exemplo paradigmático desta situação um alto percentual de fracasso escolar tem sua origem direta nas carências econômicas, sociais e culturais que sofrem determinados grupos da população.

O contexto político e social no Brasil nesse momento é marcado pelas mudanças que a Constituição Federal, a LDB/1996, o Plano Nacional de Educação - PNE/2001 e os Parâmetros Curriculares Nacionais - PCNs para o Ensino Fundamental e Médio proporcionaram transformações significativas no processo educacional brasileiro. E:

> Quanto aos direitos constitucionais obtidos, a nova LDB mantém, do projeto original, o direito à educação para a faixa de zero a 6 anos, reafirmando seu caráter educativo; o acesso e permanência do trabalhador na escola (Art. 32); o aperfeiçoamento profissional continuado, com licenciamento periódico remunerado (Art. 67, II); a inclusão do tempo de estudo, planejamento e

> avaliação na carga horária de trabalho (Art. 63, III, IV, V); e a formação docente para técnico administrativo, direção de escola, supervisão e orientação educacional (VIANNA; UNBEHAUM, 2003, p. 85).

Portanto, os desafios que podemos encontrar no sistema educacional na contemporaneidade são as transformações política e ideológica, impregnado na sociedade, onde o papel da escola, enquanto instituição pública e social, deve analisar de forma democrática, pluralista e que valorize a diversidade frente às problemáticas sociais perpassadas pelo educador e educando. Sendo que no Brasil, têm-se várias legislações como a Constituição Federal de 1988, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB de1996 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990, que garantem o direito à educação a criança e ao adolescente, direitos estes que precisam ser respeitados por todos os segmentos educacionais. Sendo assim:

> As políticas que regem a educação no Brasil precisam refletir profundamente a respeito do assunto, descartando a importância quantitativa, mas dando ênfase a qualidade que possibilitará o exercício pleno da cidadania do indivíduo. Os países de primeiro mundo sinalizam essa preocupação e não poupam-nos investimentos, por terem a certeza que investir no setor educacional é, ao mesmo tempo, apostar no desenvolvimento sociocultural de seu povo e no futuro promissor de seu país (BASTOS, 2017, p. 253-263).

Partindo desse pressuposto, as políticas públicas voltadas para a educação em nosso país, precisam definir prioridades e enfrentar às desigualdades sociais, oportunizando o acesso ao conhecimento científico na promoção de educação de qualidade enquanto direito de todos à transformação social.

Nessa perspectiva, não podemos permitir, e muito menos aceitar, as desigualdades dentro do sistema público de educação básica, como por exemplo, recursos financeiros, estruturais e apoio pedagógico que não são distribuídos de forma igualitária nas distintas instituições públicas de ensino básico. Por isso, temos que exigir mais investimento de maneira igualitária na educação, fazendo valer o artigo 205 da Constituição Federal de 1988, que afirma a educação enquanto direito de todos, dever do Estado e da família.

3.2 PRESSUPOSTOS DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

A escola para ser considerada um espaço formal de ensino, necessita da aprovação do Ministério da Educação, que em parceria com os Conselhos e Secretarias de Educação, tem o papel e função de fiscalizar e garantir a sua legitimidade. Por outro lado, não podemos ignorar

a educação informal, essa respeita a cultura local, valoriza o senso comum, envolve as culturas populares, os saberes que vem da vida, produtor e produto do seu conhecimento.

.

> A educação informal corresponderia a ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, e que se desenvolve por meio das relações dos indivíduos e grupos como seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural,das quais resultam conhecimentos, experiências, práticas, mas que não estão ligadas especificamente a uma instituição,nem são intencionais e organizadas (LIBÂNEO, 2010, p. 31).

Verificamos, portanto, que a Educação é uma ação formal e informal, contínua, que visa à promoção do debate, do diálogo, do construir e reconstruir, de formar cidadãos para a vida, sendo este capaz de compreender o mundo, seu sentido e suas nuances.

A escola de hoje precisa não apenas conviver com outras modalidades de educação não formal, informal e profissional,mas também articular-se e integrar-se a elas,a fim de formar cidadãos mais preparados e qualificados para um novo tempo (LIBÂNEO, 2012, p. 63).

> Educarenglobaoníveldecortesiaecivilidadequeéviabilizadaporumindivíduo na sua capacidade de socialização. Pensando de forma técnica, a educação é um processo contínuo de desenvolvimento, intelectual e moral do ser humano, com objetivo de interagir com a sociedade, respeitando as diferenças e prevalecendo a coletividade no meio em que vive.

Para Oliveira (2009), no sentido mais amplo, educação é um processo de atuação de uma comunidade sobre o desenvolvimento do indivíduo afim de que ele possa atuar em uma sociedade pronta para a busca da aceitação dos objetivos coletivos. A partir desse entendimento, percebemos a importância da educação para qualquer nação no mundo, de forma que "a educação tem caráter permanente. Não há seres educados e não educados, estamos todos nos educando. Existem graus de educação, mas estes não são absolutos" (FREIRE, 2009). Assim:

> O termo educação abrange um universo que extrapola os muros da escola, instituição com papel central na formação dos estudantes que por ela passam, principalmente no que diz respeito ao acesso aos conhecimentos historicamente sistematizados pela sociedade. As especificidades da educação, no seu sentido mais amplo, são muitas. Entre elas a educação não formal, uma modalidade que vem ocupando um espaço significativo no cenário nacional e que, por isso, vem merecendo atenção por parte de diferentes segmentos da sociedade (VONSINSON, PARK; SIEIRO, 2001, p. 9).

A educação não se limita apenas na normatização, está relacionada com os mais diversos aspectos da sociedade dos quais o indivíduo faz parte, entre eles, a garantia do conhecimento, do desenvolvimento do raciocínio crítico e reflexivo, do estímulo ao pensamento inclusivo, propondo o crescimento intelectual e a formação de cidadãos capazes de gerar transformações na sociedade.

> A educação formal preocupa-se com o letramento científico de forma que os atores do processo ensino e aprendizagem possam aplicar os conhecimentos científicos, adquiridos nos espaços formais de educação, de maneira coerente na vida social. Neste sentido, a prática do professor se expressa na reflexão, no modo de ação e na transformação do sujeito nos diferentes espaços educacionais (ALMEIDA, 2014; p.16/117).

A educação está passando por um processo de renovação de espaços e de ressignificação de conteúdos e valores,visando atender as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade. A educação formal exige mudanças no desenvolvimento do trabalho pedagógico do professor em sala de aula e do conteúdo em todas as áreas de ensino, e nesse processo de inovação é perceptível à mudança dos docentes na:

> Didática e a prática de ensino são duas faces de uma mesma moeda,como o ensino e aprendizagem. Nenhuma mudança educativa formal tem possibilidades de sucesso, se não conseguir assegurar a participação ativa do professor, ou seja, se, da sua parte, não houver vontade deliberada de aceitação e aplicação dessas novas propostas de ensino (CARVALHO *et all*., 2006, p. 8).

A escola, como Instituição atuante e desencadeadora do saber sistematizado, não pode ficar fora ou à margem deste dinamismo, uma vez que a instituição escolar não é indiferente ao que ocorre no contexto social, existindo uma relação dialética e dialógica entre a educação e a sociedade. Uma inter-relação marcada por continuidades e rupturas, sendo que os movimentos sociais influenciam e são influenciados pelas práticas educacionais e escolares.

3.3 IMPACTOS DA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA GESTÃO E NAS DINÂMICAS DA ESCOLA

A gestão democrática e participativa que atua de forma colaborativa, permitindo o envolvimento da comunidade escolar, participando da construção do Plano de Ação e Regimento Escolar (PPP), de certa forma corrobora para obter impactos positivos (escola com

elevado índice de aprovação, boa média no IDEB, baixo índice de evasão e satisfação da comunidade).

Nesse sentido, a gestão escolar participativa tem um papel fundamental no desenvolvimento da unidade escolar, o gestor democrático busca através de suas relações, fomentar o debate, valorizar o diálogo, ouvir as partes interessadas para juntos com todos os segmentos escolares, tomar as decisões, sendo assim é possível que acerte muito mais, em virtude da mesma ser uma decisão coletiva, discutida e debatida na unidade, perceber a eficácia nas decisões, tornando um clima escolar mais harmônico, contribuem de alguma forma, para o desempenho acadêmico dos educando onde todos têm vez e voz nas decisões da equipe gestora.

Contudo, não podemos deixar de compreender que a escola enquanto espaço de formação de opinião, construção de ideia é preciso respeitar e aprender a conviver como contraditório. Por isso, a importância de um gestor democrático nas escolas, onde o mesmo cria as condições que se fazem necessárias para viabilizar, envolver e interagir com os profissionais da educação e os discentes da Unidade Escolar, e ainda a comunidade interna e externa. Assim, percebemos que a equipe de certa forma trabalha juntos por uma escola que atenda a todos em busca da igualdade, da qualidade com acesso e oportunidade igual, valorizando a comunidade, educandos, docentes, funcionários, coordenadores, equipe gestora, pais e responsáveis. Porque a gestão:

> Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LÜCK, 200, p.16).

É evidente a necessidade de uma política voltada para a consolidação do sistema educativo marcado por pluralidade de orientações e prática que legitime o fortalecimento e a autonomia da escola. Desta forma, a gestão deve ser entendida como um caminho desenvolvido para gerir as escolas democraticamente com redistribuição de responsabilidades, definições de papel, função de cada um na Unidade Escolar, onde a comunicação e o diálogo estejam inseridos na prática gestora para que aconteça uma liderança com competência técnica e política. Dessa forma:

> O gestor que exerce uma liderança consegue trabalhar sem grandes complicações a motivação de seus educadores e, dessa maneira, faz com que persigam determinada meta ou objetivo com determinação para que a escola busque a excelência em relação ao processo ensino-aprendizagem e que essa excelência seja o cerne para os educadores se tornarem cidadãos críticos e protagonistas de sua história (TAVARES, 2009, p.112).

No sistema educacional, os resultados no desempenho acadêmico dos educandos com o envolvimento da comunidade externa e interna, contribuem para os avanços da sociedade, por isso é importante a comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico, tanto no planejamento quanto execução. Contudo, ainda estamos num processo de adaptação a novos conceitos educacionais e as mudanças constantes de comportamento e anseios da comunidade. Segundo Lück (2004, p. 32):

> É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento: b)organização: racionalização de recursos humanos,físicos,materiais,financeiros,criandoeviabilizandoascondições e modos pares realizar o que foi planejado: c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola: d) avaliação comprovação do funcionamento.

O conhecimento sobre a gestão democrática é construído cotidianamente na atuação de cada um de nós, com a equipe gestora. Há o consenso de que para gerar um ambiente escolar que garanta a aprendizagem, os diretores precisam interagir com todos os segmentos pares para desenvolver as competências e habilidades coerentes com o ano do ciclo de aprendizagem do educando, e também saber ouvir e levar em consideração ideias, opiniões e posicionamentos divergentes. Nesse momento é importante que a gestão possa ouvir o que o outro está querendo e isso não é, necessariamente, concordar com tudo o que o este solicita. O desafio é criar esse ambiente democrático, harmonioso que une participação e ação, onde todos se sentem de fato, parte da escola e a busca pela qualidade do ensino seja uma realidade.

A gestão democrática está intimamente relacionada com a participação popular. Almeja-se uma educação de qualidade atrelada a uma participação efetivada comunidade

escolar na construçãodoprojetoeducacionaldemocrático,contudopercebe-seoquanto estamos distantes desse objetivo.

A participação popular é importante, mas tem sido cada vez mais difícil convencer os "atores" do processo educacional da necessidade de dialogar, de questionar, de discutir,para que possamos evoluir, modificar e implementar novas práticas educacionais. Com isso, percebe-seque, mesmo com as dificuldades e deficiências, a questão da gestão democrática escolar muitas vezes fica subentendida como uma oportunidade acerca dos mais diversos assuntos que norteiam a escola.

3.3.1 Gestão democrática

A Gestão escolar democrática pode ser concebida como um meio de coesão e de consenso no processo decisório descentralizado. Paro (2006, p. 25) afirma que “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. E se produzir sucesso é possível, que a equipe gestora compreenda a ação democrática, pois se acredita que a produção do sucesso é gerada com a participação de todos os atores educacionais, passando por desconcentração de funções e de responsabilidades. Nesse sentido, promete como base a participação de todos os segmentos envolvidos num debate democrático, incorporação dos significados das diferentes práticas sociais, individuais e coletivas, sabendo ouvir para tomar decisões e na concretização dessas no cotidiano escolar.

Para uma gestão educacional mais eficiente é necessária a formação de parceria entre escola e comunidade, assegurando a participação de forma colaborativa de todos os segmentos educacionais, buscando parcerias junto ao Conselho Escolar. Lück (2009, p.?) afirma que:

> Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino.

Apoiando a equipe gestora em questões administrativas, financeiras e pedagógicas, onde atua de forma consultiva, deliberativa, normativa ou avaliativa, segundo a orientação do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares do MEC.

A autonomia deverá ser um processo que procura democratizar a prática pedagógica, permitindo a participação de toda a comunidade escolar; participação essa nos âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro, de caráter consultivo, deliberativo e normativo. Essa prática que, ao dinamizar os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, num

projeto totalizador e solidário, que possa contribuir como seu papel de força auxiliar na transformação histórica da escola e da sociedade. Por isso a Gestão Democrática e participativa contribui para avançar em busca de uma escola mais autônoma.

É necessário criar condições pedagógicas e organizacionais para alcançar mais qualidade cognitiva das aprendizagens, definindo objetivos organizacionais e operacionais que propiciem o bom desempenho dos professores, de modo que seus educandos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar. A importância da organização e gestão das escolas estão relacionadas aos resultados da aprendizagem dos estudantes.

O papel do gestor no processo democrático é criar um clima escolar eficaz, onde os trabalhadores em educação sintam-se valorizados e protagonistas dos resultados positivos e também negativos. No entanto, devemos ressaltar e enfatizar os resultados positivos de forma a estabelecer um clima favorável para o andamento da Unidade Escolar, como também para garantir reconhecimento da sociedade quanto aos resultados obtidos. Por isso, é muito importante um Gestor líder que conheça e confie no grupo ao qual está liderando e também tenha conhecimento das normas legais e da instituição mantenedora.

Nessa perspectiva de que uma Gestão Escolar Democrática traz algumas características que apontam como um processo que não se resume apenas às tomadas de decisão, mas também se sustenta: no diálogo; na alteridade; na participação ativa dos sujeitos que compõem o universo escolar; na construção coletiva de regras e procedimentos; na constituição de canais de comunicação.

A escola, como instituição que tem a tarefa de promover o diálogo, a humanização do humano e a sua emancipação (ADORNO, 1998). Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas. A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na unidade escolar identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução dos eventuais problemas.

A gestão da escola pública pode ser entendida como um intermediador do processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada pelo poder público, onde todos os cidadãos são contribuintes, cuja finalidade é atender ao interesse que é de todos.

Realizar uma gestão participativa significa fomentar uma escola democrática e laica respeitando as diversidades (sexo, raça, gênero, credo etc.), oferecendo educação voltada para

a realidade da vida, oportunizando o educando crescer como ser humano, como cidadão e como pessoa no sentido de que todos tenham mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola, ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, estabelecendo relações, sendo mais flexíveis e menos autoritárias entre a equipe gestora, docentes, funcionários e comunidade valorizando o papel de cada um na escola.

> A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador, ele é um educador. (SAVIANI, 1996, p. 208).

A Gestão escolar tem como base a participação de todos os seguimentos envolvidos num debate democrático, para a incorporação dos significados das diferentes práticas sociais, individuais e coletivas,exercitando o saber ouvir, para tomar as decisões que melhor representa os segmentos da Unidade Escolar. Lück (2001) afirma a opção pela participação na gestão escolar tem como intuito: melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas; garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade; aumentar o profissionalismo dos professores; combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A partir de então, o Gestor Escolar toma o lugar do Diretor, uma vez que, a legislação educacional na década de 90 passa a discutir a importância da eleição para o gestor, propiciando um discurso em que todos os segmentos pares (educando-educando, docente-docente, servidor-servidor, família-família), ou seja, todos são trabalhadores de educação e devem participar do processo eleitoral, da escolha do Gestor da Unidade Escolar, cujo entendimento é implantar uma gestão democrática participativa, envolvendo a comunidade, dando vez e voz na tomada de decisão.

A importância da gestão escolar, como mediadora das políticas públicas educacionais, tem sido regularmente articulada ao debate sobre a qualidade do ensino e aprendizagem, proferindo e fortalecendo através dos conselhos escolares mediados pelo processo de escolha dos gestores e também na construção do projeto político-pedagógico.

> No mesmo sentido, não podemos pensar que a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas de um estabelecimento de ensino ou da

> educação, mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade, que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade [...] (GADOTTI; ROMÃO, 2003, p. 92).

No tocante à educação, a bandeira de luta por uma escola pública gratuita, laica e de qualidade, vem sendo reivindicações dos profissionais de educação, tais como: a participação na gestão escolar; a descentralização administrativa, a autonomia pedagógica e transparência no uso das verbas.

Nesse sentido, é importante promover a cidadania e garantir que os interesses populares e as demandas locais ganhem visibilidade, onde docentes, discentes, funcionários e comunidades, busquem conquistar avanços significativos para a sociedade no âmbito escolar, por exemplo, a autonomia da escola.

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação com transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e seus reflexos no cotidiano da escola.

> A educação com parcerias tem demonstrado que é o caminho certo para uma nova educação no país. Nos últimos anos, essa prática tem transformado a educação numa perspectiva promissora de benefícios no processo educativo, com objetivos de proporcionar aos alunos um ensino de qualidade e crescimento na sociedade (GADOTTI, 2001, p. 34).

Segundo o autor, a Gestão Participativa é um impulso para o desenvolvimento educacional das escolas, pois suas ações implicam em uma forma de organizar o trabalho pedagógico, conhecendo visibilidade aos objetivos, metas e aprendizagem e promovendo relações com outras instâncias democráticas, tais como Conselho Escolar, corpo docente e discente na finalidade de envolver todos dando transparência nas tomadas de decisões.

> A função da escola é muito mais do que a transmissão de informações e a obtenção de bons resultados em exames. É por meio da educação que nos apropriamos da cultura e construirmos nossa história, produzindo condições intelectuais e morais para participar ativamente da democracia (PARO, 2007, p. 33).

A escola vai além do desempenho acadêmico, pois proporciona a integração social, a interação como meio, estabelece relações com o outro e reconhece a diversidade, esse é o papel fundamental do espaço escolar enquanto instituição pública. Por isso, é necessária a

presença de gestores agregadores que atuem como líderes capazes de estabelecer uma comunicação clara e precisa cujo foco seja a qualidade de ensino, propiciando também um ambiente favorável aos trabalhadores em educação, valorizando a diversidade e os diferentes talentos, contribuindo de certa forma, para que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades,

> A busca da democracia na escola não deve ser orientada pela escolha entre o lado político ou técnico da gestão, mas pela definição de modalidades de ação pedagógica na escola voltada para interesses da maioria da população e conquista da dignidade e realização humanas (LIBÂNEO, 2007, p. 25*)*.

Sabe-se que a democracia presente nas escolas, ainda, não representa o ideal, porque se encontra atrelado ao passado histórico brasileiro, fruto das desigualdades econômicas, em que grupos poderosos influenciavam as relações dentro das Unidades Escolares. Por isso, é fundamental que o gestor tenha capacidade e visão estratégica para gerenciar os prováveis conflitos sem ser influenciados pelas instâncias partidárias, pois toda instituição escolar, assim como qualquer outra, muitas vezes sede para com dificuldades nas relações interpessoais, políticas, econômicas, sociais e culturais.

A gestão democrática, por si só não garante mudanças nas esferas valorativas e culturais da educação, mas é um mecanismo de desenvolvimento da cidadania que pode favorecer a concepção de um novo paradigma.

> O princípio da gestão democrática não deve ser entendido apenas como prática participativa e descentralização do poder, mas como radicalização da democracia**,** como uma estratégia de superação do autoritarismo, do patrimonialismo, do individualismo e das desigualdades sociais. Desigualdades educacionais produzem desigualdades sociais (ABICALIL, 2013, p. 6).

Nesta perspectiva, se ressalta a função dos Conselhos Educacionais e seu caráter democrático, social, pois os Conselhos são os porta-vozes do povo ao governo, fazendo valer a coerência e a continuidade das políticas públicas fomentadas pela diversidade em prol dos interesses coletivos. Sendo assim, os representantes do conselho devem ter assegurado claramente a distinção dos aspectos que baseiam os interesses corporativos e coletivos, pois os interesses corporativos já têm seus espaços próprios de afirmação e os coletivos são construídos e validados através do movimento em defesa do todo.

Há autores que defendem a eleição de diretores de escola (PARO, 1996) e a constituição de conselhos escolares como formas mais democráticas de gestão (PADILHA, 1998; DOURADO, 2000; ANTUNES, 2002), que devem respaldar-se na participação de todos os segmentos escolares: pais, professores, alunos, funcionários. Outros, defendem o "Planejamento participativo" na construção do projeto político- pedagógico, envolvendo, neste processo, a comunidade interna e externa à escola.

Todavia, a importância do exercício do poder como estratégia de desenvolvimento da cidadania, envolve a participação e colaboração em prol ao bem coletivo. Portanto, no sistema de ensino que tem como proposta uma gestão democrática é evidente que as tomadas de decisões não fiquem, apenas, como Gestor da Unidade Escolar, sua eficácia está no envolvimento com a comunidade escolar, sendo eles/comunidade escolar os autores no processo decisório. Nesse sentido, o:

> Responsável pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (LÜCK, 2010, p.78).

Porque o gestor é um mediador do andamento das atividades na Unidade Escolar, o qual estabelece relações com os segmentos pares, proporcionando condições para o Conselho Escolar ser atuante, prestando conta de todas as despesas, corroborando no clima da escola, melhorando a comunicação, propondo mudanças significativas e interagindo com a comunidade escolar.

A escola é vista como uma organização social, cultural e humana que requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar.

Desse modo, vale a pena tratar aqui a respeito do Plano de Gestão Escolar. Este é um documento onde são registradas todas as ações da escola. Nesse Plano deve constar as características da Unidade Escolar, os procedimentos administrativos, financeiros e pedagógicos, a formação da equipe de gestão, docentes, quantitativo de discentes, turmas por anos de escolarização e também descrição do espaço físico. Nessa perspectiva Democrática

podemos pensar o Plano de Gestão de forma participativa com flexibilidade de mudanças, permitindo inserções e adaptações de novos projetos durante o ano letivo. Possibilitando mudanças pelas comunidades interna e externa da Escola.

De certa forma, O Plano de Gestão da Escola envolve aspectos administrativos e pedagógicos; operacionalizando e gerenciando o Projeto Pedagógico, o Plano de Gestão passa a ser um documento que avaliará periodicamente os objetivos e metas, bem como controlará e acompanhará o Plano de Ensino, ao longo de quatro anos.

Por isso, o Plano de Gestão em uma Unidade Escolar é importante porque estabelece as metas, as ações, define o perfil da Escola, envolve os segmentos pares, traz a comunidade para o debate, dá o encaminhamento das ações que são estabelecidas internamente, de forma que contribui para operacionalizar o Projeto Político Pedagógico. Sendo assim, o gerenciamento da Unidade será feito durante o ano letivo com a participação coletiva nos eventos comemorativos, como: reuniões com os responsáveis dos discentes, festas, família na escola, passeios culturais, aula de campo, entre outras ações previamente discutidas e planejadas. Nesse contexto a Gestão Democrática tem papel fundamental no desenvolvimento e nas decisões na Unidade Escolar. E...

> É aí que se pode compreender a importância do papel do gestor no desenvolvimento das atividades escolares para que sejam distribuídas de forma democrática (...) a descentralização é hoje, uma tendência mundial.. Recebe o nome de descentralização, de desconcentração de autonomia, de auto-gestão, delegação de poderes, ou seja, passar o poder para a escola o gestor além de delegar responsabilidades nas ações, deve estar atento para a efetivação das mesmas, não perdendo de vista a melhoria da qualidade de ensino (MACHADO, 1998, p. 11).

A partir do que a autora traz, é importante discutir o papel do Gestor na Unidade Escolar, onde o mesmo estabelece relações, ouve os segmentos pares, assume compromisso, delega funções e dá dinamismo para que as ações ocorram com a participação de todos e de forma responsável. Destacando assim a importância do Gestor que tenha compromisso com a educação.

Dessa forma, a organização e o planejamento são necessários para montar uma agenda e seguir cada uma das ações previamente discutidas com os segmentos da escola. Por isso, há a importância de elaborar, aprovar e executar um plano administrativo para o bom desempenho e o andamento da escola, que de certa forma não é uma tarefa fácil, mas é extremamente necessária e precisa da interação de todos da comunidade escolar: funcionários, gestores, professores, pais de alunos, responsáveis pelos alunos e alunos.

Portanto, é preciso que o Plano de Ação seja perceptível pela comunidade escolar como um documento de reflexão crítica e que possibilita mudanças no cotidiano da escola, de forma que se permite inserções de novas ideias, aberta a sugestões para serem discutidas no coletivo, no conselho escolar, ouvido todos para tomada de decisões.

Sendo assim, podemos perceber que o Plano como parte da escola deve ser conhecido por todos os segmentos atuantes da comunidade escolar. Sendo que a gestão escolar deve buscar a participação coletiva e o envolvimento de pessoas, que não só coloquem ideias, mas, que influenciem nos rumos da escola. Portanto é importante que os exemplares do Plano estejam acessíveis a todos que queiram consultá-lo, disponibilizando-os na secretaria, na biblioteca e na sala dos professores, prevalecendo a decisão coletiva de uma Gestão Democrática e Participativa.

3.3.2 Proposta colaborativa e participativa à comunidade escolar

Gestão democrática com participação popular é uma proposta que viabiliza ajudar os gestores, professores e funcionários a realizarem melhor os seus trabalhos e proporcionarem uma educação igual para todos. Essa parceria representa importante suporte na construção do projeto pedagógico das escolas porque promovem a integração escola-comunidade, melhorando, consideravelmente, o processo ensino e aprendizagem.

É, realmente, de grande importância a participação popular junto à gestão democrática, principalmente no âmbito educacional, pois contribui na:

> [...] formação para a cidadania, na possibilidade de promover uma educação mais significativa na escola, da solução de problemas de violência e vandalismo nas unidades escolares, da permanência das crianças na escola, das questões sobre a relação entre educação e trabalho (NOGUEIRA, 1999, p.14).

A participação popular junto à gestão democrática e participativa, no âmbito educacional, contribui para que os resultados no processo de aprendizagem sejam mais positivos. Isso é possível com a intervenção ativada comunidade escolar ao reivindicar, planejar, decidir, cobrar e acompanhar as ações desenvolvidas em prol do, desempenhando. Essa participação se constitui como forma mais autônoma e independente de organização e de atuação política dos grupos, das classes populares e trabalhadoras.

Para tanto, deverá criar mecanismos e estratégias que incentivem a integração dos sujeitos, afim de que os trabalhadores em educação não encarem essa gestão apenas como um

encargo, mas como uma possibilidade de colaboração e atribuição da responsabilidade de todos para obtenção da qualidade no processo da aprendizagem, compreendo sua inquietação quanto a importância da participação da comunidade escolar, a partir de seu procedimento, através do diálogo, valorizando as pessoas que compõem a Unidade Escolar, assegurando que os segmentos pares tenham vez e voz, buscando trabalhar de forma harmonizada, utilizando todo o seu potencial para otimização do clima escolar, atribuindo claramente o seu papel e valorizando cada um:

> Mas é importante acrescentar que a *democracia* "não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania,da justiça social e da liberdade compartilhada". Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos... (CORTELLA, 2005, p. 146).

O sistema educacional brasileiro vem passando por mudanças significativas com o processo de gestão democrática e participativa que de alguma forma, contribui para a convivência social, a cidadania e a tomada de consciência política. A educação escolar, além de ensinar o conhecimento científico, assumindo o papel fundamental no exercício da cidadania, porém, os conselhos, associações, colegiados, entre outros espaços criados, em tese para incentivar a participação dos sujeitos, estão muito aquém do que realmente deveriam ser. Ainda assim, pode-se dizer que houve avanços, mas é necessária a continuidade de políticas que continuem promovendo e incentivando a participação. A gestão da escola é fundamental nesse processo, pois não se pode perceber a criação dos espaços de discussões apenas como uma ferramenta para se cumprir a legislação e/ou adequar ao projeto pedagógico. Faz-se necessário compreender que a efetiva gestão democrática valoriza a diversidade de opiniões e, acima de tudo, busca incluir as diversas demandas na pauta das ações a serem tomadas.

A instituição escolar tem como objetivo, formar cidadãos responsáveis, participativos, reflexivos e transformadores da sociedade em que vivem. Pensando na qualidade do ensino, sabemos que é possível com o envolvimento de uma gestão democrática participativa, comprometida, coerente, emancipadora da educação. O gestor precisa estar aberto ao diálogo constante, compreendendo que a melhoraria na qualidade da educação envolve a participação da comunidade na escola. Deste modo, a participação compõe a própria natureza do ato pedagógico.

Figura 6: A Escola que Temos e a Escola que Queremos
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Nesse sentido, o GEOTEC, juntamente com a coordenação pedagógica do CPM, propuseram dialogar diretamente no reconhecimento da **"Escola que temos e a escola que queremos"** (Figura11), assim como o "**Ensino e o currículo que temos e que queremos"** para a construção do plano de gestão educacional.

Assim, o nosso intuito foi propor reflexões sobre administração escolar, coordenação pedagógica e currículo dessa instituição de ensino, procurando conhecer a gestão escolar nos segmentos da Polícia Militar e da Secretaria de Educação do Estado da Bahia, bem como as particularidades entre ensino meritocrático e a educação na atualidade. Para tanto, propôs desenvolver uma proposta de Gestão Democrática e Participativa, alicerçada nos pressupostos da educação para a diversidade, na tentativa de construir uma proposta curricular respeitando suas particularidades.

Nessa perspectiva, inicialmente buscamos analisar o contexto local, observando os aspectos sociais que mais afetam as experiências desses sujeitos no embate entre duas instâncias educativas, as quais resultam em práticas educacionais e pedagógicas excludentes que impactam diretamente nos desempenhos acadêmicos e psicológicos, assim como nas relações sócio afetivas.

Destarte, apresentamos como uma proposta de pesquisa e intervenção, através da construção de um Plano de Gestão Escolar, mediado pelo curso "Por uma Escola Democrática". O curso foi desenvolvido e aplicado na modalidade EaD – Educação a Distância, pelo Campus Virtual da Universidade do Estado da Bahia – UNEB a partir do AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem. Por termos feito essa opção de trabalho com EaD, acreditamos ser necessária apresentar um referencial sobre a mesma.

3.4 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E CONTEXTO

A opção por um curso na modalidade EAD, semipresencial, se deu por motivos, tais como: a logística operacional e o tempo necessário para o desenvolvimento do mesmo que requeria conciliar as atividades dos gestores, coordenadores e professores, com a participação no curso e, como a UNEB já tem um histórico com projetos em Educação a Distância, proporcionando oportunidades para a progressão profissional por meio de cursos de extensão e especialização nessa modalidade, vislumbramos essa modalidade como oportunidade para a oferta do curso à equipe dos colégios militares, afim de se construir o alicerce necessário para a implantação de um formato de gestão inovador, dentro do que tem sido apontado pela literatura e demandas sociais.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Artigo 80, Decreto de Lei 5.622 de 19 de dezembro de 2005), a educação a distância é "[...] uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem, ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e de comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares e tempo diversos"

No cenário contemporâneo, em que as Tecnologias de Informação e Comunicação-TIC podem ser colocadas a serviço da difusão social do conhecimento, possibilitando cada vez mais a implantação de projetos educacionais, recorremos a essas ferramentas, tais como: Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, criado na plataforma Moodle e configurado de acordo com o aporte teórico que a instituição adota, para pôr em prática a proposta do Curso de Capacitação em Gestão Democrática e Participativa para as equipes dos Colégios Militares da Bahia.

Sendo assim, é necessário trazer um pouco de discussão teórica sobre a importância da EaD no cenário contemporâneo e descrever, de forma resumida, os percursos e percalços de implantação e desenvolvimento do curso.

A Educação a Distância, a partir do século XX passou a ser uma modalidade de ensino oferecida por várias instituições privadas e públicas que vem oportunizando os cidadãos das mais distantes cidades de nosso país, acesso ao processo de construção do conhecimento, pois é possível perceber que a condição social:

> Atrelada as mais significativas transformações, está a Educação a Distância e sua viabilização como política pública. Avançar com políticas públicas de universalização e democratização da educação concomitantemente a inserção das políticas de inserção das Tecnologias da informação e comunicação nas escolas [...] Pensar em Educação a Distância como prática estruturante,

> transformadora e crítica, elemento de um projeto político social e, portanto, local/regional/mundial como prioridade e possibilidade social, abrangendo os diversos níveis de ensino, discutindo a questão do financiamento e alocação dos recursos públicos (não só compensatório, sucedendo o presencial e que permite acesso, economia e rapidez, sob a ótica do mercado) (HETKOWSKI; LIMA, 2002, p.14).

Em corroboração, Mugnol (2009), afirma que o número de instituições de ensino públicas e privadas que oferecem cursos nesta modalidade, tem crescido significativamente no Brasil depois da publicação da Lei de Diretrizes e Bases, em 1996. De acordo com os Censos da Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2016) esse crescimento pode ser analisado por regiões:

Tabela 1: Censos ABED e INEP: percentual de instituições por região

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP
Norte	5	7	6	8	5	7	5	6	6	6	7	-
Nordeste	14	22	14	21	17	20	15	21	18	21	18	-
Centro-Oeste	14	8	12	8	16	7	14	7	13	7	11	-
Sul	45	39	46	40	40	41	41	42	42	42	37	-
Sudeste	22	24	22	22	22	24	25	21	21	24	27	-

Fonte: ABED, 2017.

Os dados do censo revelam também que o crescimento da modalidade EaD vem ocorrendo ainda mais nas instituições particulares de ensino superior, o que é paradoxo para a realidade da população brasileira.

Tabela 2: Comparação entre os Censos ABED e INEP com relação ao percentual de Instituições privadas e públicas

	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP	ABED	INEP
N.R.	9	-	17	-	20	-	0	-	0	-	0	-
Privadas	62	49	58	48	53	48	62	54	66	56	68	-
Públicas	29	51	25	52	28	52	38	46	34	44	52	-

Fonte: ABED, 2017.

De todo modo, é perceptível o progresso da educação a distância na contemporaneidade, mas por outro lado, ainda se faz há o que se debater sobre essa

modalidade, observando as nuances e buscar novas estratégias no sentido de propor mudanças que se venham favorecer os formatos de implantação.

> A Educação a Distância é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, DECRETO 5.622, 2005).

Os objetivos, segundo Alves (2007), a partir da metade do século XX, como surgimento das primeiras instituições educacionais voltadas para a EAD e com o desenvolvimento acentuado das tecnologias de comunicação, ocorreu um despertar do interesse de estudiosos e pesquisadores, que procuraram conceituar a EAD e descrever com segurança as suas metodologias.

É público e notório que a Educação à Distância vem conquistando de forma significativa, uma parcela da população, e tem criado para muitas pessoas, que não têm condições ou tempo de estarem em sala de aula regularmente, ou mesmo pela ausência de cursos presenciais em algumas regiões, possibilidades de evoluir e capacitar-se.

Um aspecto importante da modalidade de ensino em EaD é a autonomia que coloca o educando como principal responsável pelo processo de construção do conhecimento, pois lhe possibilita liberdade de horários, flexibilidade de ajustes em suas tarefas acadêmicas.

Atualmente, verifica-seque como ensino à distância, a educação em nível de graduação e pós-graduação no Brasil, que era restrito a uma elite, está se expandindo de maneira veloz para uma grande camada da população.

Nesse cenário, novas e infinitas possibilidades de acesso à informação se descortinam a todo o instante, apresentando para a sociedade planetária, o deslumbramento de se construir e partilhar conhecimento de diversas maneiras através das tecnologias da comunicação e informação. Segundo Provenzano e Waldhelm (2006, p. 257):

> As novas tecnologias criam outras possibilidades, ampliando o conceito de sala de aula para ambiente de aprendizagem. Nestes ambientes,os recursos audiovisuais, a televisão, o vídeo e os computadores inauguram uma forma de aprendizagem e de ensino.

Destarte, compreendemos que nos contextos atuais em que as TIC atreladas ao potencial da internet e agora, muito mais pela web 2.0, vem configurando uma dinâmica ímpar na modalidade EaD, denominada por Silva (2006) e Santos (2006) como Educação *Online*.

> A educação on-line não é simplesmente sinônimo de educação a distância. A educação on-line é uma modalidade de educação que pode ser exercitada tanto para potencializar situações de aprendizagem mediadas por encontros presenciais, quanto a distância, caso os sujeitos não possam ou não queiram se encontrar face a face, ou ainda, híbridos, onde os encontros presenciais podem ser combinados com encontros mediados por tecnologias telemáticas [..] Os sujeitos podem até encontrar-se dispersos geograficamente, mas encontram-se juntos e próximos, compartilhando informações e conhecimentos a partir da mediação tecnológica e com as interfaces e dispositivos de comunicação síncronos e assíncronos e de conteúdos hipertextuais disponíveis no ciberespaço a partir do AVA (ambiente virtual de aprendizagem) (SANTOS, 2006, p. 125).

A rápida expansão da web 2.0 tem favorecido o uso freqüente de recursos colaborativos, grande compartilhamento em larga escala de informação e maior autonomia na construção de conteúdos, pesquisas e práticas educacionais online.“A abertura de tecnologias, informações e processos, os docentes e usuários podem utilizar conteúdo de acesso livre e aplicativos gratuitos para criar, “remixar” e socializar materiais pedagógicos, sejam individuais, sejam coletivos” (OKADA, 2016, p.65).

De acordo com Moraes (1997), o espaço do conhecimento no contexto atual tem se ampliado, atingindo a globalidade. Há sempre novos lugares para aprender, novas pessoas para ensinar, novas tecnologias para multiplicar a informação e o conhecimento, o que significa um aprendizado sem fronteiras. Desta forma, o ciberespaço e o processo de digitalização vêm promovendo a utilização do meio digital como ambiente que favorece e possibilita inúmeras experiências pedagógicas, onde se constroem “os ambientes virtuais de aprendizagem”.

Segundo Lévy (1999), podemos compreender o ciberespaço como um campo aberto à intercomunicação e ao estabelecimento de interfaces com todos os dispositivos de criação, de registro de comunicação e simulação representadas por ferramentas dispostas nesse espaço virtual, que propicia uma imensa possibilidade de navegação no conhecimento e na relação social; local de construção do conhecimento, mais que mera troca de informações, não tratando apenas do conhecimento científico, mas também dos espaços de convivência e do pensamento coletivo que podem organizar e sustentar a sociabilidade das comunidades humanas.

Desta forma, os ambientes virtuais de aprendizagem, se configuram como espaço fecundo de significação onde os seres humanos e objetos técnicos interagem, potencializando-

se a construção de conhecimento (SANTOS, 2002). Também podemos concebê-los de acordo com Rettorie Guimarães (2004) como lócus de convivência e inter- relação de sujeitos com objetivos similares, que se organizam em prol da coletividade através da colaboração mediada pelos suportes telemáticos digitais (propriamente a web), bem como a apropriação da linguagem hipertextual e não-linear presentes nessas relações.

Esses ambientes virtuais de aprendizagem – AVA são criados a partir de plataformas digitais, nesse caso exploramos o Moodle[4], de acordo com a intencionalidade educacional que cada instituição almeja construir. Nesses ambientes virtuais, existem várias ferramentas, tais como: Fóruns de discussão; Glossários; Questionários; Envio de Tarefas; Wiki; Chats; Vídeo-aulas; Diários online; Portifólios-webfólios; Mural; Midiateca; Webquest; Podcast, que se bem estudadas e direcionadas, podem favorecer ao desenvolvimento de propostas educacionais interativas, colaborativas, que podem possibilitar a inúmeros processos de construção e socialização do conhecimento.

Nessa perspectiva de construção e difusão social do conhecimento, a UNEB vem se destacando com a implantação de cursos na modalidade EaD online, primando por uma educação que intenta promover espaços fecundos de discussão, debates, onde os educandos atuam como autônomos e co-participantes do processo de construção de seu saber.Assim, Pinheiro (*et all*, 2015, p. 84) corrobora:

> A busca de um espaço institucional para a Educação a Distância (EaD) nas Instituições Públicas de Ensino Superior (Ipes) se acentuou sobre maneira com o advento de políticas de fomento à oferta de cursos nessa modalidade na primeira década deste século. O que antes era apenas o desejo de pesquisadores e entusiastas da EaD, se tornou uma necessidade institucional para adequar as estruturas acadêmicas às exigências que a oferta de cursos a distância lhe apresenta.

A UNEB integra este contexto e vem operacionalizando ações de fortalecimento a educação a distância e inclusão digital, em diversas instâncias: na pesquisa, ensino e extensão:

> É projeto da Universidade - expressa em documentos norteadores do planejamento institucional - incorporar esta modalidade de ensino como

[4] O *Moodle* foi um projeto desenvolvido por Martin Dougia mas**,** um informático Australiano, que vem sendo desenvolvido desde 1990 e do qual surgiu da vontade de conciliar a Internet com o ensino. O principal objetivo da plataforma "*Moodle*" é enriquecer o ensino e a instrução, permitindo um alargamento e expansão da informação, bem como a dinamização das aulas e das respectivas escolas (Universidades, Escolas Secundárias, Básicas e Primárias) dos muitos países que já aderiram. Disponível em: <https://sites.google.com/a/eu.ipp.pt/moodle/home/historia>. Acesso em 15/01/2018 às 23:05.

> oferta contínua, construindo uma infraestrutura e constituindo uma cultura específica para tal, ampliando assim, a sua possibilidade de oferta e abrangência regional e fortalecendo seu papel/missão de ampliar o acesso ao ensino superior no estado (SALES E PINHEIRO, 2012, p. 34).

A política de EaD desenvolvida nas diversas ações e pesquisas da UNEB, convergem para uma concepção de construção coletiva do conhecimento a partir de práticas participativas e colaborativas e, neste sentido, a formação docente e técnica para a atuação na EaD vem sendo meta constante, com ações previstas dentro das propostas curriculares das diversas graduações.

> A política da UNEAD articula a concepção de EaD, a autonomia tecnológica através de ações de convergência das modalidades primando a ação formativa docente, proporcionando apropriação tecnológica e a concepção da construção coletiva do conhecimento. A partir dessas premissas são realizadas ações de EaD na Instituição (PINHEIRO, *et all*, 2015, p. 85).

A experiência em EaD da UNEB nos últimos anos, favoreceu em 2014, a criação da Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD), uma estrutura criada pela Resolução 1051/2014 do CONSU/UNEB, que reflete na sua constituição as características e necessidades da UNEB, criando um modelo capaz de gerenciar uma proposta de EaD para uma Universidade Multicampi (24 campi) em todas as regiões do Estado da Bahia (PINHEIRO, *et all*, 2015). Este organismo acadêmico tem a finalidade específica de pensar, gestar e supervisionar as ações e projetos de EaD na UNEB, a partir do diálogo permanente com os diversos atores envolvidos no processo.

> Há mais de uma década a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) vivencia essa experiência desde o processo de credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) para oferta de EaD, passando pela adesão ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e chegando ao período atual de constituição de um organismo acadêmico especialmente voltado à concepção, gestão e supervisão das ações e projetos de EaD na UNEB: a Unidade Acadêmica de Educação a Distância – UNEAD (PINHEIRO, *et. all*, 2015, p. 85).

A UNEAD foi pensada para funcionar de forma descentralizada, democratizando o processo de gestão da EaD. Desta forma, tem uma dupla função: de um lado, supervisionar, orientar, dar suporte incentivo aos projetos e ações de EaD em operacionalização na UNEB, e por outro lado, possui autonomia para propor e gerir cursos de EaD, avançando com novas proposições e fortalecendo a institucionalização da EAD. “Para preservar a autonomia dos órgãos acadêmicos setoriais da UNEB, a UNEAD não goza de monopólio na oferta de EaD:

ao contrário, tem função de supervisão, orientação, suporte e incentivo a projetos de EaD originários dos diversos setores da UNEB" (SALES & CARVALHO, 2012, p. 89), além da autonomia de propor novas demandas:

> Por outro lado, para garantir tanto a capacidade de iniciativa da UNEAD para oferta de cursos na modalidade EaD, quanto a gestão unificada de projetos tais como a UAB, a UNEAD possui competência para propor e gerir cursos a distância no âmbito da UNEB (todos os cursos de graduação e pós graduação da UNEB componentes do Sistema UAB são vinculados à UNED e por ela geridos). Neste ponto, sua natureza se aproxima dos órgãos setoriais, submetidos e às pró-reitorias acadêmicas em tudo o que é pertinente a suas áreas de atuação (SALES & CARVALHO, 2012, p. 89).

A UNEAD representa no cenário de institucionalização da UNEB, um campo fértil de possibilidades e crescimento, pois sua estrutura democrática e descentralizada possibilita as condições necessárias para o rompimento de barreiras ideológicas e organizacionais que permitem o diálogo e o desenvolvimento das mais variadas propostas de educação a distância nos diversos Campus territórios de identidade, através de parcerias e ações conjuntas.

> A criação de uma Unidade Acadêmica de Educação a Distância na UNEB representou a consolidação de uma proposta teórica para a EaD da UNEB a conformação de uma estrutura de gestão capaz de implementá-la. As condições específicas da multicampi UNEB levar a má criação de um órgão capaz de centralizar a oferta de cursos a distância e a supervisão de projetos setoriais de EaD no bojo da Universidade. Esse desenho garantiu, ao mesmo tempo, centralidade e dinamismo ao modelo. Suas estruturas representam o fundamento necessário para o rompimento de barreiras ideológicas e organizacionais ao permitirem o diálogo entre todos os sujeitos envolvidos no fazer universitário (SALES & CARVALHO, 2012, p. 89).

Exemplificando este potencial percebemos a evolução da atuação da UNEAD na tabela abaixo que revela uma expansão em 33 pólos; envolvendo mais de 1.000 (mil) profissionais entre tutores, docentes e coordenadores e 38.000 (trinta e oito mil) estudantes entre a graduação, pós-graduação e extensão:

PRESENÇA UNEAD NA BAHIA	
33	pólos de apoio presencial
12	cursos de graduação
05	cursos de pós-graduação *lato sensu*
171	turmas de graduação e pós-graduação
02	cursos de extensão
4.762	alunos de graduação/pós-graduação
34.200	alunos de extensão

474	tutores à distância
231	tutores presenciais: coordenação UAB
468	Docentes, Coordenação UAB, coordenadores de cursos, coordenadores de tutoria e professores pesquisadores.

Quadro 1: Expansão da UNEAD
Fonte: Pinheiro *et. all* (2015, p. 85).

Na perspectiva de garantir o gerenciamento e acompanhamento necessário ao processo de institucionalização da EaD na UNEB, e considerando este grande quantitativo de sujeitos envolvidos, a UNEAD criou e disponibilizou para toda a comunidade acadêmica, um site acadêmico de EaD *online*, onde estão locados conteúdos, todas as experiências e cursos de EaD, denominado de **Campus Virtual**:

> UNEAD disponibiliza para toda a comunidade acadêmica da UNEB uma aplicação *on-line*, sítio acadêmico que tem como objetivo armazenar e distribuir conteúdos de EaD para toda a UNEB e conteúdos específicos para comunidade EaD, denominado de Campus Virtual. O sítio permite aos usuários (coordenadores, professores, tutores e alunos) acessarem notícias, matérias específicas e informações sobre as ações e pesquisas desenvolvidas na UNEAD (PINHEIRO, *et. all*, 2015, p. 86).

Figura 7: *Print* do site Campus Virtual, 2018
Fonte: Campus Virtual, 2018.

No Campus Virtual além dos conteúdos e informações sobre a educação a distância na UNEB, é onde também os estudantes e professores acessam os AVAs de cada curso e realizamos processos de produção e difusão de conhecimentos produzidos em cada componente curricular semipresencial. Neste sentido, é considerado como um Portal de

Disseminação e produção de conteúdos e informação de EaD da UNEB, o que fortalece em grande medida a difusão do conhecimento produzido em EAD, objeto deste trabalho:

> Por meio do Campus Virtual é possível também acessar os ambientes virtuais de aprendizagens (*Moodle*) dos cursos, o que eleva a aplicação a ser um portal de disseminação, produção de conteúdos e informações sobre educação à distância no âmbito da UNEB (PINHEIRO, *et all*, 2015, p. 86).

No decorrer dos últimos anos a EaD da UNEB tem aumentado gradativamente sua abrangência alcançando quase todos os territórios de identidade do estado. Segundo Pinheiro (*et all*, 2015), a graduação EaD da UNEB conta atualmente com doze cursos, sendo um bacharelado em Administração Pública (Programa PMAP) e onze cursos de licenciatura nas seguintes áreas: Ciências Biológicas, Ciências da Computação, Educação Física, Geografia, História, Letras Espanhol, Letras Inglês, Letras Português, Matemática, Pedagogia e Química. A partir de 2009 começaram a ser ofertadas vagas para os cursos de História, Matemática e Química, e em 2010 os demais cursos passaram também a ofertar. O fluxo dessas ofertas e o número de matriculados no processo seletivo de 2015 estão distribuídos conforme apresentado na Tabela abaixo:

Curso	Anos	Quantidade Matrícula
Adm Pública	2010/ 2011/ 2015	207
Biologia	2010/ 2011/ 2015	93
Ciência da Computação	2010/ 2011/ 2015	133
Educação Física	2010/ 2011/ 2015	122
Geografia	2010/ 2011/ 2015	174
História	2009/ 2010/ 2011/ 2015	258
Letras Espanhol	2010/ 2011/ 2015	71
Letras Inglês	2010/ 2011/ 2015	101
Letras Português	2010/ 2011/ 2015	106
Matemática	2009/ 2010/ 2011/ 2015	192
Pedagogia	2010/ 2011/ 2015	227
Química	2009/ 2010/ 2011/ 2015	207
Total		1.758

Quadro 2: Cursos de graduação EaD/UNEB
Fonte: Pinheiro (*et* all, 2015)

Da mesma forma, de acordo com o autor acima citado, percebemos na pós-graduação uma evolução, sendo que a primeira oferta correu em 2009 com o curso de especialização em Educação a Distância e a partir de 2010, os cursos Gestão Pública, Gestão Pública Municipal

e Gestão em Saúde (Programa PNAP) e, mais recentemente, em 2014, o curso de Especialização Interdisciplinar em Estudos Sociais e Humanidades.

Atualmente a UNEAD conta com um número expressivo de cursistas matriculados em seus cursos de graduação, extensão e pós-graduação em parceria com a UAB ou com outras instituições. A base atual de discentes matriculados nos cursos EaD da UNEB, expressam este grande potencial, com um total aproximado de 36.602 estudantes distribuídos na Graduação e Pós-graduação. Este dado, reforça o que já afirmamos neste texto, que a UNEB vem avançando em seu processo de institucionalização da EaD, e que a implantação da UNEAD veio para fortalecer este processo.

> A institucionalização da Educação a Distância nas universidades públicas brasileiras é um processo em andamento. A experiência da UNEB na criação da UNEAD sinaliza uma trajetória de mais de quinze anos de trabalho com EaD e a adoção de vários formatos de gestão até a constituição do modelo atual. A inserção de EaD no modelo de gestão da universidade pública representa um passo indispensável rumo à plena inserção da EaD na vida universitária e a superação de preconceitos e tabus (PINHEIRO, *et all*, 2015, p. 84).

Outro elemento importante, já mencionado também neste texto, é a convergência de mediação tecnológica tanto na modalidade presencial, quanto na modalidade á distância, o que requer iniciativas híbridas e cooperativas entre as duas modalidades. Nesta direção que oferta semipresencial foi pensada e implantada na UNEB, em 2010: otimizar possibilidades de acesso ao conhecimento científico e formação profissional, tanto aos estudantes, quanto aos professores.

> Em decorrência deste objetivo, em uma projeção mais ampla, busca-se a convergência entre as modalidades presencial e a distância, que possa permitir aos estudantes flexibilidade e maior autonomia na construção de suas trajetórias formativas, otimizando as possibilidades de acesso ao conhecimento científico, à formação profissional, enfim, à cidadania (SALES & CARVALHO, 2012, p. 89).

A integração das modalidades presenciais e à distância, através do potencial comunicacional das TIC, além de qualificar o processo de ensino e aprendizagem de cada Campus, permite também uma experiência rica de troca de experiências e culturas entre as regiões e os diversos departamentos que compõem a UNEB, fortalecendo sua característica multicampi.

> Esta integração permite/provoca um rico fluxo de partilha de experiências, otimização dos recursos humanos qualificados e culturas especificas consolidadas em determinados departamentos e regiões do estado da Bahia, possibilitando assim a gestão e difusão do conhecimento dentro da Universidade e com parceiros externos (SALES e PINHEIRO, 2012, p. 07).

É neste contexto que a UNEB implantou em 2010, a oferta semipresencial na graduação com até 20% da carga horária dos cursos presenciais na modalidade à distância, uma experiência de ensino híbrido com desenhos metodológicos diferenciados, coerentes com a especificidade do componente curricular e do formato de gestão da oferta, diversificando o desenvolvimento curricular e ampliando as possibilidades formativas da graduação. A oferta semipresencial se regulamenta pela legislação vigente, em suas diversas instâncias: Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº. 9.394/1996 em seu art. 81; Portaria do MEC -Brasil nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004 e nas Resoluções do Conselho Superior de Pesquisa Ensino e Pesquisa - CONSEPE Nº 1.508/2012 e 1.820/2015.

Durante o processo de elaboração da política foi criado um grupo de trabalho composto por especialistas da área, tanto docentes quanto técnicos que atuam na Pró-Reitoria de Ensino e Graduação - PROGRAD, para pensar uma proposta piloto, com critérios e princípios que garantissem a qualidade requerida ao projeto, como afirmado por, Sales e Pinheiro (2012, p. 41):

> A partir da constituição de um Grupo de Trabalho - GT específico para construção desta proposta e acompanhamento do processo, teve início em 2010. 2ª etapa piloto da oferta de componentes curriculares na modalidade semipresencial, para os cursos presenciais/oferta contínua de graduação. Neste GT – composto por representantes da equipe da PROGRAD e docentes com formação e experiência na área de EaD e TIC em educação - foram definidos os critérios e procedimentos desta oferta, reavaliados durante todo o processo, subsidiando a construção de um Programa Institucional para a graduação da UNEB.

Apresentamos a seguir, um quadro que expressa a expansão da oferta semipresencial de cursos na UNEB. Essa contextualização acerca da EaD no histórico da UNEB demonstra a relevância do imbricamento da presente pesquisa com o uso das TIC, bem como o estabelecimento da parceria entre o pesquisador, o CPM e a UNEB, enquanto Universidade pública empenhada em "romper" seus muros e se aproximar do universo da escola básica, contribuindo assim com a troca de saberes e possibilitando a difusão social do conhecimento.

Tabela 3: Evolução da adesão à oferta semipresencial na UNEB

ENVOLVIDOS	2010.2	2011.1	2011.2	2012.1	2012.2	2013.1	2013.2	2014.1	2014.2	2015.1	2015.2
Departamentos	4	6	6	5	7	10	7	12	9	11	8
Cursos	4	6	7	6	10	11	10	14	10	13	10
Componentes	6	9	13	12	31	26	23	26	30	27	21
Docentes	4	9	10	11	27	23	19	22	20	23	18
Discentes	98	240	340	292	761	674	634	671	697	573	329

Fonte: UNED, 2017.

A oferta de Cursos de Extensão na modalidade EaD na UNEB compreendem os seguintes cursos: Formação de tutores em EaD e Tecnologias Educacionais. Conforme *print* das telas a seguir:

Figura 8: *Print* do AVA – UNEB
Fonte: Campus Virtual, 2017.

Figura 9: *Print* do AVA - UNEB
Fonte: Campus Virtual, 2017.

A partir do exposto, iremos esclarecer como se planejou e se concretizou o curso de capacitação para os gestores, coordenadores e professores do CPM.

4. MO(VI)MENTOS METODOLÓGICOS: DIÁLOGOS PARA UM PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

Esse capítulo se destina a descrever o projeto de intervenção voltado para a gestão escolar alicerçada no referencial teórico já descrito nos capítulos anteriores. Essa intervenção, inicialmente se deu com a construção e aplicação de um curso de formação desenvolvido e mediado pelos profissionais do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) e o Grupo de Pesquisa Geotecnologias, Educação e Contemporaneidade (GEOTEC), ambos vinculados à Universidade do Estado da Bahia (UNEB) que estabeleceu parceria com o Colégio da Polícia Militar (CPM).

Esta ação formativa teve como princípio a construção/operacionalização da metodologia de apoio à gestão colaborativa/participativa, a partir de atividades horizontalizadas, pois "A Escola que Temos e a Escola que Queremos" deve partir do esforço coletivo dos gestores, coordenadores e professores que vivenciam o espaço escolar diariamente.

Neste sentido, a equipe de professores envolvidas neste curso foi composta por profissionais especializados na área de educação que se colocaram disponíveis para sanar as suas dúvidas e dar as devidas orientações.

Assim, abrimos esse espaço de diálogo entre a Universidade e a Escola Pública, proporcionando que ambas as partes explanem suas concepções, experiências e ideias acerca dos conceitos trabalhados e das práticas desenvolvidas.

O GEOTEC, como grupo de pesquisa na área da educação e tecnologia, tem o compromisso permanente com as implicações educacionais,através de incontáveis possibilidades de temáticas derivadas do extenso campo de atuação do sistema educacional, envolvendo todos os profissionais de educação, o ensino, aprendizagem, tecnologias, processos educacionais, recursos, inovações pedagógicas, entre outras.

O limiar é propor mudanças que possam auxiliar nas transformações metodológicas e organizacionais em vista a diferentes aspectos, os quais representam espaços institucionais para estudo, em busca de compreensões e propondo soluções por meios de investigações "engajadas", com atuações nos processos educativos, formativos, criativos e, que provoquem impactos nas dinâmicas pedagógicas, nos procedimentos de gestão, na efetivação de projetos processos, produtos, cursos, oficinas entre outras atividades, junto aos alunos, professores e comunidade.

Diante do exposto, detalharemos a seguir, o percurso metodológico delineado para a presente pesquisa. Começaremos por apresentar o tipo de pesquisa definida e seus instrumentos de coleta de dados e de análises.

4.1 PASSOS E COMPASSOS METODOLÓGICOS

Ao sairmos a campo em busca de resolver um dado problema, levamos como estandarte os objetivos que intentamos cumprir, para não nos perder nos atalhos que o inesperado nos lança. De acordo com Minayo (2001), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática na abordagem da realidade. A pesquisa que desenvolvemos é caracteristicamente qualitativa, que de acordo com a autora, acima citada:

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. [...] Não existe um “continuum" entre "qualitativo-quantitativo", em que o primeiro termo seria o lugar da "intuição", da "exploração" e do "subjetivismo"; e o segundo representaria o espaço do científico, porque traduzido "objetivamente" e em "dados matemáticos”. A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região "visível, ecológica, morfológica e concreta", a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. (MINAYO, 2001, p. 21-22)

Destarte, a pesquisa que intentamos desenvolver esteve inteiramente imbricada no cenário educacional e, então, nos apoiamos nas bases epistemológicas que consideram a Educação como processo social, cultural, político, econômico e ambiental. Acreditamos que nosso trabalho está coerentemente ancorado no materialismo histórico e dialético que segundo, Triviños (1987, p. 27) considera como “Critério de Verdade a prática Social. Ele afirma que a prática é o critério decisivo para reconhecer se um conhecimento é verdadeiro ou não. Mas também diz que ela está na base de todo o conhecimento e no propósito final do mesmo”.

De acordo com o materialismo histórico e dialético (MARX e ENGELS, 1984), a busca pelo conhecimento deve ser uma ação totalmente integrada ao contexto da realidade

social, no qual, sujeito e objeto estão inseridos, constituindo-se numa prática histórico social, uma ação orgânica, vinculada ao contexto, à realidade, onde o sujeito e o objeto mantenham íntima relação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 83), o método dialético compreende o mundo como um conjunto de processos e as coisas que não devem ser analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento. [...] "nenhuma coisa está acabada, encontrando-se sempre em via de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro". Desse modo, a abordagem que fundamenta a pesquisa a compreende como ação política, ao mesmo tempo em que, também, entende o processo educacional como tal, considerando ambos como aspectos imbricados de socialização humana.

Sendo assim, é preciso dizer que a proposta de intervenção e do Curso de Formação para uma Gestão Democrática, Participativa e Colaborativa, foi construída a partir de uma concepção de educação como prática de vida, ou seja, a ação de educar deve acontecer pelas experiências de vida, concebendo todos os sujeitos, ao mesmo tempo, como personagens e autores da construção de seu conhecimento, interagindo entre si em atitude de colaboração e cooperação, para contribuírem com o outro naquilo que ele não sabe, motivados por um objetivo comum.

A colaboração tratada, nesse contexto, se apóia nas ideias de Vygotsky (2007) que considera que a colaboração entre os sujeitos pode ajudar a desenvolver habilidades gerais de solução de problemas, através da internalização do processo cognitivo que se estabelece na interação e na comunicação entre os sujeitos sociais.

Nesse sentido, é importante compreender bem os conceitos de colaboração e cooperação. Barros (1994) argumenta que a palavra colaboração significa trabalho em comum com uma ou mais pessoas, enquanto cooperação quer expressar auxílio, contribuição. Colaborar (co-labore) significa trabalho junto, implica em objetivos compartilhados com a intenção clara de somar, de criar algo novo e se contrapõe a uma simples troca de informação ou de instruções.

O conceito de colaboração se relaciona com contribuição. Já a cooperação, que abrange em seu entendimento, a colaboração, significa a ação de trabalho coletivo, afim de alcançar um objetivo comum. Sendo assim, compreendemos que as práticas de mediação, visando à aprendizagem, devem ser realizadas a partir da realidade dos educandos, estimulando a colaboração e a cooperação, de modo a tornar o processo de aprendizagem significativo para o sujeito que constrói o seu aprender/saber.

De modo a correlacionar as bases epistemológicas que ancoram nossa proposta de intervenção optaram por uma pesquisa qualitativa do tipo pesquisa-participante e nos apoiamos na referência de Brandão (2007, p. 1). Segundo o autor, a pesquisa-participante:

> [...] é feita com o envolvimento do sujeito-objeto. O pesquisador não só passa a ser objeto de estudo, assim como, os sujeitos-objetos são igualmente pesquisadores onde todos, pesquisador e pesquisados, identificamos problemas, buscam conhecer o que já é conhecido a respeito do problema, discute as possíveis soluções e partem para a ação, seguido de uma avaliação dos resultados obtidos.

Em corroboração ao exposto, elencamos, de acordo com Minayo (2001), os mo(vi)mentos da pesquisa em fases: exploratória, quando nos debruçamos na elaboração do arcabouço teórico, de modo a edificar os alicerces que sustentariam nossa pesquisa e definimos o problema e os objetivos da pesquisa, em suma, definimos o projeto de investigação. Em seguida, nos colocamos na fase do trabalho de campo que ocorreu a partir de diálogos presenciais e por e-mail com o Coordenador Geral do CPM, Major Copérnico, e reunião geral com a equipe de gestores e coordenadores dos colégios militares do Dendezeiros, Luís Tarquínio e Lobato. Essa reunião foi planejada para ser realizada com a presença de todos os gestores e coordenadores de todos os colégios, mas em função das dificuldades de logística: mobilidade e tempo dos mesmos foi possível o encontro com os representantes dos três colégios situados na cidade de Salvador.

4.2 OS SUJEITOS DA PESQUISA, OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E A TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os sujeitos sociais desse processo eram todos os profissionais de Educação das 13 unidades que compõem o CPM da Bahia: gestores, coordenadores e professores, sendo o foco intencional o papel dos gestores. Os instrumentos para a coleta de dados iniciais foram: entrevistas semi-estruturadas, observações livres; análise de documentos internos do CPM (PPP e Regimento); e questionários *online* a partir do AVA, onde se desenvolveu o Curso de Formação na temática sobre a Gestão Democrática e Participativa.

A entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (1987, p.145-146), é um dos mais importantes instrumentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, pois, segundo o autor: [...] esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias,

enriquecendo a investigação[5]. A observação livre, com base no mesmo autor acima citado: é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consiste apenas em ver e ouvir, mas também, em examinar fatos ou ferramentas que se deseja estudar. Esta ação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Observar implica descrição, explicação e compreensão de eventos e comportamentos, sendo útil como complemento da realização de entrevistas. Nesse estudo optamos pela observação livre nos Colégios do CPM: Dendezeiros, Luís Tarquínio e Lobato, bem como do AVA no qual ocorreu o processo de implantação e desenvolvimento do curso.

A aplicação de questionário, como instrumento de coleta de dados, está alicerçado nos referenciais teóricos de Marconi e Lakatos (2003, p. 201) "um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador". Nesse sentido, as autoras apresentam as vantagens e desvantagens de tal instrumento: **Vantagens** – pode atingir grande número de pessoas simultaneamente; abrange uma extensa área geográfica; economiza tempo e recursos financeiros; não exige o treinamento de aplicadores; garante o anonimato dos entrevistados, com isso maior liberdade e segurança nas respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que entenderem que seja mais conveniente; não expõe o entrevistado à influenciado pesquisador; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; possibilita mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis. **Limitações** – pode ocorrer na devolução, uma pequena quantidade de questionários respondidos; perguntas sem respostas; exclui pessoas analfabetas; impossibilita o auxílio quando não é entendida a questão; dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade aparente; o desconhecimento das circunstâncias em que foi respondido pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; durante a leitura de todas as questões, antes de respondê-las, uma questão pode influenciar a outra; proporciona resultados críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito.

Leite (2008) também considera o questionário um dos instrumentos apropriados para a pesquisa qualitativa, em suas palavras:

[5] As questões que nortearam as entrevistas constam nos apêndices desse documento.

> Todo o questionário deve ter natureza impessoal, a fim de se assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, em face do anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais (LEITE, 2008, p. 109).

O questionário de diagnóstico foi realizado *online* pelo *Google*[6] documentos (*Google docs*[7]). O mesmo foi disponibilizado aos cursistas a partir de envio do *link* por email criado especificamente para o curso: projetocmp@gmail.com, bem como no próprio AVA. O mesmo foi elaborado diferenciadamente por cada categoria: gestores, coordenadores e professores. Conforme apresentação das figuras abaixo:

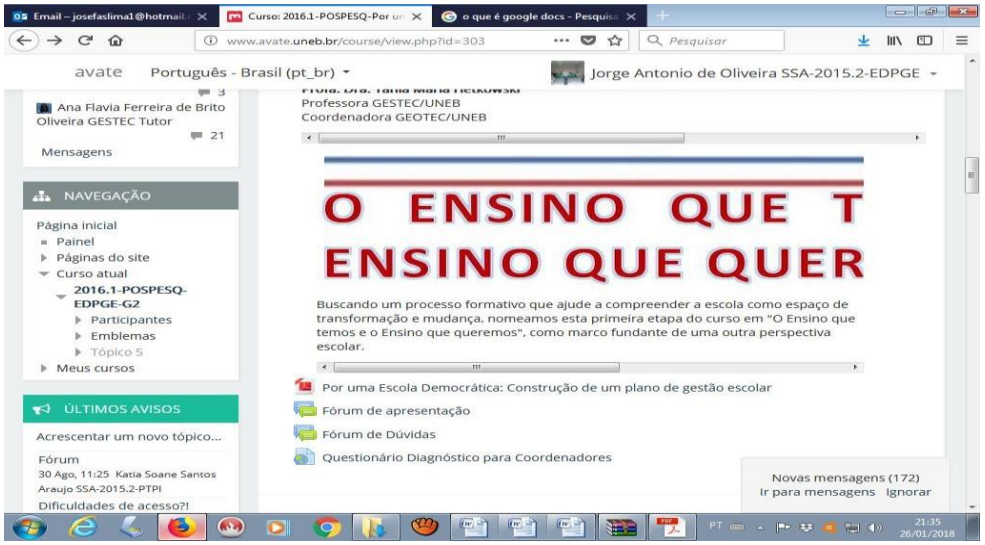


Figura 10: *Print* do AVA – Tela Inicial do Curso
Fonte: Campus Virtual, 2017.

[6] As perguntas que constaram nos respectivos questionários encontram-se nos anexos deste documento.
[7] O *Google Docs*, é um pacote de aplicativos do Google baseado em AJAX. Funciona totalmente *online* diretamente no *browser*. Wikipédia Gravado em: Java Script. Seu lançamento se deu em agosto de 2005 por Writley Tean (original); *Google Incese* apresenta em 54 idiomas.

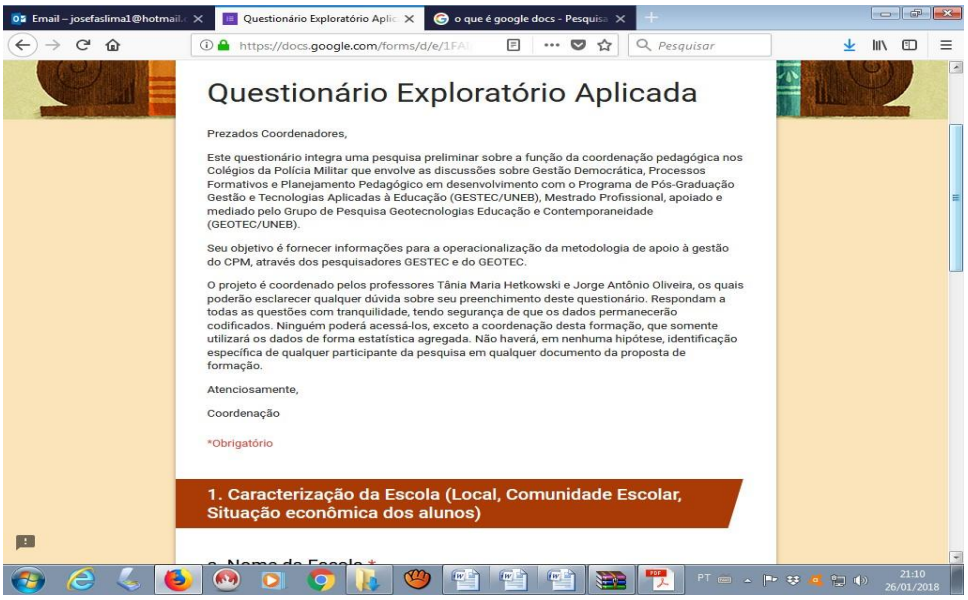


Figura 11: *Print* do AVA – Questionários
Fonte: Campus Virtual, 2017.

A fim de descrever o processo da pesquisa, os seus objetivos, optamos para o estudo dos dados a técnica de análise de conteúdo. Fundamentamos essa escolha nos estudos de Amado (2000 e 2009) que a define, a partir de um levantamento de diversos autores, entre eles, Berelson (1952); Krippendorff (1990); Vala (1986); Ghiglione e Matalon (1992); Bardin (19779) e Roberto e Bouillaguet (1977), bem como da história dessa técnica como: de pesquisa documental que procura organizar num conjunto de categorias de significação o conteúdo manifesto dos mais diversos tipos de comunicações.

É importante salientar que Amado (2009, p. 06) chama a atenção para o cuidado no momento de realizar a interpretação de modo a não fazer inferências descontextualizadas, mas ressalta essa característica fundamental da técnica como um avanço nas pesquisas, pois permite ao investigador "assumir"o papel do ator (sujeito pesquisado) e ver "o mundo no lugar dele".

Nesse contexto, buscamos em Bardin (2011, p. 44) argumentos para sustentar a escolha da técnica para nossa pesquisa. Segundo a autora, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas, em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (continentes e conteúdos) diversificados; se presta à análise das comunicações que utiliza "procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens."Sua intencionalidade é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção.

Desse modo, a aplicação da referida técnica foi realizada a partir das observações livres, das entrevistas semi-estruturadas, dos questionários e das ideias apresentadas pelos

sujeitos participantes nos fóruns de discussão do AVA. Conforme representação na figura abaixo:

Figura 12: *Print* da Tela do AVA – Fórum de Discussão 1
Fonte: Campus Virtual, 2017.

4.3 DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO CURSO DE FORMAÇÃO

> Aos Mestres, meus desalinhos!
> Vem, Jorge, Kátia, todos os tutores, vem ver nosso curso acenar em despedida. Lacaio e astuto, nesses meses, roçou-nos como o vento. E hoje nos suspira versos tristes na partida. Vem ver nos fóruns solitários, conversas esquecidas, A formação tão sonhada, como proposto, Que nos prendeu em fios, como teia, e realçou nossas sombras diante do intelectual arcabouço. Vem Professores, Mestres, Doutores. Vem que lhes servimos do nosso pouco saber, neste odre e se vivemos para a educação, contando com a sorte, é por crer que a escola pública não está podre. Sabeis Tutores, Professores, colegas, companheiros, existem os abutres que devoram as profecias e muitos germes que se alimentam do passado; Vedes que o credo na educação presente poucos conservam. No todo eterno de um sacerdócio embalsamado, como a querer parir silenciosa qualidade. Na cavidade aberta das escolas, como útero, como universo. Venham, pois, como Tutores, Mestres aventureiros. Como cavaleiros que atravessam, das escolas, as fronteiras. Como mártires que creem nos professores e neles penetrem suculentos como ervas, amenizando a aflição e a ignorância, nossa, dos educadores. Venham com este saber incontroverso. Venham ser o tempo que temos agora! Venham ser o feto no ventre da nossa escola. E a fina tez que envolve o

> nosso universo. Venham, colegas, como quiseres, mas venham! Que dos seus saberes iremos fazer um manto, com o véu de noiva sou de mundanas, brasileiros, baianos, em suas danças, numa mansa rebeldia de acertos. Venham instruir-nos. Entorpecer nossos músculos, nossos sentidos; Nos prender nas suas falas, nos grudar em textos, nos livros, com virtual tarefa em grupo, numa das salas. Partam já, de onde quer que estejam. Venham derramando conhecimento no caminho, fincando educação em cada passo. Venham trilhando claridade em cada rastro, em fogaréus de textos, que nos salvam e que satisfaz em nosso gosto, como gozo. Venham, recebam nossos abraços fraternos. Na dimensão, sem métrica, desses poucos versos, porque ergueram-nos! Com dócil e inteligente arruaça, produziram risos doces, olhares esfíngicos, bonitos... Conduziram-nos suando, na correria, misturando nosso teor, despertando, incentivando-nos no peito e na raça. Com tanta maestria, com tanto jeito, impregnando a fé na educação, em nós com suas forças de mentores. Mestres repletos de Divinas Graças (Leonor Salgado, Gestora do CPM – Lobato, aluna do curso).

Apresentaremos a seguir como foi pensada e desenvolvida a proposta de formação continuada, envolvendo os aspectos administrativos e pedagógicos dos treze Colégios da Polícia Militar do Estado Bahia, no que se refere aos processos de ensino, aprendizagem, avaliação e inclusão social, envolvendo a comunidade docente na construção de um parâmetro curricular dos Colégios, salvaguardando suas especificidades.

A partir das reuniões com os gestores, foi aplicado um questionário de sondagem sobre a dinâmica interna e externa dos Colégios Militares, almejando conhecer um pouco do contexto do atual modelo de gestão, suas demandas, desafios e necessidades de rupturas, de modo a se buscar, de forma participativa e colaborativa, desenvolver um Plano de Ação para implantação de uma gestão democrática e participativa, representada na figura abaixo:

Figura 13: Curso Por uma Escola Democrática: construção de um plano de gestão escolar
Fonte: Campus Virtual, 2017.

O curso[8] foi oferecido semestralmente, na modalidade EaD semipresencial, a partir da mediação dos pesquisadores do Grupo de Pesquisa Geotecnologias, Educação e Contemporaneidade (GEOTEC). O mesmo teve a duração de 200h, no total de 180 dias. Os encontros no ambiente virtual de aprendizagem ocorriam de forma assíncrona e síncrona, com mediação dos tutores nos fóruns de discussão e dos blocos de aprendizagens; e conferiu aos participantes finais um certificado que possibilitou a progressão salarial de acordo com o Plano de Carreira da Rede Estadual de Ensino.

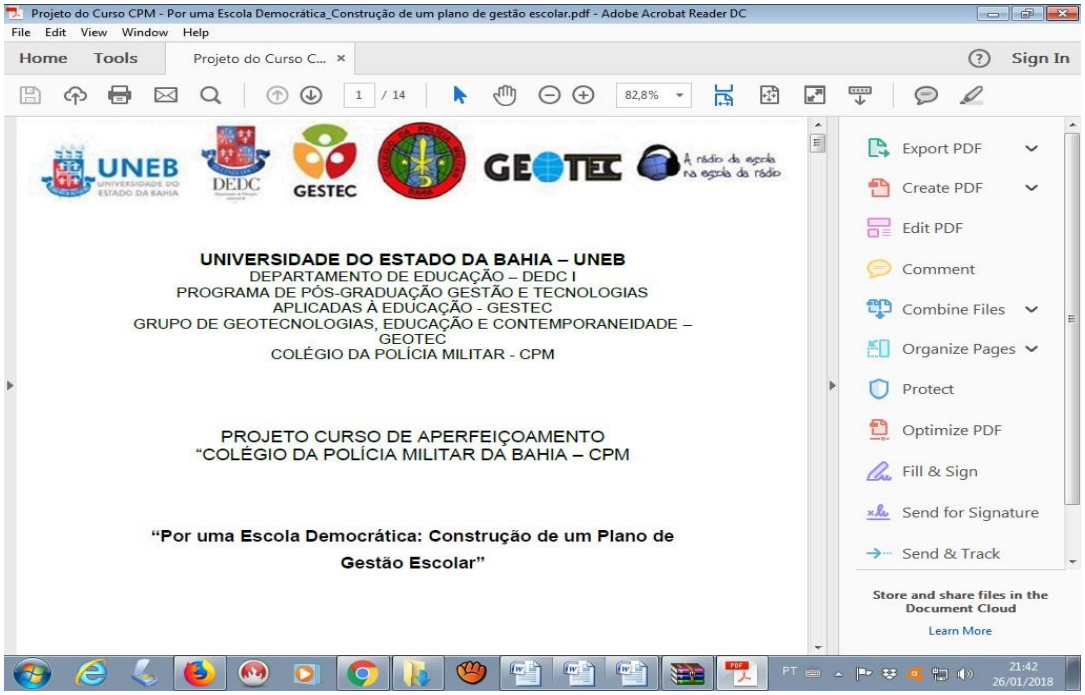


Figura 14*: Print* da Tela do AVA - Projeto do Curso
Fonte: Campus Virtual, 2017.

Para atender aos 13 CPMs e dar oportunidade de participação dos gestores, coordenadores e professores, optamos por realizar o curso na modalidade EaD, a partir de um ambiente virtual de aprendizagem – AVA no Campus Virtual da UNEB. Acreditamos ser pertinente uma breve exposição sobre essa modalidade de ensino e de aprendizagem, hoje muito explorada e em ampla expansão no ensino, na pesquisa e na formação continuada, em especial, dos professores.

Agora, passaremos a descrever como foi planejado e realizado o curso de capacitação para os profissionais do CPM, a partir da cooperação dos pesquisadores do GEOTEC e mediatizado pelo Campus Virtual da UNEB.

[8] O projeto do curso e respectivo referencial teórico consta nos anexos deste documento.

Figura 15: *Print* do AVA – Página do Curso de Aperfeiçoamento para o CPM
Fonte: Campus Virtual, 2017.

O curso foi oferecido, inicialmente, para os gestores e professores militares, bem como para os professores, coordenadores e gestores servidores da SEC (Secretaria de Educação da Bahia) que constituem o quadro docente dos treze Colégios da Polícia Militar da Bahia. O mesmo foi ofertado para os três segmentos: professores, coordenadores e gestores. A matrícula foi ofertada automaticamente a esses profissionais desses segmentos. No entanto, no desenvolvimento do curso, houve desistências nas três categorias, sendo o percentual maior no segmento de gestores. Esta, em termos gerais, ficou assim definida: 484 professores, 39 coordenadores e 49 professores. Conforme figuras abaixo:

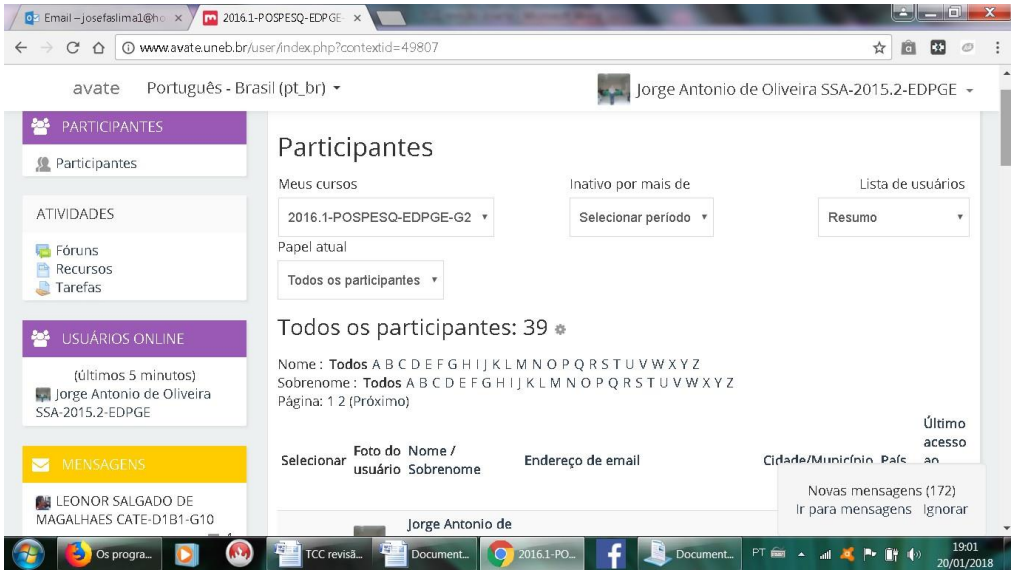


Figura 16: *Print* da tela do AVA – Participantes Coordenadores Pedagógicos
Fonte: Campus Virtual, 2017.

Figura 17: *Print* da tela do AVA – Participantes Gestores (Diretores)
Fonte: Campus Virtual, 2017.

Figura 18: *Print* da tela do AVA – Participantes Professores
Fonte: Campus Virtual, 2017.

As interações no AVA foram organizadas por meio de um desenho didático, que possibilitou a utilização dos recursos necessários à criação e hospedagem *online* do conteúdo do curso, o desenvolvimento de atividades individuais e em grupo, fóruns de discussão, interação entre discentes e docentes, além do compartilhamento de conteúdos digitais e demais materiais relacionados às temáticas das disciplinas.

Os instrumentos pedagógicos utilizados, os conteúdos selecionados foram socializados, bem como os processos avaliativos e os produtos esperados usaram como

parâmetros, princípios e métodos técnico-científicos, além das abordagens não científicas, de cunho cultural, devido à natureza acadêmica do curso.

Estes instrumentos e esta dinâmica visaram contribuir para a constituição sócio-construtivista da formação profissional e acadêmica, primando a natureza coletiva e social do processo de ensino e aprendizagem que possa contribuir para uma sociedade mais justa, inclusiva, solidária e cidadã.

A produtividade dos blocos de aprendizagem foi conferida a partir de instrumentos de avaliação indicados pelos docentes, conforme planos temáticos que constam neste projeto, especialmente atrelados aos problemas dos processos educacionais, de gestão e de inclusão social.

Esta ação formativa teve como principio a construção/operacionalização da metodologia de apoio à gestão colaborativa/participativa a partir de atividades horizontalizadas, pois "A escola que temos e a escola que queremos" deve partir do esforço coletivo dos gestores, coordenadores pedagógicos e professores que vivenciam o espaço escolar diariamente. Neste sentido, a equipe de professores formadores envolvidos neste curso foi composta por profissionais especializados na área de educação, coordenação e gestão, que se disponibilizaram a sanar as dúvidas no âmbito do debate coletivo, respeitando o processo democrático.

Diante do exposto, justificamos a importância de um projeto dessa natureza, até porque, as razões que relevam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública foi possibilitar a participação de todos os segmentos pares nas decisões, o que leva ao conhecimento mútuo e, em conseqüência, aproximará também as necessidades dos discentes na proposta dos conteúdos definidos pelos professores, coordenadores e gestores escolares, pois:

> A descentralização, a democratização da gestão escolar e a construção da sua autonomia da escola, a escolha do diretor escolar, pela via da eleição direta e com a participação da comunidade, vêm se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (LÜCK, 1999, p. 37).

Por isso a importância da participação efetiva da comunidade escolar nas decisões da equipe gestora. Assim, a proposta foi pensada a partir das experiências dos discentes do GESTEC/UNEB, que desenvolvem um trabalho nas escolas públicas municipais na Gerência

Regional de Educação – GRE/Cabula, formando parcerias com essas escolas, onde, foi implantado o Projeto "A **Rádio da Escola na Escola da Rádio**", e também em alguns colégios da Polícia Militar da Bahia. Diante de experiências dos discentes como educadores, coordenadores pedagógicos e gestores, o GEOTEC abraçou mais este desafio, criando um curso, no sentido de contemplar o desejo do Major Copérnico, que era levar para os CPM uma proposta inovadora para trabalhar os aspectos Políticos e Democráticos de uma Gestão Participativa.

Dessa forma, o curso passou a ser uma oportunidade para a troca de ideias e experiências sobre a Gestão Democrática, Transformação Social, Processos Formativos e Planejamento Pedagógico pelo viés da Colaboração, Participação Colaborativa, União e Resiliência, temas esses que permeiam uma gestão aplicada, engajada e compromissada com os problemas e demandas sociais das unidades escolares em que se propõem realizar o Curso de Formação. De forma que assim,

> [...] a equipe escolar pode adaptar-se às novas possibilidades gestoras e pedagógicas... Há necessidade de aprimoramento com base teórica e prática sobre gestão democrática... Para que a equipe escolar [...] possa exercer autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (FREITAS, 2000, p. 23).

Isso significa que a equipe gestora numa Unidade Escolar tem várias funções e para o funcionamento ocorrer de forma participativa, é necessário saber estabelecer relações harmoniosas com a equipe pedagógica e administrativa da escola. Foi nessa perspectiva que o curso foi desenhado, buscando aproximar os sujeitos sociais do fazer educacional das unidades escolares militares, afim de se conhecer e implantar um novo formato de gestão administrativo-pedagógico. Buscou-se fomentar o processo de discussão com os professores e gestão escolar, com o propósito de elaboração ou alteração do regimento da instituição, garantindo a participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico e nos Colegiados das Unidades das Escolas do CPM, acompanhando a evolução dos indicadores educacionais.

Para potencializar uma discussão sobre Gestão Democrática e Participativa, utilizamos o referencial teórico com base nos seguintes autores: Gadotti (2001), Silva (1996), Veiga (1997), Vianna (1986), Libâneo (2004), Lück (2006), Saviani (2006), Dourado (2006), Paro (2006/2007), Paulo Freire (2001), Vygostsky (2007), Gramsci (*apud* MARTINS, 2008), Saviani, (2013), a Constituição Federal – CF de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (9394/96).

A implantação de um modelo de Gestão Democrática e Participativa, nos pressupostos da educação para a diversidade na tentativa de construir uma proposta curricular de forma que contemple a uniformidade pedagógica, respeitando suas particularidades e potencializando a discussão e reflexão, junto à comunidade escolar, na dinâmica das relações interna e externa dos Colégios da Polícia Militar na Bahia.

Nessa perspectiva, é importante compreender a dinâmica das relações internas e externas dos CPM-BA, redimensionando uma discussão e reflexão, junto aos Gestores sobre os potenciais de uma equipe de gestão democrática e participativa na construção de um Plano de Ação que envolva os trabalhadores em educação e a comunidade escolar. Dessa forma, é fundamental analisar a importância da identificação local, assim como os aspectos sociais que mais afetam as experiências desses sujeitos entre duas instâncias educativas, as quais resultam em práticas educacionais e pedagógicas que podem causar impactos no desempenho acadêmico e psicológico, assim como nas relações sócio-afetivas dos atores e autores dessa pesquisa. Assim, para o desenvolvimento do curso, as atividades foram organizadas por blocos temáticos, contemplando distintamente cada grupo dos sujeitos envolvidos, através de uma hierarquização nas participações nos fóruns de debates.

A fim de potencializar o processo formativo, nos debruçamos na formação dos Gestores. Formação esta que foi articulada para discutir a escola como espaço de transformação e mudança e nos apoiamos nos referenciais de autores como: Arendt (1988), Chanlat (2008), Gadotti (2007), Gatti (2008), Libâneo (2004), Oliveira (2005), Ferreira (2003), Hengemühle (2004), Paro (2006), Dourado (2007), entre outros.

Para o desenvolvimento do curso, cada módulo foi subdivido em blocos de atividades, objetivando analisar a política e a gestão educacional para que os gestores pudessem construir os conhecimentos necessários sobre a temática em voga, desenvolvendo habilidades e competências, de modo a aplicá-los nas realidades escolares de forma participativa e democrática.

Em consecução do curso foram organizadas etapas de estudos: a primeira trata-se de compreender o conceito política e como ela está relacionada à educação. Por conseguinte, verificar o entrelaçamento da política e a gestão educacional, conhecendo as características da gestão pautada na relação entre as pessoas. Vejamos os módulos de estudos e seus objetivos:

- MÓDULO 1: **Política e Gestão Educacional**, com o objetivo de analisar a política e a gestão educacional com os gestores, construindo reflexões acerca de uma escola participativa e democrática.

- MÓDULO 2: **Gestão de Pessoas na Educação**, com o objetivo de compreender o processo, origem e evolução da organização e gestão do trabalho pedagógico no contexto educacional brasileiro e, em especial, no sistema do CPM.
- MÓDULO 3: **Gestão Democrática na Escola**, com o objetivo de refletir e repensar sobre a natureza da Gestão Democrática, a organização do trabalho na escola e as possibilidades de construção de um Plano de Gestão Democrática para as Unidades.

4.4 RESULTADOS DA PESQUISA

A finalidade dessa pesquisa se constituía pelo desenvolvimento colaborativo do grupo de gestores, coordenadores pedagógicos e professores do CPM de um plano de gestão democrática e participativa, vislumbrando a ruptura de paradigmas nos aspectos administrativos e pedagógicos do complexo de Escolas – CPM. Para isso, foi estabelecida a parceria entre a UNEB, o Programa GESTEC através dos profissionais e pesquisadores do Grupo de Pesquisa GEOTEC para elaborar e desenvolver o curso de capacitação dos profissionais da Educação do CPM na abordagem da Gestão Democrática e Participativa.

A amostra da pesquisa inicial foi apresentada por 498 professores, 49 gestores e 39 coordenadores. A seguir, apresentamos a compilação em forma de gráficos, dos questionários diagnósticos, em relação ao CPM.

4.4.1 Análise dos Gráficos

Gráfico 1: Número de Alunos Matriculados nos CPMs
Fonte: Curso CPM, 2017.

O processo de seleção de entrada nos CPM se dá por meio de sorteio eletrônico, sendo duas formas de inscrição: alunos civis e alunos filhos de policiais militares.

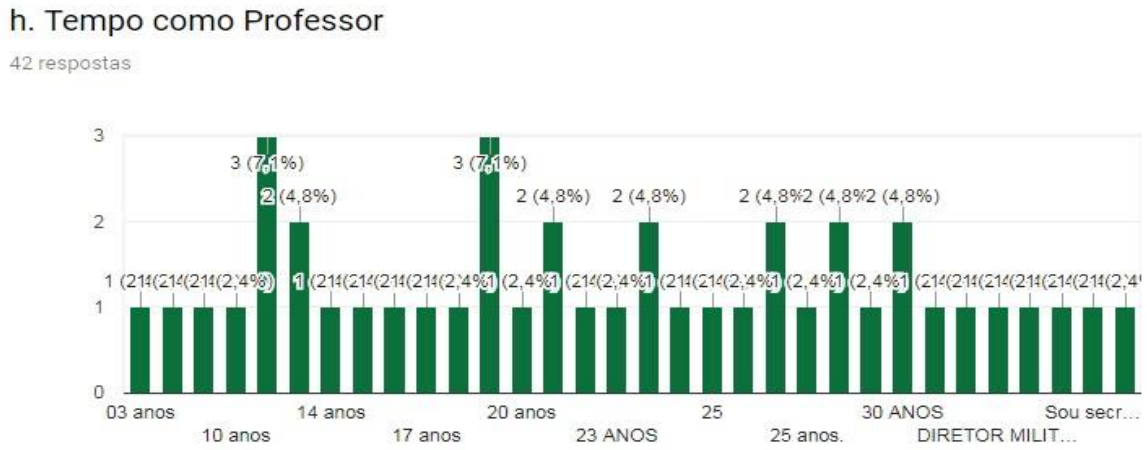


Gráfico 2: Atuação como Professor
Fonte: Curso CPM, 2017.

O quadro de docentes dos Colégios da Polícia Militar da Bahia é formado por professores da SEC e por professores militares, ambos ingressam através de concurso público nas suas respectivas secretarias, mas como professor do CPM passam por processo seletivo interno. Considera-se que o tempo de serviço desses professores varia de 03 a 30 anos de experiência, os quais advêm do quadro da Polícia Militar e da SEC. Isso demonstra uma maturidade do grupo de docentes que atuam neste espaço. Corroborando para o desempenho dos educandos nas avaliações externas.

Gráfico 3: Ano de Posse dos Professores
Fonte: Curso CPM, 2017.

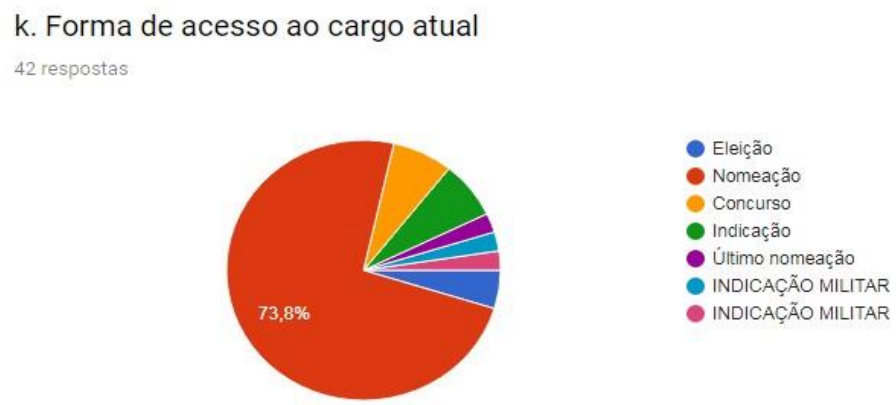


Gráfico 4: Forma de Acesso ao Cargo de Gestor
Fonte: Curso CPM, 2017.

Observamos que um percentual de 73% é indicação militar. Em seguida com Gestores que perpassaram o processo de concurso público, em seguida aparecem outras formas de acesso ao cargo, com menos intensidade. Porém, devido ao contexto e princípio dos CPMs as indicações ou nomeações preponderam. Por outro lado, Paro (2006) afirma que Gestão democrática não significa Eleição direta para diretor Escolar, mesmo sendo indicado o Gestor pode ser democrático, o que ele precisa é estabelecer uma relação com todos os seguimentos e as tomadas de decisões sejam sempre a partir do coletivo. Percebe-se no depoimento a seguir:

> Na Unidade Escolar a equipe gestora procura sempre utilizar-se de todos os instrumentos legais que legitimam a participação de todos os segmentos que compõem a escola. Através das reuniões do colegiado com a presença de todos os setores, contribuindo assim para as tomada de decisões de forma democrática mesmo sem eleição (S.R.L.N.).

Portanto as atitudes e os procedimentos da equipe gestoras precisa compreender que administrar uma Unidade escolar requer o diálogo, estabelecer clima escolar eficaz e equilibrar as relações interpessoais. Em se tratando do relacionamento dos Gestores com a SEC, sobre atendimento e retorno, os números demonstram que há satisfação por parte dos diretores escolares. Só fica a desejar nos chamados para participação de forma regular. Todavia há um sentido de participação entre as partes, considerando que "O CPM é uma rede educacional que nasce de um processo de cooperação entre Secretaria de Educação e Polícia Militar da Bahia (E.R.N.B.)".

Diante dessa postura fica evidente que existe dialogo entre as partes.

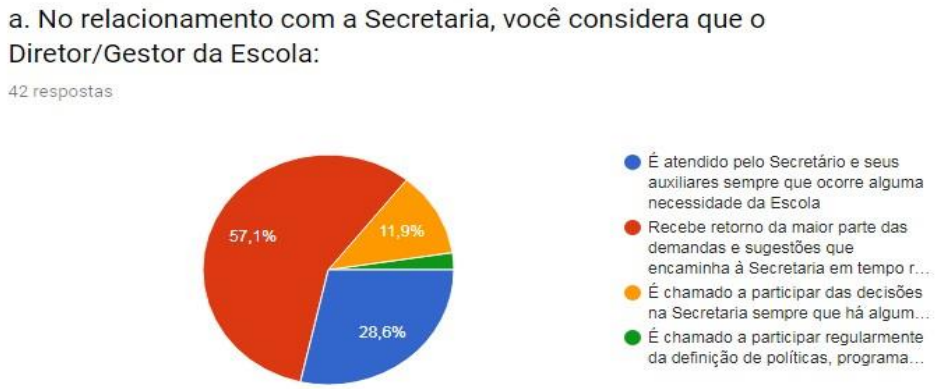


Gráfico 5: Relação entre Gestão e SEC
Fonte: Curso CPM, 2017.

Gráfico 6: Forma de Acesso ao Cargo de Diretor/Gestor
Fonte: Curso CPM, 2017.

Pelo gráfico, a forma de acesso ao cargo de gestor ainda se faz por nomeação, o que vai de encontro com a discussão atual, mas não impede que o Gestor implemente uma gestão democrática na escola, tendo como base a Constituição Federal de 1988, e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 que vem fortalecer o processo democrático nas Unidades Escolares.

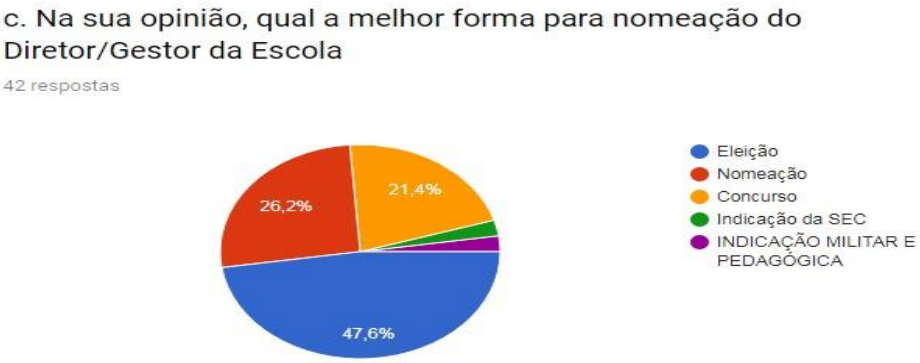


Gráfico 7: Opinião sobre a forma de nomeação da Gestão
Fonte: Curso CPM, 2017.

Observa-se que é predominante o quantitativo de Gestores que são nomeados em detrimento da Eleição e ainda os indicados pelo Comando da Polícia Militar da Bahia.

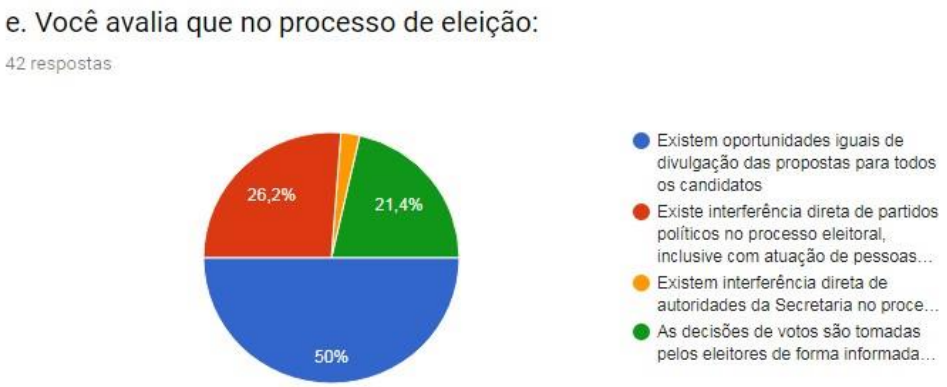


Gráfico 8: Sobre o processo de eleição
Fonte: Curso CPM, 2017.

Para os Gestores em torno de 50% afirmou que num processo de eleição, há igualdade para todos, enquanto 26,2% afirmaram que existe interferência dos partidos políticos na Eleição.

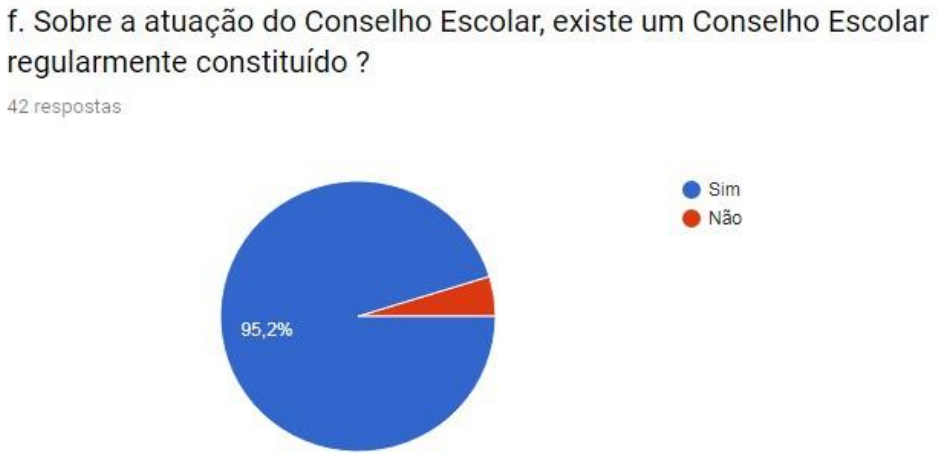


Gráfico 9: Sobre a constituição do Conselho Escolar
Fonte: Curso CPM, 2017.

De acordo com o gráfico acima 95,2% demonstra a importância do Conselho Escolar Constituído, sendo que apenas 4,8% respondeu que não.

No biênio 2015/2016 o Conselho Escolar se reuniu algumas vezes destacando as primeiras e estabilizando as demais.

Gráfico 10: Sobre reuniões do Conselho Escolar
Fonte: Curso CPM, 2017.

Gráfico 11: Sobre a atuação do Conselho Escolar
Fonte: Curso CPM, 2017.

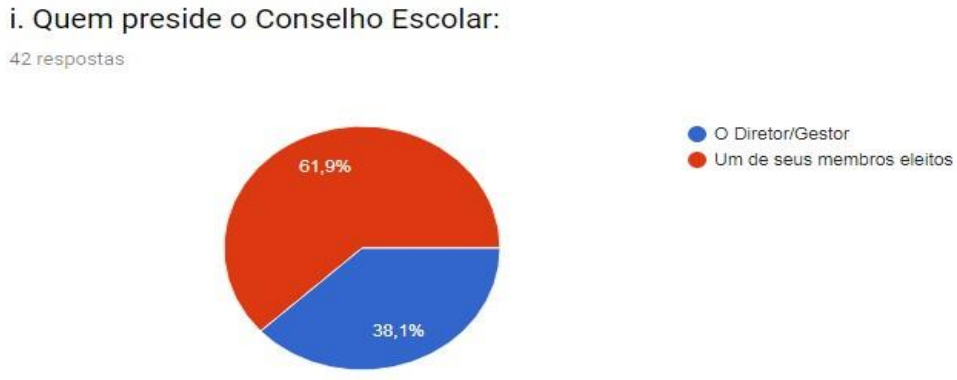


Gráfico 12: Sobre Presidência do Conselho Escolar
Fonte: Curso CPM, 2017.

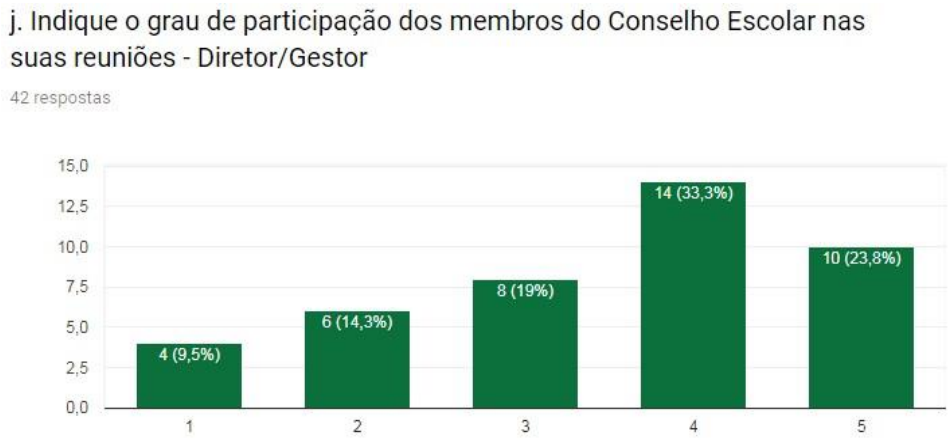


Gráfico 13: Participação dos membros do Conselho Escolar nas reuniões - Gestores
Fonte: Curso CPM, 2017.

Numa seqüência de cinco reuniões do Conselho Escolar durante o período de 2015/2016, houve uma frequência irregular da presença do Gestor/Diretor na mesa coordenadora, onde o gestor é o membro nato. No entanto, o gestor mesmo sendo membro nato não teve participação efetiva neste biênio. O maior percentual de presença é de 33,3%.

Gráfico 14: Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Comunidade
Fonte: Curso CPM, 2017.

Numa seqüência de reuniões de representantes do conselho escolar, percebe-se que a primeira e quarta houve uma participação respectivamente 28,6% e 23,8% sendo considerado, enquanto que nas demais, a adesão foi muito reduzida.

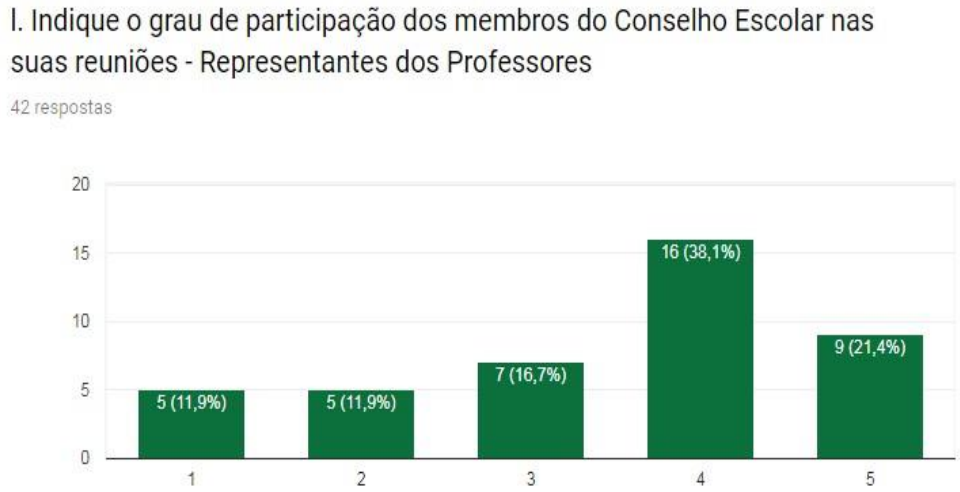


Gráfico 15: Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Professores
Fonte: Curso CPM, 2017.

Ocorreram cinco reuniões com membros do conselho escolar, e ficou muito claro que nas três primeiras a participação foi pequena, com destaques para as reuniões de número quatro (38,1%) e de número cinco (21,4%) deixando evidente que a Gestão ainda não conseguiu a participação efetiva do Conselho.

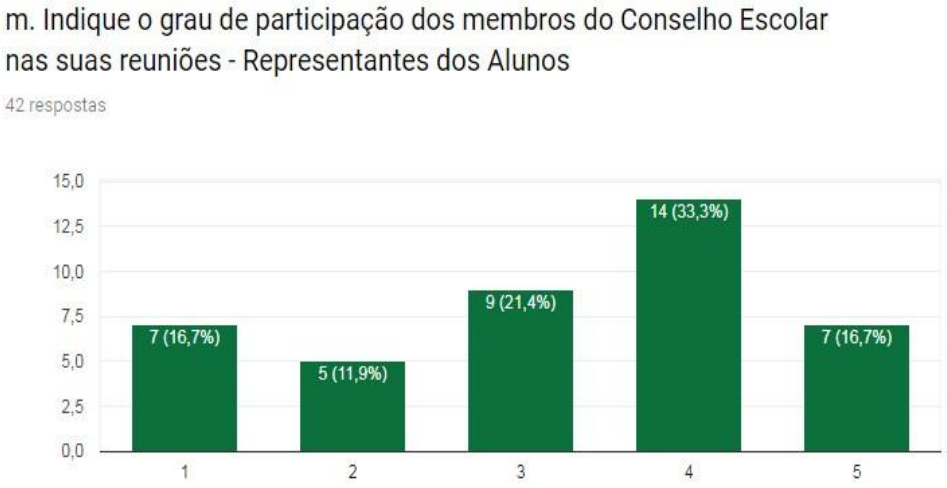


Gráfico 16: Participação nas reuniões do Conselho Escolar - Alunos
Fonte: Curso CPM, 2017.

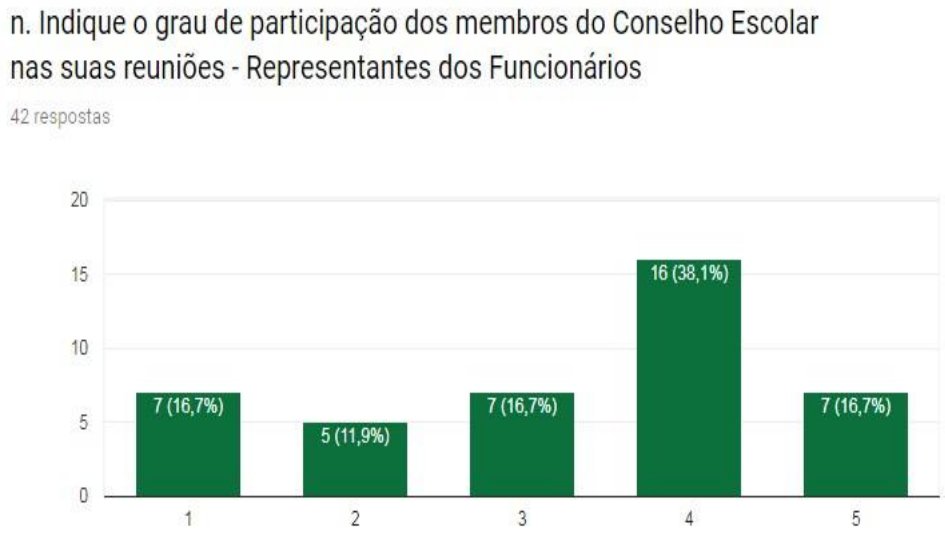


Gráfico 17: Participação nas reuniões do Conselho Escolar – Funcionários
Fonte: Curso CPM, 2017.

4.5 AMBIENTES VIRTUAIS E PROVOCAÇÕES PARA OS GESTORES

No tocante à análise do conteúdo, a partir das atividades no AVA, podemos dizer que a dinâmica de interação nos fóruns e as discussões foram muito boas, culminando com uma elaboração inicial de 13 planos de gestão, pois a proposta da atividade coletiva era que cada categoria (professores, coordenadores e gestores) elaborasse o plano de gestão do ponto de vista da categoria da qual pertence. E a tarefa final, era que houve um plano de gestão único por unidade escolar. E que ao final, esses planos finais pudessem ser avaliados, discutidos, numa ação praxiológica.

A partir das discussões fomentadas nos fóruns, a exemplo do fórum 1, no fórum da categoria de coordenadores, que trouxe a seguinte indagação: **Quais os saberes necessários para construir uma escola crítica, cidadã e democrática em consonância com a filosofia educacional - Colégios da Polícia Militar, e o exercício da liberdade?**

Fórum 1 da categoria de Gestores: **Sobre os mecanismos da gestão democrática no ambiente escolar, a partir das referências disponibilizadas, em que consiste a Gestão Democrática para os gestores dos CPM?** Conforme ilustra a figura a seguir.

No grupo de professores, a discussão foi fomentada a partir da seguinte questão: **o sentido da prática pedagógica**, conforme ilustração na figura abaixo.

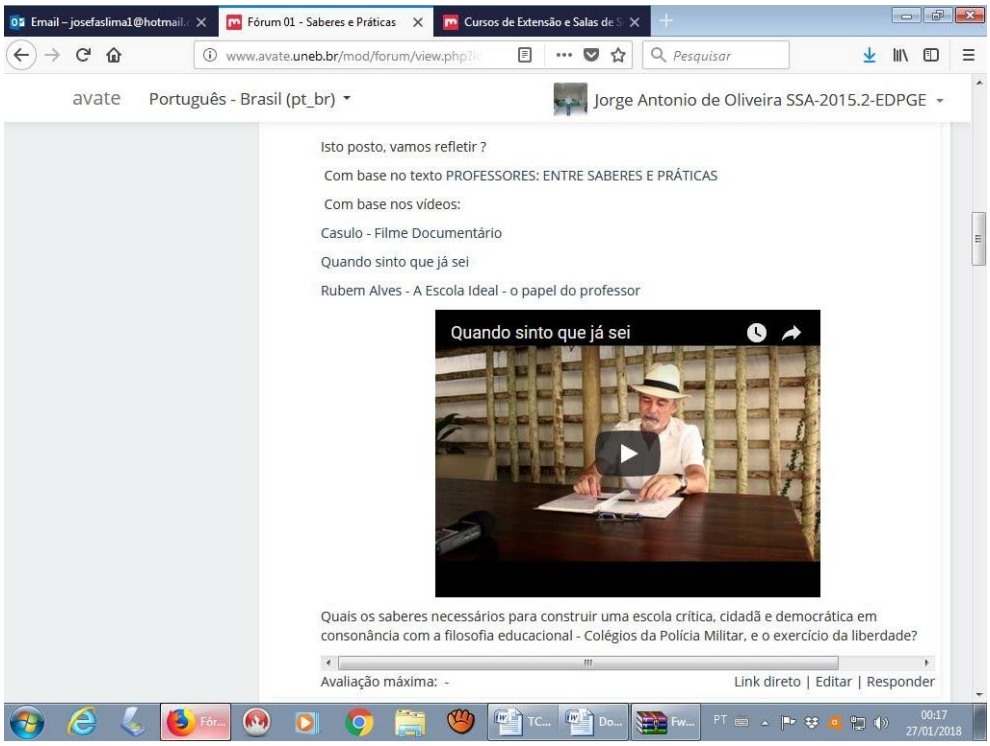


Figura 19: *Print* da Tela do AVA – Fórum 1 - Coordenadores Pedagógicos
Fonte: Campus Virtual, 2017.

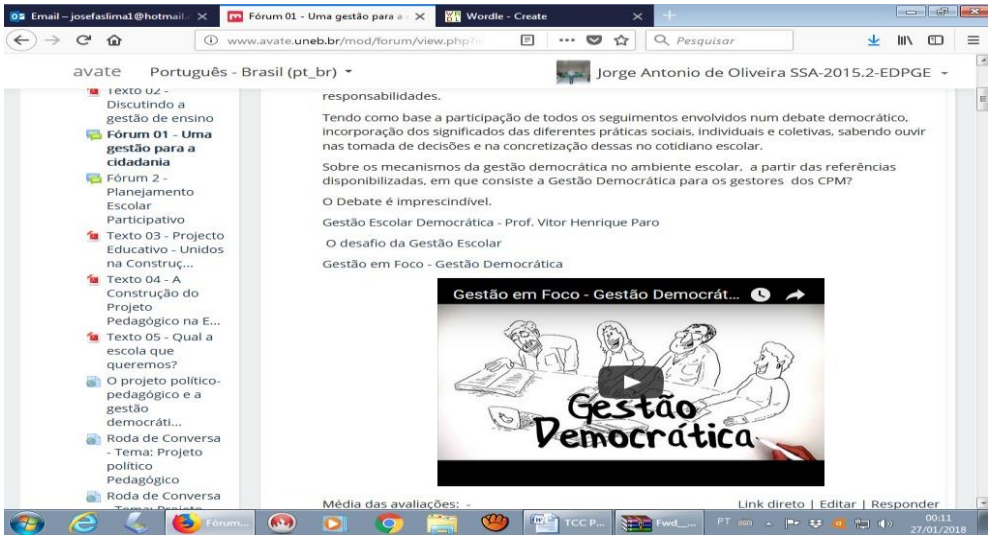


Figura 20: *Print* da Tela do AVA – Fórum Gestores
Fonte: Campus Virtual, 2017.

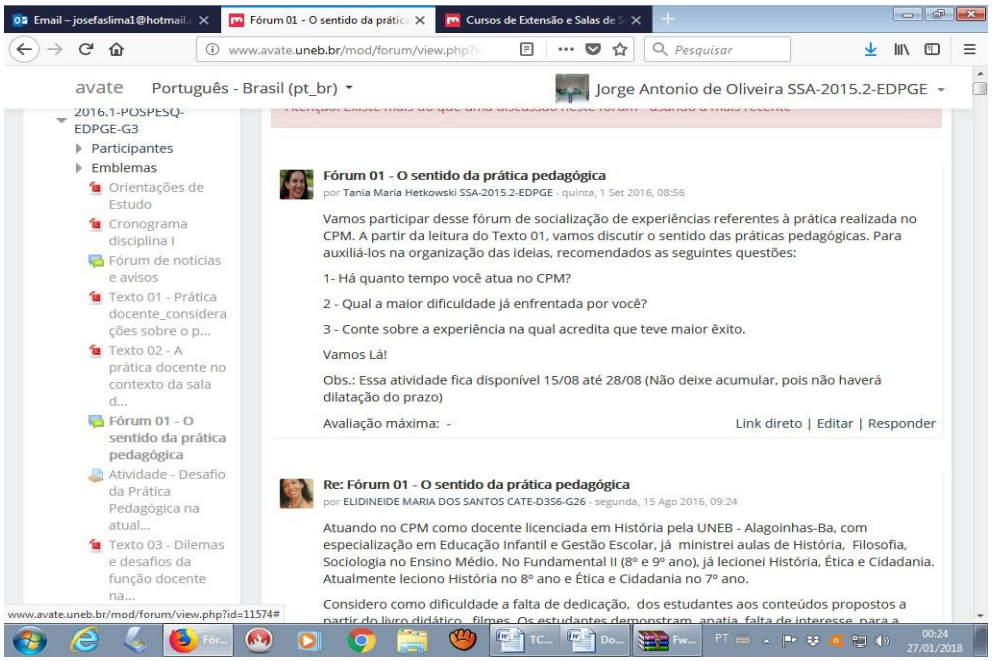


Figura 21: *Print* da Tela do AVA – Fórum 1 - Professores
Fonte: Campus Virtual, 2017.

Coletamos algumas das respostas e as transcrevemos para um *software* livre denominado *Wordle*, que faz uma identificação das palavras mais evidentes que se sobressaem e com as quais podemos fazer nossas inferências de acordo como contexto em que elas foram empregadas.

A escolha de um *software* para auxiliar na análise do conteúdo se deu pela necessidade de enriquecimento do mesmo, a partir das informações obtidas nos fóruns de discussão do curso, no AVA, conforme sugestão da Profª. Drª. Josefa Santana Lima, componente da banca de avaliação desse trabalho.

De acordo com Cordeiro (2016, p. 95):

> [...] esse *software* livre possibilita a evidência dos conceitos recorrentes; os termos fundantes dos saberes produzidos e os elementos mais destacados na composição do pensamento individual e coletivo. Este processo envolve, inicialmente, uma análise quantitativa do conteúdo das mensagens e a identificação objetiva de indicadores do desenvolvimento do aluno em particular e da comunidade de aprendizagem como um todo, servindo de base para o aprofundamento na análise qualitativa.

A metodologia de aplicação do *software* requer que sejam excluídos todos os elementos que não compõem de fato o corpo do conteúdo a ser analisado, como por exemplo, as perguntas formuladas, as datas, nomes das pessoas, imagens.

Conforme Cordeiro (2016) as mensagens devem ser codificadas para submissão ao *software* de análise, e os resultados obtidos a partir dessas análises feitas aleatoriamente e automaticamente vão corresponder à frequência de palavras ou conceitos que serão considerados indicadores da percepção de cada um no processo de participação no contexto da experiência com a rádio na escola.

O *software* utilizado foi *Wordle*[9] que, de acordo com Cordeiro (2016) nos possibilita realizar um levantamento quantitativo de termos, gerando uma "nuvem de pontos", ou seja, configura-se uma imagem dos termos mais citados, presentes nas palavras das respostas nos fóruns de discussão.

Essa "nuvem de pontos" ou nuvem de palavras, como preferimos utilizar, não deixa de nos revelar e identificar os termos ou palavras-chave que representam conceitos importantes e que podem expressar as ideias construídas a partir da temática definida no curso de capacitação para essa pesquisa. Dito isto, apresentaremos a seguir, as imagens que compõem "as nuvens de palavras" obtidas a partir das palavras retiradas das falas nas discussões realizadas no AVA:

Figura 22: Nuvem de palavras Fórum 1- Professores
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A nuvem de palavras muito significativas, oriundas do Fórum 1, mobilizados pelos professores dos CPMs, representam a justaposição das diversas falas apresentadas no fórum.

[9] O termo se refere ao programa criado por Jonathan Feinberg, engenheiro do *Google*, formado pela Brown University, como ferramenta para gerar "nuvens de palavras" de um texto, a fim de destacar as palavras que aparecem com mais freqüência no texto constituído a partir da coleta de dados, no qual é possível ajustar suas nuvens com diferentes fontes, *layouts* e esquemas de cores. Disponível em: <http://www.wordle.net/>. Acesso em 26/02/2016 às 13:56. Obtive conhecimento desses o *ftware* a partir da tese de doutorado da Profª. Drª. Josefa Santana Lima, integrante da banca examinadora do presente estudo.

Figura 23: Nuvem de Palavras Fórum 1 – Coordenadores Pedagógicos
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Essa nuvem de palavras que tem uma importância fundamental, propôs o debate, no Fórum II, que foi mobilizado pelos coordenadores pedagógicos dos CPMs, na qual representam um conjunto de ideias que levaram as discussões propostas no AVA.

Figura 24: Nuvem de palavras Fórum 1 – Gestores
Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

A nuvem de palavras acima representa as discussões entre os Gestores dos Colégios da Polícia Militar da Bahia no Fórum II no AVA, e por ser atualmente relevantes esse debate nas Unidades Escolares, a Gestão Democrática e Participativa contribui na relação entre os segmentos pares nas escolas, onde o diálogo e o saber ouvir passam a ter uma importância significativa, contribuindo nas tomadas de decisões, garantindo mais eficácia no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais replicando de alguma forma, no resultado pedagógico dos discentes, uma vez que cada segmento da Unidade sente-se valorizado. Assim, o desafio da equipe gestora é mediar os trabalhos, propor soluções para tornar um clima escolar favorável ao rendimento dos educandos. Por outro lado, em se tratando dos CPMs que são

mantidos por duas instituições a SEC e SSPA-BA, é perceptível algumas dificuldades no tocante ao processo democrático, mas já existem avanços nessa direção.

> Temos uma gestão baseada no diálogo continuado. Aprendemos a ouvir alunos, pais, professores e funcionários. Não existe isolamento do Corpo Gestor. Todos tem acesso livre a toda a equipe e a desculpa da falta de tempo, não se encaixa porque a Direção está presente, oportunizando o atendimento aos pais que procuram a Unidade Escolar (L.S.M.).

Mas ainda existem os gestores que têm dificuldades de entender que o processo democrático que funciona em sua escola, devido a alguns entraves conforme afirmação abaixo:

> Com toda honestidade eu confesso certa dificuldade em falar sobre gestão participativa nos CPMs. Explico: aliado à notória dificuldade para "arrastar" os pais e responsáveis para participar de forma efetiva da vida escolar dos seus filhos e consequentemente da administração escolar, a partir de uma nova perspectiva de cogestão, passamos periodicamente por um processo que convencionou-se chamar de solução de continuidade, ou seja, a possibilidade de interrupção daquilo que foi projetado, em decorrência da alta rotatividade dos comandos militares que são responsáveis pela direção geral. O outro lado do problema que, na minha concepção é o mais importante e por isso não deve ser esquecido, é que não se gerencia a escola apenas com boas ideias, para planejar e executar um projeto político pedagógico que venha ofertar uma educação de qualidade, são necessários recursos financeiros e isso passa longe do ambiente escolar, ou estou enganado? (D.M.F.).

Daí entendermos que os avanços em alguma unidade ainda é tímido, mas, estamos propondo algumas discussões no sentido de fomentar o debate nas instituições. De acordo com alguns Gestores do fórum II já vislumbra a importância do diálogo. Por exemplo:

> Os colégios militares primam pela ordem e disciplina. A hierarquia também faz parte da rotina diária de todos os que convivem no ambiente escolar. No caso dos CPMs que foram criados a partir de parceria com a SEC, algumas particularidades foram incorporadas ao dia a dia dos policiais que fazem parte do quadro de funcionários, bem como muitos dos comportamentos dos professores civis da SEC também foram sendo eliminados. Através do diálogo franco e direto, as tomadas de decisão visam o bem estar de todos e a melhoria da aprendizagem do educando. Somente com uma equipe coesa, unida e em sintonia, é capaz de realizar a gestão democrática, buscando parceria em todos os segmentos. Ou seja: pais, professores, militares, funcionários de apoio, comunidade do entorno, instituições locais, estaduais, federais (S.R.L.N).

Assim, percebemos que mesmo de forma muito tímida nos debates democrático nos CPMs, o curso propôs momentos de reflexões acerca da Gestão Democrática e Participativa, então, de alguma forma a semente foi plantada e na medida que for regada, pode trazer resultados para todos os segmentos das Unidades Escolares.

4.6 ANÁLISE DOS FÓRUNS DE DISCUSSÃO COM OS GESTORES

A análise do conteúdo construído ao longo do curso, a partir das entrevistas semiestruturadas, dos questionários de cada categoria, bem como dos depoimentos já apresentados, podemos inferir que, apesar das dificuldades de realização do curso, do percentual de desistência, o mesmo cumpriu seus objetivos e conseguiu, ao final, obter a produção coletiva de três planos de gestão.

Os Módulos propostos geraram inúmeras discussões, reflexões, apontamentos, textos, desabafos, sugestões e proposições, demonstrando que as Unidades CPM são potenciais à renovação constantes, demonstram preocupações como cenário da educação e encontram-se abertos aos potenciais de uma escola mais democrática, mais participativa e mais humanizada[10]. Comumente há debates epistêmicos acerca do sistema militar de ensino e discussões sobre gestão democrática e participativa surpreenderiam muitos leitores ou pesquisadores, mas o GEOTEC vem consolidando uma parceria com esta Rede desde 2010 e se deparou, neste Curso, com um grupo de gestores qualificados e preocupados em criar outras marcas e outras narrativas sobre o ensino, às aprendizagens e as dinâmicas de um Colégio da Polícia Militar.

Para tanto, faz-se imprescindível valorizar os depoimentos dos gestores no decorrer da execução do curso, uma vez que foram muitas horas e muitos de debates, entendimentos, desejos expressos, desabafos, sugestões, construções e redimensionamentos das possibilidades de uma gestão escolar mais democrática nos contextos do CPM. Assim, algumas das falas recortadas dos Fóruns de Discussão dos três Módulos, as quais irão ilustrar a riqueza da experiência desses sujeitos e a necessidade dos mesmos se expressarem sobre seus espaços e sua profissionalidade:

> O trabalho em equipe é um dos focos na gestão democrática, ao envolver os vários segmentos que formam a instituição escolar, gera-se a possibilidade do sentimento de pertencer, do sentimento de família, em um caminho de

[10] Foram coletados 46 páginas de depoimentos dos Gestores efetivados nos Fóruns de Discussão Online e outros documentos, como os Planos de Gestão, também estão registrados no Grupo GEOTEC e na Direção de Ensino do CPM.

> parceria, de coletividade. Ou seja, a busca por melhores resultados nas ações (SRLNC).

> [...] é bastante frutífero o debate em torno da nossa concepção de educação, política, cidadania, democracia, dentre outros conceitos caros a sociedade hodierna, e é essa diversidade de ideias e pensamentos, alimentada por histórias igualmente diversas, que nos permite realizar trabalhos tão ricos (E.F.S.C).

> O planejamento é fundamental para o sucesso da escola. Precisamos analisar, avaliar, discutir os nossos erros e acertos com toda a comunidade escolar, para que possamos fazer um melhor planejamento para o ano seguinte. Para isso é imprescindível ouvir todos aqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo educacional (C.M.S.M.P.).

> Com a participação de todos é possível encontrar distintas e múltiplas alternativas para resolver problemas anteriores, apresentando novas opções. Quanto maior o número de partícipes, maior é o leque de ações exitosas ou não, compartilhadas e discutidas. Amplia-se a capacidade do planejamento e do plano de ação. Ele se torna exeqüível e coerente com o PPP da escola (L.S.M.C).

Diante do exposto, evidencia-se que os gestores dessas escolas compreendem claramente o sentido e significado de uma Gestão Escolar Democrática; bem como destacam o sentimento de pertença pelo espaço escolar; a singularidade das histórias dos sujeitos; a convivência de diferentes concepções de política, educação, cidadania e democracia no mesmo lócus escolar; a necessidade da comunidade na dinâmica participativa das escolas e; a presença de muitos sujeitos colaborativos para ampliar os diálogos e conduzir a gestão no atendimento das demandas da comunidade. Paro (2006) destaca que a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica.

Essas e outras falas conduziram a cada vez mais o aprofundamento das reflexões acerca do processo decisório, descentralizado e de busca de co-responsabilidade entre gestores, professores, alunos e comunidade escolar. Os posicionamentos dos gestores não aparecem (des)colados das preocupações acerca das resistências e dificuldades de mudanças no sistema de ensino posto nas Unidades:

> O desafio é grande, os problemas são vários, entretanto, é bom ressaltar a coesão e o envolvimento das propostas pelo segmento SEC e PM para o atendimento e anseios dos que fazem parte desse contexto (L.M.S.B.C).

> Apesar da resistência encontrada em nossa unidade escolar, acredito que a democracia na escola só será real e efetiva com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo,

> refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço. Não podemos desistir de fazer a gestão democrática acontecer (S.R.G.R.A.C).

> A gestão democrática em nossa escola é edificada a cada dia e está sempre com seus andaimes balançando pra cá e pra lá. Temos muitas limitações, tanto de uma parte quanto de outra. Administramos posicionamentos centralizadores todo o tempo. E não são nossos! (L.S.M.C).

> Nos CPMs, essa busca pela integração e acompanhamento se torna ainda mais necessária devido à divisão formal entre gestão pedagógica e administrativa. Certamente algumas escolas com esse perfil têm buscado o diálogo para que exista maior abertura e participação dos sujeitos (C.C.B.M.C).

Em muitos depoimentos se repete a necessidade de inter-relação e de trabalho coletivo entre o Gestor da SEC e o Gestor da PM, fato este que pode influenciar nas ações administrativas, mas especialmente nas atividades pedagógicas e, consequentemente, repercutir negativamente na dinâmica da sala de aula. Ou seja, os dois gestores, de cada Unidade, devem convergir para atender o coletivo de professores, alunos e comunidade, uma vez que independente de sua formação (militar ou pedagógica), ambos tem uma responsabilidade com o ato de educar.

A escola tem como função educar e Educação é um ato político vivo, dinâmico e de direito a cada sujeito, homem ou mulher, que vive neste solo brasileiro. Assim, entendemos que uma educação significativa se faz através da parceria, da confiança entre profissionais, do imbricamento entre teoria-prática, ou seja, da práxis, do potencial de reflexão e ação, do trabalho pedagógico para a consciência e liberdade e de um compromisso com os princípios éticos e humanos de cada sujeito. Assim, independente do vínculo do Gestor nestas Unidades a educação deve estar acima de qualquer diferença, credo ou *status* ou patente. O que se corrobora nas declarações abaixo:

> Há de se ter cuidado ao lidar com esses "serumaninhos". Devemos chegar devagar, pisar de leve e não fazer alardeio sem necessidade. Precisamos entrar no mundo individual de cada um de nossos professores, se quisermos ter sucesso na difícil tarefa que é o de planejar, conjuntamente, um ano letivo (L.S.M.C).

> No decorrer da minha caminhada descobri que não ando sozinha, que não decido só. Aprendia ouvir, a discutir, a buscar o consenso, encontrando um equilíbrio. Todos são importantes, independentes do papel que desempenhe na escola. Precisamos uns dos outros para transformar o CPM (C.M.S.M.P.).

> Os colégios militares primam pela ordem e disciplina. A hierarquia também faz parte da rotina diária de todos que convivem no ambiente escolar. Somente com uma equipe coesa, unida e em sintonia é capaz de realizar a gestão democrática, buscando parceria em todos os segmentos ou seja: pais, professores, militares, funcionários de apoio, comunidade do entorno, instituições locais, estaduais, federais (S.R.L.N.C.).

É percebido na fala dos gestores que a meritocracia, o disciplinamento, a competição e a obediência não constituem base das discussões ou mesmo do fazer educação nas Unidades do CPM. Destaca-se o respeito ao ser humano, planejamento letivo cuidadoso, a coletividade e o equilíbrio entre o grupo, a coesão de uma equipe e a sintonia com os princípios democráticos para que a escola sobreviva à realidade contemporânea. Neste ínterim, há de considerar que nem só de hierarquia vive o homem moderno, nem somente ordem e disciplina, mas de escuta aos anseios de uma sociedade mais justa, mais igualitária e mais eticamente humana:

> O (Colégio) é de todos. Uma ação ou reação exercida em qualquer ponto administrativo ou pedagógico, atinge funcionários, alunos e pais (L.S.M.C).

> Nós gestores do CPM de Jequié primamos pela coletividade. Nenhuma tomada de decisão é feita de forma individual, direção SEC e PM andam juntas. No início foi um pouco difícil esta interação,mas como passar dos anos conseguimos romper com estas barreiras(A.R.S.M.C).

> Na unidade CPM, a equipe gestora procura sempre utilizar-se de todos os instrumentos legais que legitimam a participação de todos os segmentos que compõem a escola (S.R.L.N.).

Analisando esta experiência e o esforço dos Gestores para demonstrar que nos CPM se faz educação, se trabalha com crianças e jovens, se enfrenta problemas de recursos orçamentários, de violência familiar, de desnutrição e mutilação, de problemas psicológicos e emocionais, entre outros, que atingem os seres humanos de todo planeta, de uma forma ou de outra. Ademais, o GEOTEC vem estabelecendo uma parceria com o CPM de Salvador, bem como com outras dez e nas de escolas da Rede Pública Municipal e Estadual e concluiu: as escolas da Rede Pública precisam de parceiros como as famílias, a comunidade e as Universidades.

Diante do apresentado aqui, constatamos que à Escola pública recai uma missão desafiadora na formação de sujeitos humanos, no sentido de possibilitar o acesso ao conhecimento de melhor qualidade, de direitos ao ensino superior, de preparação para o

mercado de trabalho e para a vida e de dignidade para viver em sociedade. Esta análise do conteúdo a partir das entrevistas semiestruturadas, dos questionários e, principalmente dos fóruns de discussão no AVA, das mediações e provocações com os gestores e coordenadores (cada categoria em seu espaço, sem que uma categoria tivesse acesso às discussões da outra) acerca da temática Gestão Democrática e Participativa, nos trouxe, de forma resumida com nossas inferências, as seguintes percepções:

1. **Gestores**: Ainda se convive num contexto escolar caracteristicamente hierarquizado, onde as decisões militares se sobressaem. No entanto, tem-se buscado se estabelecer diálogos menos centralizados no aporte militar e mais na colaboração e respeito de opiniões e ideias. A construção de uma gestão democrática e participativa é um processo que demanda flexibilidade de todos os lados e já se vislumbra uma "luz no fim do túnel". Nesse sentido, mas ainda estão no primeiro passo. O caminho é longo!

2. **Coordenadores**: não acreditam em mudanças que venham de cima para baixo, sem um amplo debate, que de fato discutam as necessidades de aprendizagem dos educandos e que o discurso faça parte apenas de um cumprimento de metas oficiais, é preciso sair desse lugar e, de alguma forma, buscar que se prevaleça o diálogo onde as decisões sejam coletivas. Sendo assim, será possível construir uma Escola que alcance os saberes que a comunidade escolar espera, até porque vivenciamos uma sociedade em constante transformação. Portanto, a proposta de cunho democrático e participativo, só pode ser implementada a partir de uma escola que atenda às expectativas dessa nova sociedade desafiadora. E para que isso ocorra é necessário prevalecer o diálogo.

Do exposto, evidencia-se que esses profissionais ainda estão numa postura de descrença, porém, mostram-se abertos a tentarem o que for necessário e que possa ser melhor para os processos educativos dentro do CPM. Desse modo, os profissionais que conseguiram levar o curso adiante e concluí-lo, sintetizar a mas ideias e concepções de cada categoria em um único plano de gestão a ser, futuramente avaliado por todos os profissionais do CPM e, quem sabe, posteriormente, se possa efetivá-lo. Como produto desta proposta, em anexo encontram-se, alguns exemplos, de Planos[11] de Gestão dos CPMs - Unidades de Dendezeiros,

[11] Os Planos de Gestão elaborados pelas unidades escolares, acima citadas, encontram-se nos anexos desse documento. A seguir apresentamos um dos planos de gestão construídos como produto final do curso de capacitação.

Lobato, Alagoinhas e Vitória da Conquista, construídos pelos partícipes do Curso de Aperfeiçoamento, os quais demonstram o esforço dos gestores e o compromisso do Grupo GEOTEC em discutir Gestão Democrática e Participativa na Rede Pública de Educação Básica dos Colégios da Polícia Militar.

A seguir apresentamos um dos planos de gestão construídos como produto final do curso de capacitação.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA
Colégio da Polícia Militar
PROF. CARLOS ROSA
Rua Professor Artur Pereira de Oliveira, S/nº, Thompson Flores - ALAGOINHAS-BA

PLANO DE GESTÃO
2017/2019

"A escola de portas abertas para a comunidade.
Juntos, fazemos a diferença."

1. Introdução
2. Identificação
3. Objetivos

3.1 Missão
3.2 Valores
3.3Metas
4. Escola e Comunidade – Caracterização
5. Equipe Gestora
5.1 Demonstrativo de Recursos Humanos
5.2 Estrutura Organizacional da Escola
6. Demonstrativo do Resultado Final da Aprendizagem 2014 x 2015
6.1 Disciplinas Críticas (Com Baixo Desempenho) no Ensino Fundamental e Médio por Série/ Turno e Turma
7. Recursos Financeiros
8. Pressuposto Educacionais
8.1 Fundamentos Epistemológico (Conhecimento)
8.2 Fundamentos Pedagógicos
8.3 Metodologia
9. Proposta Curricular
10. Ações e Estratégias

1. Introdução

Toda escola tem objetivos que deseja alcançar e o conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao Projeto Político Pedagógico, possibilitando o delineamento da identidade da escola com a finalidade de traçar ações administrativas e pedagógicas servindo de parâmetro para discutir referências, experiências e ações de curto, médio e longo prazo. O PPP apresenta três dimensões:

- É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo;
- É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir;
- É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

Ao juntar as três dimensões, o PPP toma-se um norte para o percurso que a Unidade Escolar pretende seguir para alcançar suas metas e organizar o trabalho pedagógico e administrativo. O contexto do projeto-político pedagógico deve ser considerado como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas existentes na escola propiciando uma vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar na escrita do documento que representa a identidade da escola, sendo um indicador da direção a seguir não apenas para gestores, professores mas também para funcionários, alunos,famílias, enfim todos os que fazem parte da comunidade escolar.

Com base na tríade sociedade-educação-formação, essa configuração de trabalho reforça o compromisso dos sujeitos que participam da educação pública e que buscam através de suas ações a construção de uma escola de qualidade. Desta forma, esse plano de ação legitima o papel do Colégio da Polícia Militar Carlos Rosa como Instituição de Educação Básica nos níveis Fundamental II e Médio e o percurso formativo que vem desenvolvendo na história de vida dos estudantes com o propósito de oferecer uma formação de qualidade e, por ter tantas informações relevantes, se configura numa ferramenta de planejamento e avaliação e todos os membros da comunidade escolar devem consultá-lo a cada tomada de decisão de forma que este documento não seja produzido apenas para cumprir uma exigência burocrática, ficando engavetado, mas que efetivamente seja um documento de consulta para o desenvolvimento e encaminhamento das ações e avaliação permanente das potencialidades e necessidades da Unidade Escolar.

2. Identificação

Colégio da Polícia Militar Professor Carlos Rosa
Endereço: Rua Professor Arthur Pereira de Oliveira, s/nº, Thompson Flores Alagoinhas – BA \CEP – 48.060.110
Telefone/FAX: (75)3422-5607 / (75)3422-5578

A Escola Estadual Profº. Carlos Rosa foi criada no 2º semestre de 1993, através da portaria nº 3.825, publicada no Diário Oficial de 25/06/1993. Nesse início funcionou como reforço escolar e os alunos matriculados também tinham como atividade cuidar de uma horta comunitária, ficando assim até o fim do ano letivo de 1993.

A partir do ano de 1994, iniciou suas atividades regulares com o Ensino Fundamental Nível I – antiga 1ª a 4ª série e Nível II – antiga 5ª a 8ª séries, funcionando o Nível I nos turnos matutino e vespertino e o Nível II nos três turnos.

A denominação do Colégio Estadual Professor Carlos Rosa foi sugestão da Diretora da DIREC 03, à época a Srª Professora Célia Marilene Paulilo Menezes, que externou o desejo de homenagear o educador, amigo e Ex-Secretário Regional de Educação da nossa cidade, diante da forte amizade que nutria pela família Carlos Rosa, nada mais justo que referendá-lo após sua morte, com a indicação do seu nome para representar a mais nova instituição educacional construída na época e inaugurada pelo então Governador do Estado Antônio Carlos Magalhães acompanhado pela Secretária de Educação à época a Professora Dirlene de Mattos Mendonça.

O Ensino Fundamental Nível I funcionou até 1997, quando deu lugar a implantação do Ensino Médio com Ato de Criação nº 4507/00 publicado no Diário Oficial de 03 e 04/06/2000. Com a implantação do Ensino Médio a escola passou a ser denominada Colégio Estadual Professor Carlos Rosa.

Em 2006, com o convênio firmado entre a Secretaria de Educação e a Secretaria de Segurança Pública, o Colégio Estadual Professor Carlos Rosa através do Decreto nº 9.995 publicado no Diário Oficial de 03/05/2006 foi transformado em Colégio da Polícia Militar Professor Carlos Rosa, mantendo o mesmo código de UE - 1176092

A data de inauguração foi no dia 26/05/2006, mediante a assinatura do convênio na biblioteca da unidade escolar com a presença do Exmo. Srº Governador do Estado da Bahia, à época o Sr Paulo Ganem Souto, da Secretária de Educação Srª Profª Anaci Bispo Paim, do Sr Coronel PM Antônio Jorge Ribeiro de Santana, Comandante Geral da Polícia Militar.

A escola funciona através de um convênio de cooperação técnica entre a Secretaria de Educação (SEC) e a Secretaria de Segurança Pública (SSP), com a interveniência da Polícia Militar, tendo uma gestão compartilhada entre um Diretor PM pela Secretaria de Segurança Pública e uma Diretora Pedagógica pela Secretaria de Educação.

3. Objetivos do CPM

Os objetivos principais do Colégio da Polícia Militar, dentre outros são:

- Proporcionar educação básica em nível de ensino fundamental e médio;

- Ministrar a instrução policial militar, de modo a despertar vocações para a carreira da Corporação Polícia Militar;
- Desenvolver o sentimento cívico e patriótico do educando, como aprimoramento de sua personalidade, fazendo-o assimilar os direitos e deveres como pessoa humana.
- Proporcionar um ensino de qualidade, valorizando o educando por meio de suas experiências, objetivando uma aprendizagem significativa, que proporcione o desenvolvimento de sua autonomia.

3.1 Nossa Missão

Oferecer uma educação de qualidade contribuindo para a construção da autonomia intelectual dos nossos alunos, tendo como princípios básicos a ética, o respeito, a honra e disciplina e disciplina.

3.2 Nossos Valores

- Respeito
- Solidariedade
- Valorização do meio ambiente
- Consciência crítica e cidadã
- Honestidade
- Hierarquia e disciplina
- Ética
- Amizade
- Verdade

3.3 Metas da Unidade Escolar

- Reduzir em 80% o índice de reprovação no Ensino Fundamental e Médio;
- Aumentar em 40% a quantidade de recursos audiovisuais;
- Viabilizar o uso das TICs como instrumentos facilitadores do processo ensino-aprendizagem;
- Revitalizar em 80% o laboratório de informática;
- Revitalizar a biblioteca, criando uma sala de leitura.

4. Escola e comunidade – caracterização

Desde sua instalação, o CPM/PCR oferece vagas para o ensino fundamental II e ensino médio para uma clientela média de 600alunos, funcionando nos turnos matutino e vespertino. A implantação do CPM também visou atender a demanda estudantil oriunda das mais diversas realidades escolares, particular e pública, e também dos municípios próximos, Catu, Pojuca, Entre Rios, Pedrão, Aramari, Araçás, Inhambupe, possuindo sua estrutura administrativa e pedagógica definidas, através de seu Regimento Interno.

MUNICÍPIO	QUANTIDADE	MUNICÍPIO	QUANTIDADE
APORA	1	MATA DE SÃO JOÃO	2
ARAÇAS	16	NARANDIBA	2
ARAMARI	3	OURIÇANGAS	3
BOA UNIAO	4	PEDRÃO	5
CATU	34	POJUCA	18
ENTRE RIOS	8	RIACHO DA GUIA	2
ESPLANADA	1	INHAMBUPE	45
T0TAL		144	

O Colégio da Polícia Militar atende a estudantes na faixa etária entre 10 e 18 anos de idade, oriundos de diferentes classes sociais. Possui um sistema disciplinar e de avaliação que obedece ao Regimento dos Colégios da Polícia Militar diferenciando-se, portanto das demais escolas públicas estaduais, seja com relação ao uso do fardamento, corte de cabelo, normatização para utilização de acessórios (brincos, correntes, pulseiras), assim como pelo processo de avaliação com média 6,0 (seis) e realização de recuperação paralela, antes da recuperação final. Vale ressaltar, que muitas famílias escolhem o CPM para contribuir não somente com a escolarização dos seus filhos e sim com sua formação educacional, objetivando o pleno exercício da cidadania e aprovação futura nos vestibulares, haja vista que um dos grandes focos da instituição é proporcionar ao corpo discente ensino público de qualidade com suporte na hierarquia e disciplina, além de preparar para o exercício da cidadania.

Balizando o interesse das famílias em ter seus filhos estudando nesse colégio, cujo acesso se dá através de concurso público na modalidade sorteio eletrônico, os dados abaixo afirmam o interesse das famílias, pelo número de alunos inscritos para os concursos no

período de 2010 a 2016 em relação as vagas oferecidas, demonstrando ser um concurso bastante concorrido como mostra as tabelas abaixo.

- Demonstrativo de alunos inscritos na seleção x nº de vagas oferecidas

ANO	INSCRITOS	VAGAS	RELAÇÃO
2010	658	114	1/5,77
2011	754	212	1/3,55
2012	811	223	1/3,63
2013	567	82	1/6,90
2014	814	131	1/6,21
2015	1021	176	1/5,80
2016	1297	192	1/6,75

Fonte: Elaboração própria adaptado da PMBA, 2015.

- Demonstrativo do Efetivo discente do CPM/PCR – 2010 a 2016

ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO	9º ANO	1º ANO	2º ANO	3º ANO	Total
2010	30	63	147	116	106	74	84	620
2011	92	82	84	135	88	82	60	623
2012	138	131	67	95	131	77	57	696
2013	78	130	121	62	91	90	71	643
2014	76	83	115	119	51	82	88	614
2015	100	88	114	89	116	48	56	611
2016	99	119	87	84	86	88	34	597

Fonte: CPM/PCR- SDE, 2015.

Em sua estrutura física o colégio dispõe de 12 salas de aulas, sendo uma exclusiva para o Programa Mais Educação, um auditório com capacidade para 60 pessoas, um laboratório de informática, um Laboratório de Ciências, uma Biblioteca, 02 (dois) Banheiros para a administração e 04 (quatro) banheiros para os alunos, sendo dois femininos e dois masculinos, divididos em seu interior por 05 (cinco) boxes em cada um, sala da APACAL (Associação de Pais e Amigos do Colégio da Polícia Militar), distribuídas em dois pavilhões A e B, uma Quadra poliesportiva, um pátio coberto e uma área utilizada para estacionamento e prática esportiva.

Fotos Instalações

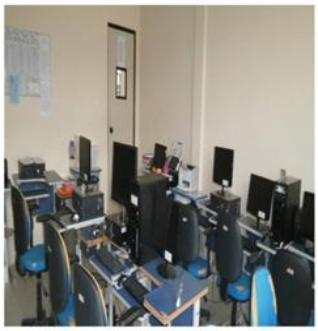
Frente do Colégio

Área Externa

Fonte: CPM/PCR–SDE 2015

Laboratório de Ciências

Laboratório de Informática



Fonte: CPM/PCR–SDE 2015

Sala de Aula

Biblioteca

Fonte: CPM/PCR–SDE 2015

Banheiro Masculino

Banheiro Feminino

Fonte: CPM/PCR–SDE 2015

Dispõe ainda de dez salas onde funcionam a administração e serviços da escola. Importante frisar que a escola dispõe de cozinha adaptada e que os alunos não dispõem de um refeitório, durante o intervalo e nas horas do almoço, para os pertencentes ao Programa Mais Educação. Os alunos utilizam os bancos do pátio da escola e quatro mesas com bancadas na área externa para as refeições.

Preocupados com o atendimento a nossa clientela no ano de 2015 foi realizado uma pesquisa institucional da qual obtivemos as seguintes opiniões dos discentes e docentes para a qualidade das instalações.

Instalações	Avaliação
Instalações Físicas e Sala de Aulas	44,90% Média
Laboratório de Informática	53,06% Péssimo e Ruim
Laboratório de Ciências	69,39% Péssimo e Ruim
Biblioteca	55,10% Média
Sanitários	36,73% Bom
Áreas Externas Comuns	44,90% Médio

Fonte: Elaboração própria, 2015.

O CPM Carlos Rosa no seu Regimento Interno, recepciona como objetivo proporcionar ao corpo discente ensino público, gratuito e de qualidade com suporte na hierarquia e disciplina, além de preparar o aluno para o exercício da cidadania, bem como despertar o gosto pela carreira militar na Corporação. Destarte as Normas Disciplinares do Colégio da Polícia Militar, serve como guia permanente para o comportamento dos alunos.Quanto ao Fardamento os alunos envergam um uniforme de gala, 23º uniforme, composto principalmente por boina azul, uma túnica de cor branca e calça azul (masculino), ou saia azul (feminino), usado em atos sociais, reuniões e solenidades. O 24º uniforme é composto por boina azul, camisa azul celeste meia manga, e calça azul (masculino) ou saia azul (feminino), usado em formatura e desfiles no ambiente da PMBA; atividades externas; às sextas feiras e durante a função de xerife. O uniforme diário 25º uniforme é composto principalmente por boina azul, camisa bege meia manga, e calça bege (masculino) ou saia bege (feminino), utilizado nas atividades internas diariamente, exceto às sextas-feiras. O fardamento para uso desportivo 26º uniforme é composto por camisa branca meia manga, calção de nylon azul Royal, short azul real em malha elástica, tênis preto, calça azul marinho *tactel*, blusão em azul marinho em tactel uso em Educação Física; competições esportivas; formatura de caráter esportivo.

O Colégio da Policia Militar, celebra tradicionalmente, através de cerimônias revestidas de cunho militar mantendo as tradições, tanto oficiais como internas que se repetem em cada ano letivo. Dentre as cerimônias abertas a todo público em geral, inclui-se a abertura solene do ano letivo, a incorporação dos novos alunos do colégio, a Cerimônia da Boina Azul, a de graduação dos alunos e o aniversário do Colégio da Polícia Militar no mês de maio, além da participação no Desfile Cívico do 7 de setembro, bem como a Formatura do 3º Ano do Ensino Médio.

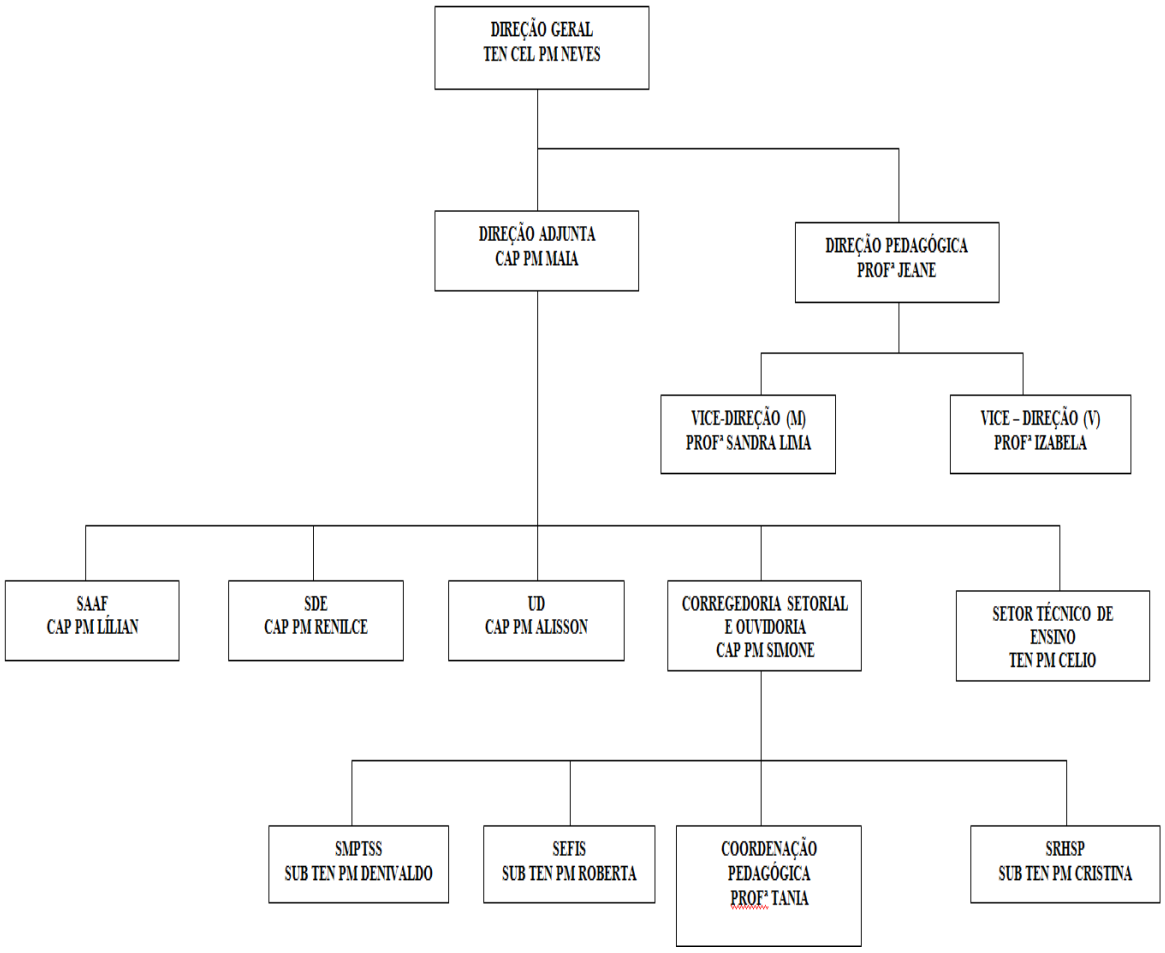
5. Equipe Gestora:

- Diretor PM: Elias de Jesus Neves – Ten Cel
- Diretor Adjunto: Jorge Antonio Souza Maia – Cap PM
- Diretora Pedagógica: Sandra Regina Lima Nascimento
- Vice-Diretores (as): Turno Matutino: Jeane Angélica Machado da Rocha; Turno Vespertino: Izabela Pereira de Almeida
- Coordenação Pedagógica**:** Tânia Regina Leite Santos Figueiredo
- Secretária Escolar**:** Avanice dos Santos Costa

5.1 Demonstrativo de Recursos Humanos

Diretor Geral	01
Diretor Adjunto	01
Diretor Pedagógico	01
Vice-Diretores	02
Coordenador Pedagógico	01
Professores	46
Área Administrativa PM	31
Área de Apoio	08
Total	91

5.2 Estrutura Organizacional da Escola



Competências específicas dos setores técnicos, consoante o organograma deste CPM:

1. **Direção Geral:** Compete manter e controlar administrativa, pedagógica e disciplinarmente o Colégio, em todos os seus níveis enquanto Organização Policial Militar que é.

2. **Direção Pedagógica:** Consoante previsto no Estatuto do Magistério.

3. **Vice Direção Matutina e Vespertina:** Consoante previsto no Estatuto do Magistério.

4. **Coordenação Pedagógica:** Consoante previsto no Estatuto do Magistério.

5. **Direção Adjunta:** Coordenar a execução das diretrizes da Direção Geral junto aos escalões subordinados, exercer atribuições delegadas por aquele Diretor e substituí-lo quando da sua ausência ou impedimento.

6. **Seção de Apoio Administrativo e Financeiro (SAAF):** Compete a tal seção o desencadeamento da sistemática administrativa e financeira do estabelecimento de ensino, desempenhando as funções normativas vigentes à Secretaria Administrativa, Protocolo e Administração de Recursos Humanos, bem como proporcionar o perfeito funcionamento do Setor de Material e Patrimônio, Transporte, Serviço e Segurança, em cumprimento às diretrizes da Direção Geral. Assessora a Direção Pedagógica na execução dos recursos recebidos através do Ministério da Educação e da Secretaria Estadual de Educação, elaborando demonstrativos de acompanhamento de receitas e despesas, bem como a execução de processos de aquisição de material de custeio e permanente para o perfeito suprimento logístico, e, também orienta e supervisiona o serviço terceirizado de serviços gerais e preparo da merenda escolar.

7. **Seção de Desenvolvimento Educacional (SDE):** Como seção responsável pelo acompanhamento do ensino, objetivando assessorar a Direção Geral e Pedagógica nas decisões referentes ao planejamento, coordenação e execução das atividades escolares, seu regime de trabalho atende às necessidades da comunidade escolar das 6h30 às 18h30 nos dias úteis. O setor realiza o acompanhamento da escrituração escolar, o processo de matrícula, a publicação de resultados, o controle estatístico do rendimento da aprendizagem, a sistematização dos arquivos ativo e inativo, o controle de honorários de ensino dos instrutores militares, o lançamento e o acompanhamento dos sistemas informatizados da Secretaria de Educação.

8. **Unidade de Discente (UD):** Promover a adaptação do educando ao regime disciplinar do CPM; inteirar-se do planejamento anual de ensino e do calendário de atividades, para orientar todo o corpo discente; apurar os fatos envolvendo o corpo discente, assegurando a seus integrantes o direito à ampla defesa e ao contraditório; ajudar a elaborar as notas de instrução, de serviço ou outros documentos necessários ao emprego do efetivo discente, de acordo com o planejamento; controlar a freqüência diária, escalas de serviço e visita médica do corpo discente, levando, imediatamente, ao conhecimento do escalão competente qualquer alteração ou irregularidade detectada; coordenar a participação do efetivo discente em quaisquer eventos, no âmbito do CPM ou fora deste; coordenar o comando do efetivo discente nas solenidades cívico militares; aplicar as normas correcionais escolares ao corpo

discente e convocar e/ou atender os pais a fim de tratar de seus comportamentos ou outras questões que os envolva.

9. **Seção Técnica de Ensino (STE):** Sendo esta seção responsável pelos meios auxiliares de ensino, e estando diretamente subordinada à SDE, seu funcionamento compreende os mesmos dias e horários desta, controlando o funcionamento da Biblioteca, Laboratórios, Auditório, bem como seu uso pela comunidade escolar, além de coordenar e controlar as impressões e reproduções das avaliações e demais matérias didáticas.

10. **Seção de Educação Física (SEFIS):** Estando subordinada a SDE, possui como competências coordenar a aplicação da disciplina Educação Física no corpo discente, bem como o planejamento de atividades afetas a disciplina como jogos, gincanas e afins, além de outras que se relacione com o incentivo ao bem estar do indivíduo sob o viés educacional.

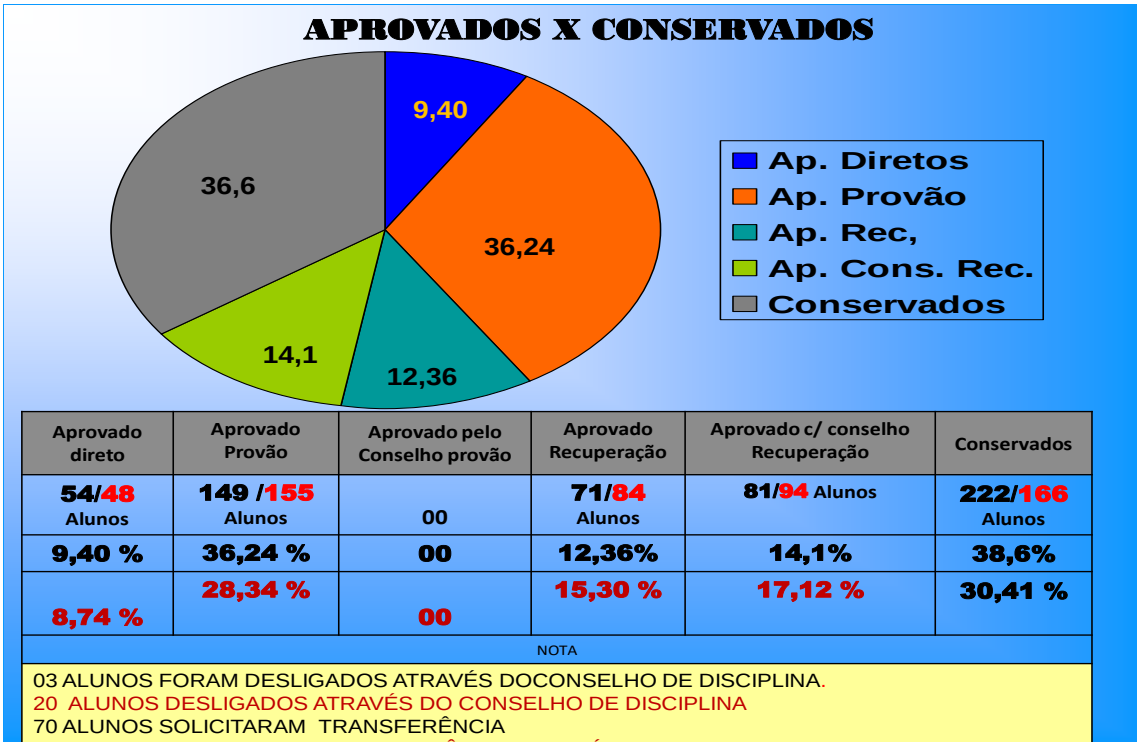
11. **Seção de Material Patrimônio Transporte Serviço e Segurança (SMPTSS):** Estando subordinado a SAAF, a referida seção compete a execução das atividades afetas ao armazenamento, controle e pagamento do material permanente oriundo da Secretaria de Segurança e de consumo adquiridos tanto pela PMBA quanto pela Secretaria de Educação, as de manutenção e controle da frota de veículos sob carga deste CPM, aos serviços de manutenção e conservação do estabelecimento e da coordenação de sua segurança.

12. **Seção de Recursos Humanos Secretaria e Protocolo (SMPTSS):** Estando subordinado a SAAF, a referida seção compete a execução das atividades afetas ao controle de pessoal do efetivo policial militar, por via do sistema integrado de recursos humanos (SIRH), a comunicação oficial externa e seu controle cartorial.

13. **Corregedoria Setorial e Ouvidoria (CSO):** Tal qual a SAAF, SDE e UD, subordina-se diretamente a Direção Adjunta e possui como competências o controle e acompanhamento dos feitos investigatórios instaurados pelo Diretor Geral do CPM ou pelo Corregedor Chefe da PMBA, fazendo assim seu controle cartorial, e no caso daqueles confeccionando suas portarias e soluções, bem como das atividades atinentes

ao registro queixoso ou elogioso feito pelos diversos segmentos sociais com referência a este estabelecimento de ensino.

6. Demonstrativo do Resultado Final da Aprendizagem 2014 x 2015



Aprovado direto	Aprovado Provão	Aprovado pelo Conselho provão	Aprovado Recuperação	Aprovado c/ conselho Recuperação	Conservados
54/48 Alunos	149 /155 Alunos	00	71/84 Alunos	81/94 Alunos	222/166 Alunos
9,40 %	36,24 %	00	12,36%	14,1%	38,6%
8,74 %	28,34 %	00	15,30 %	17,12 %	30,41 %

NOTA

03 ALUNOS FORAM DESLIGADOS ATRAVÉS DOCONSELHO DE DISCIPLINA.
20 ALUNOS DESLIGADOS ATRAVÉS DO CONSELHO DE DISCIPLINA
70 ALUNOS SOLICITARAM TRANSFERÊNCIA

6.1 Disciplinas Críticas (com baixo desempenho) no Ensino Fundamental e Médio por Série/ Turno e Turma

Ano: 2015 Períodos analisado: 1ª Unidade

ENSINO FUNDAMENTAL			
Disciplina	**Série**	**Turno**	**Taxa de Reprovação**
MATEMÁTICA	6º,8º ,9º	VESPERTINO	EM MÉDIA 70%
REDAÇÃO	6º,7º,8º,9º	VESPERTINO MATUTINO(8º ANO)	EM MÉDIA 75%
CIÊNCIAS	6º,7º,9º	VESPERTINO	EM MÉDIA 80%
HISTÓRIA	6º,7º,9º	VESPERTINO	EM MÉDIA 80%
PORTUGUÊS	6º,7º,8º,9º	VESPERTINO MATUTINO(8º ANO)	EM MÈDIA 80%
ENSINO MÉDIO			

Disciplina	Série	Turno	Taxa de Reprovação
FÍSICA	1º ANO	MATUTINO	100%
HISTÓRIA	1º ANO	MATUTINO	60%
HISTÓRIA	2º ANO	MATUTINO	85%
INGLÊS	1º ANO	MATUTINO	75%
QUÍMICA	1º / 2º ANO	MATUTINO	90%
MATEMÁTICA	1º/2º E 3º ANO	MATUTINO	EM MÉDIA 80%
BIOLOGIA	2º ANO	MATUTINO	85%

7. Recursos Financeiros

Ano Anterior: 2015/2016

Fonte	Total	Gastos com			
		Aperfeiçoamento de pessoal	Materiais instrucionais	Manutenção	Outros
Secretaria de Educação (FAED)	**R$ 15.290,95**				
Sub-total	R$ 12.441,89		R$ 1.515,00	R$ 5.615,35	R$ 5.311,54
% do total geral	81,37				
PDDE/Caixa Escolar	**R$ 21.231,01**				
Sub-total	R$ 18.993,85		R$ 1.232,50	R$ 12.152,20	R$ 5.609,15
% do total geral	89,46				
PNAE/Regular	**R$ 31.263,77**				
Sub-total	R$ 27.008,50				R$ 27.008,50
% do total geral	86,39				
PME	**R$ 27.046,67**				
Sub-total	R$ 9.802,30		R$ 140,00	R$ 3.982,30	R$ 5.680,00
% do total geral	36,24				
PNAE/Mais Educação	**R$ 15.169,81**				
Sub-total	R$ 11.209,04				R$ 11.209,04
% do total geral	73,89				

PDDE/Qualidade	**R$ 2.612,78**				
Sub-total	R$ 0,00				
% do total geral	0,00				
Outras					
PMBA	**R$ 35.000,00**				
Sub-total	R$ 24.000,00				R$ 24.000,00
% do total geral	68,57				
Total geral	**R$ 147.614,99**				
% do total geral	72,84				

Mapa Financeiro - Exercício 2016

	FAED/ Manutenção	**PNAE/ Regular (Merenda)**	**PDDE/Caixa Escolar**	**PDDE/Mais Educação**	**PNAE/Mais Educação (Alimentação)**	**PDDE/ Qualidade**	**PMBA**
Capital			1.234,00	190,26			
Custeio	9.650,00	27.216,00	4.936,00	26.856,41	15.169,81	2.612,78	24.000,00
Serviço							11.000,00
Total	**9.650,00**	**27.216,00**	**6.170,00**	**27.046,67**	**15.169,81**	**2.612,78**	**35.00,00**

8. Pressupostos Educacionais

8.1 Fundamentos Epistemológicos (Conhecimento)

As reflexões sobre o conhecimento e de como os alunos aprendem trouxeram para o centro das discussões às seguintes questões: ao planejarmos nossas atividades curriculares, o que pretendemos? Como nossos alunos aprendem?

Com o objetivo de buscar respostas a estas perguntas e na busca por compreender o desenvolvimento do conhecimento nos fundamentamos nas teorias de aprendizagem de Piaget, Vygotsky, Ausubel, Gardner e nas importantes contribuições de Emília Ferreiro, pois foi a partir das pesquisas e concepções difundidas por estes grandes pensadores que surgiu o interesse de estudos sobre o processo de funcionamento da inteligência e aquisição do conhecimento. Embora, as teorias desses estudiosos do comportamento humano apresentem alguns aspectos divergentes, evidencia-se em suas obras um alto grau de aproximação.

Os estudos destes teóricos tiveram uma influência significativa com relação à aquisição do conhecimento deslocando o foco do **"como se ensina"** para o **"como se aprende"**, representando um divisor de águas no processo de ensino aprendizagem para os profissionais da educação trazendo a tona os seguintes questionamentos: Como meu aluno aprende? Quais intervenções devo fazer para que ele avance? Como devo encaminhar o meu trabalho considerando o estágio de, desenvolvimento dos meus alunos?

Passamos a ver e perceber nossos alunos como sujeitos de sua aprendizagem, que depende de seus conhecimentos prévios e da interatividade com o meio, que provocam novos conhecimentos significativos para ele, de onde se pode situar a ação pedagógica do professor para usar o desafio, a provocação e expandir o conhecimento formal e sistematizado, desde que seja significativo para o aluno. Tendo como pressupostos os teóricos aqui citados, definimos seguir a linha pedagógica Sociointeracionista, cujo foco é o conhecimento visto como representação da realidade, pois é necessário preparar o nosso aluno para a vida de forma que a partir dos conhecimentos que ele poderá construir, também consiga relacioná-los ao contexto científico, tecnológico e social no qual está inserido.

8.2 Fundamentos Didático-Pedagócicos

CURRÍCULO

Na contemporaneidade, onde a transformação é uma constante e é algo que ocorre a todo tempo, o ser humano para atender as atuais demandas tem que se adequar a este contexto. Nesse sentido, a escola ao cumprir sua missão de mediar à construção do conhecimento, precisa estar atenta ao que pode ou não facilitar o processo que oportunize a aquisição de habilidades potencializadoras na formação do sujeito e o tratamento adequado a esse aspecto incorpora a noção da importância que o currículo assume no processo.

> O currículo deverá estruturar-se em consonância com o avanço do conhecimento científico e tecnológico, fazendo da cultura um componente da formação geral, articulada com o trabalho produtivo. Isso pressupõe a vinculação dos conhecimentos científicos com a prática relacionada à contextualização dos fenômenos físicos, químicos, biológicos e sociais, bem como a superação das dicotomias entre humanismo e tecnologia e entre a formação teórica geral e instrumental. (MEC/Programa Ensino Médio Inovador, p.4)

Colocar o currículo escolar como uma questão puramente técnica, pedagógica e disciplinar, à margem do contexto cultural no qual será implementado, é um erro que convém evitar. Entendemos que o currículo transcende os muros da escola, oferecendo um conjunto de diretrizes que norteiam e sistematizam todo o processo de ensino-aprendizagem, englobando diferentes formas de pensamento, conhecimento e produção. Apresenta uma grande dinâmica, é uma obra inacabada, sempre aberta a mudanças, propõe diálogos entre as diferentes disciplinas, contextos e clientela, daí a sua flexibilidade, pois:

> O currículo é conceituado como uma proposta de ação educativa constituída pela seleção de conhecimentos construídos pela sociedade, expressando-se por práticas escolares que se desdobram em torno de conhecimentos relevantes e pertinentes, permeadas pelas relações sociais, articulando vivências e saberes dos estudantes e contribuindo para o desenvolvimento de suas identidades e condições cognitivas e sócio afetivas (BRASIL, 2012, p. 2).

Para o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa, que contribua para a formação integral do aluno, é necessária a definição dos processos de articulação curricular que serão adotados para o desenvolvimento da proposta curricular interdisciplinar que desejamos. Assim, a articulação curricular está condicionada à assunção de uma série de compromissos, cuja referência é a realização de um trabalho colaborativo entre todos os componentes dessa comunidade escolar, visando à integração dos saberes, conceitos, práticas, campos teóricos, bases técnico-experimentais.

A efetivação desse plano de articulação curricular estará assim, em consonância com abordagens pedagógicas contemporâneas sobre a concepção do conhecimento de forma que os alunos, principais sujeitos do processo sócio-educativo compreendam porque, quais e como serão promovidas as diversas ações no contexto escolar, numa visão crítica e construtiva acerca dos saberes e da realidade.

Assim a concepção de currículo que almejamos para o Colégio da Polícia Militar Professor Carlos Rosa deverá estar fundamentada na formação do indivíduo integral com base

nos princípios éticos, políticos e estéticos na perspectiva de combater e eliminar manifestações de preconceito, garantir direitos e deveres de cidadania e valorizar as manifestações culturais e construção de identidades para a formação de uma sociedade mais justa. Desta forma defendemos a formação de indivíduos com competências e habilidades agregadas a valores necessários para o bom convívio social, pois o papel da escola não é tão somente repassar os conhecimentos básicos que garantirão a continuidade da vida acadêmica de nossos jovens desconsiderando as dimensões sociais e culturais, mas de formar cidadãos capazes de atuar em diferentes atividades respeitando a si mesmo e ao próximo.

O nosso foco é oferecer aos nossos alunos um ensino contextualizado, em que as disciplinas se integrem com o propósito de contribuir para a construção da autonomia intelectual e para uma formação orientada pela busca de compreensão e soluções para questões teóricas e práticas da vida cotidiana dos diferentes sujeitos incentivando a produção de novos conhecimentos para que se possa compreender e transformar o mundo em que se vive.

8.3 METODOLOGIA

Os métodos e processos de ensino têm como objetivo principal contribuir para a formação humana integral com base nos princípios éticos, políticos e estéticos. Nesta perspectiva os aspectos metodológicos do processo de ensino e aprendizagem são planejados de forma que o aluno não seja um mero espectador, mas um protagonista do processo, pois sabemos que um dos principais desafios da escola nos dias atuais é despertar o interesse do aluno para estudar, ler, pesquisar, registrar informações e fazer conexões entre o que ele aprende na escola e no mundo.

Para atingir este propósito de formação é fundamental ter clareza dos critérios que orientam o planejamento de forma que o trabalho pedagógico da Unidade Escolar esteja organizado e repensado no sentido de articular a prática de sala de aula visando o desenvolvimento de competências e habilidades.

Neste sentido, consideramos aspectos relevantes, tais como: os conhecimentos prévios dos alunos e as influências do mundo em que eles vivem, pois quando se respeita estes dois aspectos as propostas de atividades que serão desenvolvidas em sala visam oportunizar ao aluno ser o sujeito do conhecimento capaz de intervir ativamente na resolução das problemáticas advindas não só do mundo do trabalho, mas também da realidade que o cerca.

Portanto, consideramos importante, relacionar os conteúdos às modificações e alterações constantes no mundo geopolítico para que o nosso aluno tenha possibilidade de compreender que os conteúdos escolares estão inseridos na dinâmica social e para isso estamos avançando na perspectiva de planejar aulas e atividades de caráter interdisciplinar de forma que os professores da mesma área ou de outras áreas e outros componentes curriculares possam estabelecer diálogos pedagógicos como marco inicial para o planejamento e a implementação de ações educativas que envolvam as áreas do conhecimento com a proposta de realizar: projetos interdisciplinares, mostras de ciência, pesquisas bibliográficas e de campo, seminários, feiras de conhecimento, produção de vídeos, enfim, atividades que conduzam os alunos à reflexão, a troca de informações, a construção de saberes pautado na reflexão.

Para que esta proposta metodológica seja efetivada um dos propósitos dos momentos de estudo, nas reuniões de Atividade Complementar (AC), com a mediação da coordenação pedagógica junto ao grupo de professores é ter clareza no momento de planejar as etapas que envolvem o processo de aprendizagem:

- conhecimento da realidade (diagnóstico);
- levantamento dos objetivos;
- seleção dos conteúdos;
- organização dos procedimentos;
- seleção dos recursos;
- definição dos procedimentos de avaliação;
- acompanhamento da ação planejada;
- avaliação dos objetivos conquistados;
- replanejamento.

9. Proposta Curricular - Objetivos Gerais

Ensino Fundamental (6º ao 9º ano)

- As Orientações Curriculares e Subsídios Didáticos para a Organização do Trabalho Pedagógico no Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano, indicam como objetivos gerais que os alunos, ao final desta etapa da Educação Básica, sejam capazes de:
- Usar de forma adequada e eficiente os recursos lingüísticos na recepção e produção de textos orais e escritos;

- Usar a língua materna como falante/ouvinte/leitor/escritor, seja nos textos escritos ou orais, em quaisquer situações sociocomunicativas;
- Ler e interpretar o espaço fazendo uso dos conhecimentos geográficos e cartográficos;
- Desenvolver -se plenamente e com potencial crítico para utilizar a linguagem matemática como ferramenta para a vida em sociedade;
- Formular perguntas, elaborar hipóteses, fazer experimentações, análise e interpretação de dados, a argumentação e a divulgação científica, explorando a curiosidade e motivação para aprender;
- Debater, refletir e difundir os conhecimentos adquiridos;
- Posicionar-se enquanto cidadão, respeitando as diversidades numa perspectiva transformadora;
- Compreender e interpretar o mundo de forma crítica, com vistas a uma ação efetiva em favor da natureza, do meio ambiente e do direito a uma melhor qualidade de vida;
- Articular saberes relacionados à pluralidade e identidade culturais;
- Relacionar a cidadania com a ética em um contexto das transformações no cenário nacional e cultura da paz.

Ensino Médio

Com base no Art. 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio esta etapa da Educação Básica deve assegurar:

I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posterior;

III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática.

Os conteúdos das disciplinas que integram as áreas do conhecimento do Ensino Médio estão organizados com o objetivo de desenvolver competências e habilidades dos estudantes visando:

- formação integral do estudante;
- trabalho e pesquisa como princípios educativos e pedagógicos, respectivamente;
- educação em direitos humanos como princípio nacional norteador;
- sustentabilidade ambiental como meta universal;
- indissociabilidade entre educação e prática social, considerando-se a historicidade dos conhecimentos e dos sujeitos do processo educativo, bem como entre teoria e prática no processo de ensino-aprendizagem;
- integração de conhecimentos gerais e, quando for o caso, técnico-profissionais realizada na perspectiva da interdisciplinaridade e da contextualização;
- reconhecimento e aceitação da diversidade e da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, das formas de produção, dos processos de trabalho e das culturas a eles subjacentes;
- integração entre educação e as dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura como base da proposta e do desenvolvimento curricular.

10. Acompanhamento e Avaliação

O acompanhamento do Projeto Político Pedagógico do Colégio da Polícia Militar Professor Carlos Rosa será feito através de registros sistemáticos e regulares do desenvolvimento das ações planejadas. Para isto serão organizados grupos de acompanhamento e avaliação formados pelos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar, pois todos estão envolvidos no processo, e ao elaborar este documento, assumiram o compromisso de unir esforços para colocar em prática as ações previstas, tornando realidade o que está planejado.

A avaliação deste projeto se dará em três etapas:

- Etapa inicial – discussão das ações previstas, durante o planejamento do início do ano com o objetivo de fazer uma diagnose da atual situação da escola e rever ações se for necessário.

- Etapa intermediária- avaliação semestral, em que analisaremos o desenvolvimento das ações, com a possibilidade de replanejá-las para aperfeiçoar o que propomos neste projeto.
- Etapa Final – analisar, ao fim do ano letivo, e verificar se os objetivos foram alcançados, as metas cumpridas e as ações realizadas, para que possamos aprimorar os objetivos e metas alcançadas dando continuidade ao trabalho e planejar outras a partir da reflexão sobre as novas necessidades.

10.1 Ações Estratégicas para consecução dos Objetivos e Metas

As ações propostas serão realizadas e avaliadas conforme prazo estabelecido para cada meta e semestralmente em conjunto com o PPP estará sendo acompanhada e avaliada, visando o seu efetivo cumprimento. Neste processo avaliativo, as propostas alcançadas serão substituídas por novas ações. As que ficarem pendentes serão reestruturadas. Cada meta ou ação deverá ficar sob a responsabilidade de um gerente que será auxiliado por todos aqueles que fazem parte da Unidade Escolar.

AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS, RECURSOS TECNOLÓGICOS, REPAROS E INSTALAÇÕES

Objetivos	Metas	Ações	Período
Adquirir recursos audiovisuais para uso pedagógico (projetores, notebooks, aparelhos de som - mini-system e lousa digital).	50%	Listagem dos recursos necessários com quantitativo; Fazer as cotações de preços para realização das compras.	Julho/Agosto 2017
Realizar a manutenção dos recursos audiovisuais danificados(TV's e DVD's)	100%	Levantamento das demandas de concerto Contratação do serviço técnico	Julho/Agosto 2017
Ampliar a conexão do wireless para uso nas salas de aula, laboratório de informática e setores.	100%	Contração de serviço técnico especializado; Compra de roteadores e demais materiais necessários para instalação	Junho 2017
Revisar a parte elétrica com a troca das tomadas e das lâmpadas das salas de aula	100%	Fazer cotação de preços para compra dos materiais; Compra dos materiais; Contratação do serviço	Junho 2017

		técnico especializado Troca das tomadas e lâmpadas das salas	
Vídeo monitoramento dos corredores e áreas externas da escola	100%	Elaborar plano para aquisição e instalação das câmeras e todos os aparelhos necessários para o monitoramento com: Objetivos, Justificativa, Plano orçamentário, Cotações para compra dos materiais, Contratação de serviço técnico especializado	1º semestre 2018
Reforma e adequação da quadra poliesportiva (arquibancada e cobertura)	100%	Elaborar plano para reforma com: Objetivos, Justificativa, Plano orçamentário, Cotações para compra dos materiais, Contratação de serviço técnico especializado	1º semestre 2018
Revitalizar e otimizar o uso da biblioteca para a comunidade escolar	Adquirir mobiliário novo e adequado e ampliar o acervo; Criar espaço propício para leitura na Unidade Escolar; Viabilizar computadores para auxilio a pesquisa. Formar grupos de estudo e pesquisa na unidade escolar; Organizar grupos de monitores orientados pelos professores.	Catalogar os livros já existentes com base nas normas técnicas; Comprar mesas,estantes e arquivos; Organizar lista de livros para compra. Aquisição de livros paradidáticos atuais e dicionários de inglês para os alunos. Reorganizar o espaço viabilizando o acesso da comunidade escolar para leitura; Equipar a sala com estantes, mesas, móveis, computadores e iluminação adequada, isolamento acústico, ar condicionado.	2º Semestre de 2015 (etapa de planejamento) 1º Semestre de 2016 (etapa de execução)
Gerentes	Direção Geral Ten. Cel. PM Elias Neves; Direção Pedagógica Profª. Sandra Regina; Vice - Direção Izabela SAAF; Articuladores de Área e Coordenação Pedagógica (organização da lista de livros e paradidáticos a ser adquiridos).		

AÇÕES VOLTADAS PARA REALIZAÇÃO DE PROJETOS, PARCERIA FAMÍLIA /ESCOLA, FORMAÇÃO CONTINUADA, DÉFICITS DE APRENDIZAGEM E REPROVAÇÃO

Objetivos	Metas	Ações	Período
Estimular os alunos a conhecerem aspectos importantes dos países que têm como primeira ou segunda língua o inglês. Despertar o interesse do aluno pelo aprendizado da língua inglesa.	90%	Escolha dos países. Pesquisas sobre pontos relevantes dos países. Realização de seminários. Exposição do trabalho à comunidade escolar	1º semestre de 2017
Gerentes	Alunos; Professores de Inglês (Eliane e Marinês); Coordenação Pedagógica; Direção Gera; Direção Pedagógica; Vice-Direção; Familiares dos alunos.		
Estimular a formação de grupos de estudo e pesquisa entre os alunos, aprimorando o processo de aprendizagem.	70%	Seleção dos alunos monitores para as turmas do Ensino Médio	2º semestre de 2017
Gerentes	Vice-Direção; Coordenação Pedagógica; Professores; Alunos (monitores)		
Promover cursos de aperfeiçoamento (oficinas e minicursos) com abordagens voltadas para Avaliação e Metodologias de Ensino.	50%	Contratar serviço especializado para revitalizar toda a rede elétrica, fazendo a troca de tomadas com base nas novas técnicas; Colocar lâmpadas mais potentes para favorecer a iluminação das salas. Manutenção e limpeza contínua dos ventiladores e ar condicionado.	Na jornada Pedagógica e no início do 2º semestre de 2017.
Gerentes	Direção-Pedagógica; Vice-Direção; Coordenação Pedagógica.		
Desenvolver atividades no Laboratório de Informática e Ciências para dinamizar a aprendizagem dos alunos com relação as noções básicas de Matemática, Ciências, Química e Física	80%	Levantamento dos materiais já existentes; Compra de novos computadores e mobiliário adequado para o laboratório de informática; Organização do horário que os alunos terão acesso ao laboratório de informática; Preparação de aulas programadas para o	Início do processo (planejamento) 2º semestre de 2017

		laboratório de Ciências	
Gerentes	Direção Geral; Direção Pedagógica; Professores das Áreas de Ciências Naturais e Matemática; Coordenação Pedagógica.		
Estimular a participação dos pais nas atividades realizadas no ambiente escolar	90%	Criar uma agenda de participação dos pais nas atividades escolares; Reativar a Escola de Pais; Realizar encontros, palestras e oficinas com os pais; Instituir o Dia da Família na Escola	Durante o ano letivo
Gerentes	Direção Geral; Direção Pedagógica; Coordenação Pedagógica; Professores; Alunos.		

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse momento é extremamente desafiante, pois solicita do pesquisador a finalização do trabalho, uma conclusão. Mas, sabemos que do ponto de vista da pesquisa qualitativa em Educação, compreendendo-a como processo em permanente transformação, não se pode colocar um ponto final no estudo e dá-lo como encerrado.

Ele teve ponto de partida, mas o de chegada é processo que se inscreve aqui como argumento do inacabado, o vir-a-ser, numa análise constante do que já foi visto e o que precisa ser modificado o tempo todo, todo o tempo.

O que posso afirmar como certeza é que todo esse processo de pesquisa contribuiu para o meu crescimento como profissional e como ser humano em constante abertura do aprender. A riqueza das interações e troca de saberes com os diversos sujeitos sociais: gestores, professores e coordenadores do núcleo do CPM, bem como o processo de imersão na vida acadêmica, enquanto estudante de mestrado de um Programa voltado à Gestão e Tecnologia aplicadas à Educação, foi ímpar. Parafraseando Heráclito, mesmo que eu volte ao mesmo ponto do rio, não sou mais o mesmo, pois o meu próprio ser já se modificou ao longo desse processo. Adentrei em águas desconhecidas e interagi com ela, tais como: Educação a Distância *online* e Ambientes Virtuais de Aprendizagem, contexto histórico e de funcionamento do CPM, que lograram novos saberes para a minha vida pessoal e profissional.

Conhecer a temática da EaD e seus desenvolvimento na Universidade pública, no caso específico da UNEB e o próprio Campus Virtual, o AVA, enquanto lócus de dinâmicas sociais e rupturas do processo de ensino e aprendizagem, foi de grande significado para minha atuação como gestor, como educador, pois ampliou minha visão do conceito de Educação à Distância, bem como as ferramentas que potencializam a construção de um modelo de Educação *online* favorável à emancipação dos sujeitos.

Imbricar esse potencial da EaD e das TIC para o permanente aperfeiçoamento dos professores, coordenadores e gestores das escolas públicas demonstra o avanço que a UNEB vem promovendo na sua estrutura interna, bem como o benefício que agrega à vida dos profissionais da Educação, que contam com esse aporte de conhecimento científico.

Do mesmo modo, o GESTEC e o grupo de pesquisa GEOTEC se mostram instituições com profissionais cada vez mais empenhados em favorecer o processo de difusão social do conhecimento, mobilizando ações e desenvolvendo projetos que aproximam a Universidade das escolas públicas, o que é uma necessidade inerente ao cenário de medidas públicas educacionais.

Também, o adentramento na história e contexto do CPM, nas fases de observações livres e das entrevistas, bem como no desenvolvimento do curso, a partir da mediação do AVA e das várias discussões nos fóruns, pude agregar um conhecimento acerca dessa instituição notadamente reconhecida. Pude analisar os "ditos e não ditos" de seus processos de gestão, tanto no que se refere ao papel do gestor militar, quanto do gestor da SEC, bem como compreender as diferentes posições em torno de um mesmo objetivo: a formação cidadã dos educandos e educandas desta instituição escolar. E pude perceber que há encontros e desencontros nesse processo, mas o mais importante de tudo, é que está existindo o reconhecimento da necessidade de mudanças, de rupturas na estrutura de gestão administrativa e pedagógica da mesma, abrindo-se espaço para se pensar em um novo modelo, à exemplo, do presente estudo.

Sendo assim, projetos como este que descrevemos nessa pesquisa comprova a ruptura dos "muros" da Universidade pública e a aproximam das reais necessidades da sociedade contemporânea que conclama por uma proposta de Educação voltadas para a melhoria da sociedade, promovendo mudanças significativas nos espaços escolares públicos, bem como na vida dos sujeitos sociais que começam a entender a importância de um fazer educacional multirreferencial, voltado para a construção de valores éticos, morais que visem à transformação da desigualdade social latente em nosso país.

Este estudo teve como problema de pesquisa: potencializar uma discussão e uma reflexão junto a comunidade escolar sobre gestão democrática e participativa na dinâmica das relações internas e externas dos Colégios da Polícia Militar da Bahia. Essa discussão foi concretizada por meio de reuniões e do desenvolvimento do curso de capacitação dos gestores, coordenadores e professores dos CPM. E buscou atender aos seguintes objetivos:

Objetivo geral: Compreender a dinâmica das relações externas e internas dos CPMs-Bahia, a partir de discussões e reflexões, envolvendo os gestores sobre os potenciais de uma gestão democrática e participativa, vislumbrando a construção de um Plano de Gestão com a participação da comunidade escolar; os objetivos específicos: historicizar o cenário das escolas meritocráticas e as possibilidades de uma escola democrática no que se refere à Gestão Participativa dos Colégios da Polícia Militar da Bahia; demonstrar a importância da relação Universidade X Educação Básica na busca pelo entendimento acerca da Gestão Democrática na Rede Pública de Ensino do Estado da Bahia; Desenvolver um processo formativo para os gestores CPM visando à construção de um Plano de Gestão Participativa para as unidades escolares envolvidas e motivadas ao diálogo.

Acreditamos que conseguimos alcançar os objetivos propostos, mas evidenciamos que esse estudo não se apresenta como algo estanque, fixo nesses resultados, mas nos confere possibilidades de novos estudos nesse campo.

Salientamos, ainda, que todo esse processo de imersão no campo de pesquisa e o planejamento e desenvolvimento do curso não foram etapas fáceis, uma vez que encontramos muitos obstáculos no caminho, tais como: o tempo necessário de realização do curso para a finalização da presente pesquisa, devido aos parâmetros acadêmicos, o rigor das exigências das instituições gerenciadoras dos programas de mestrado e doutorado.

Também é preciso relatar a dificuldade que os sujeitos-participantes da pesquisa tiveram para conciliarem suas diversas tarefas pessoais, profissionais com o desenvolvimento do curso, mesmo sendo este mediados por um ambiente virtual de aprendizagem, na configuração de um curso semipresencial, no qual o estudante/cursista tem autonomia de gerenciar seu tempo de estudo e de realização das tarefas no AVA.

Um dos entraves iniciais do curso foi o processo de inscrição e de matrícula que foi aberto diretamente para que cada profissional da respectiva categoria pudesse se inserir no processo de participação do curso. A logística aplicada para essa finalidade (matrícula) foi falha e fica o aprendizado para novos projetos de cursos nessa perspectiva.

Há que se pontuar, também, que percebi no teor das “falas” sendo elas formais ou informais, principalmente dos gestores civis, coordenadores e professores que a característica marcante, ainda, no seio do CPM é da hierarquia, de uma gestão verticalizada. Porém, os diálogos começam a ser mais abertos, intencionam-se mudanças, aberturas e aproximações de uma linha de gestão e outra, pois os problemas de indisciplina, que muitas vezes culminavam num solene “pedido de retirada do aluno veemente insubordinado ”daquela unidade escolar, agora começa a ser tratado de forma menos militar e mais pedagógica, compreendendo que a Escola é espaço social de interações culturais, econômicas diversas, e como tal, precisa reconhecer o educando como sujeito que leva para dentro da sala de aula demandas que são oriundas da base familiar, na comunidade local em que vive.

A Escola não pode simplesmente ignorar isso, há que se “acolher” o educando e educanda, no sentido de que o papel da Escola não é somente o de instrumentalização para o mercado de trabalho, mas acima de tudo, de formação para a vida. Se a proposta pedagógica é da inclusão social, continuar na linha durado viés militar punitivo, não está agregando mais valor à instituição como agregava em décadas passadas. O contexto social agora é outro e todas as escolas, não só a militar, precisam se abrir para essas demandas e necessidades, atualizando sua práxis educativa.

Diante do exposto, evidencia-se que o CPM e a gestão militar e civil já começam a caminhar na direção de propostas educacionais, na minha inferência, mais multirreferencializadas (MACEDO, 2012) na compreensão de que todos os sujeitos implicados no processo de ensino e de aprendizagem são sujeitos complexos, como discute Morin (2002).

Em síntese do que foi planejado, executado e vivenciado, acredito que o presente estudo apresenta conteúdo importante para fomentar novas pesquisas, novos debates, não se esgotando apenas nele mesmo. Tal estudo ilustrou a necessidade de rupturas de paradigmas da gestão escolar das escolas públicas e, no caso, específico das Escolas que compõem o complexo CPM. No entanto, para essa instituição, com base nas "falas" e debates nos fóruns, nas entrevistas semiestruturadas, existia por parte dos professores, coordenadores e gestores, uma percepção de dúvida que a política administrativa de tal instituição pudessese "inovar" e se renovar de acordo com as demandas da sociedade atual, uma vez que para isso, as mudanças precisam acontecer não somente no seio da comunidade escolar, mas da comunidade externa, das famílias que devem participar ativamente dos processos de construção do conhecimento de seus filhos, chegando mais perto da Escola, enquanto instituição formal de ensino, mas não a única.

Em contrapartida, o que foi visto e dito, também, nessa questão é que as famílias não querem muito a mudança nas características pedagógicas do CPM, pois elas delegam à escola o papel de disciplinar, de construir valores morais e éticos que deveriam ser construídos no seio familiar. As famílias estão delegando um dever que é delas à instituição escolar. Por conseguinte, o CPM como tem um histórico de referência por um modelo e proposta educacional pautadas no rigor da disciplina, organização e meritocracia, os pais veem nessa instituição a "salvação" para a formação de seus filhos, por isso, muitos profissionais dessa instituição se mostraram incrédulos nas discussões em relação à possibilidade de mudanças fecundas na mesma.

Por outro lado, fica latente o desejo dos profissionais de Educação, principalmente nas falas dos gestores civis, professores e coordenadores da necessidade de mudança, do desejo de uma participação efetiva no rol das decisões, principalmente no que se refere ao fazer pedagógico, da prática educativa em si, quando muitas vezes, as orientações e diretrizes foram lançadas de cima para baixo, sem consulta aos atores essenciais da práxis pedagógica.

A proposta de Plano de Ação pautado num referencial teórico que foi amplamente discutido no curso, com vastíssimo aporte de autores renomados na temática, expressa bem esse desejo de mudança.

Quanto a mim, enquanto pesquisador, nutro a esperança de que todo esse estudo possa, de fato, trazer mudanças significativas para o contexto escolar do CPM. Os Planos de Gestão formalizados pelas unidades Dendezeiros, Lobato, Alagoinhas e Vitória da Conquista já foi um grande passo, mas a aplicação dos mesmos se lança como desafios para todos os sujeitos dessas instituições, que dará elementos para novas pesquisas. Sem mais a apresentar, nesse momento, tomo emprestado os versos de Gonzaguinha para me despedir: Eu fico com a pureza da resposta das crianças... É a vida, é bonita e é bonita... Viver e não ter a vergonha de ser feliz. Cantar e cantar a beleza de ser um eterno aprendiz.

REFERÊNCIAS

ABICALILI, Carlos Augusto. Sistema Nacional de Educação: os arranjos na cooperação, parceria e cobiça sobre o fundo público na educação básica. ***Educ. Soc***.[on-line]. 2013, vol.34, n.124, p. 803-828.

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N. Avaliação da Produção. *In* ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N. e ZANARDI, A. M. P. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer**. São Paulo: Editora Metha, 2003.

ADORNO, T. W. Teoria estética. Trad. de Artur Mourão. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

AMADO, João da Silva. A Técnica da Análise de Conteúdo. *In* **Revista Referência**. nº. 05, novembro, 2000.

ANDRADE, Édison Prado de. **A Educação Familiar Desescolarizada como um Direito da Criança e do Adolescente**: relevância, limites e possibilidades na ampliação do Direito à Educação. 2014, 552. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação.Universidade de São Paulo: São Paulo, 2014.

BARBOSA,A. M. Arte-Educação Inquietações e mudanças no Ensino da Arte. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antonio Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, L. A. **Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

BASTOS, Manoel de Jesus. **Políticas Públicas na Educação Brasileira**. Disponível em <https://nucleodoconhecimento.com.br/educacao/politicaspublicas>. Acesso em 20 de agosto de 2017.

BELLONI, Maria Luiza. Educação a Distância. 4 ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados (Coleção Educação Contemporânea), 2006.

BELTHER, Josilda Maria. Os Programas de Recuperação Paralela e a Qualidade do Ensino Paulista. Disponível em <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/1447 > Acesso em 20/01/2018 às 18:43.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. A Pesquisa Participante: um momento da educação popular. **Revista Educação Popular**, Uberlândia, v. 6, p.51, jan/dez. 2007.

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. 2011. Democracia participativa: nova relação do Estado com a Sociedade. 2003-2010. Brasília: SG/PR (2a. ed.).

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394/*96*, de 20 de dezembro de *1996*.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais. Brasília:MEC/SEF, 1998.

HERNANDEZ,F.; VENTURA M. A.; CABRAL, Karina Melissa; GIORGI, Cristiano Amaral Garbogginidi. **O direito à qualidade da Educação Básica no Brasil: uma análise da legislação pertinente e das definições pedagógicas necessárias para uma demanda judicial**. 2012. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/viewFile/8412/7547>. Acesso em 07 ago. 2017.

CHAVES, Sandramara M. Avaliação da aprendizagem no ensino superior: realidade, complexidade e possibilidades. UFG. Disponível em: <www.sinprodf.org.br/.../01/tx_6_avaliacao_aprendizagem.pdf>. Acesso em15/03/2018 às 16:09.

CARNOY, Martins. Mundialização e Reforma na Educação. Brasília, UNESCO, 2002.

COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR (Bahia). Hierarquia no CPM. Disponível em: <http://cpm2.webnode.com.br/album/hierarquia-no-cpm/#tc-gif>. Acesso em15jul. 2017.

CONSED, Conselho Nacional dos Secretários de Educação. A UNDIME e os desafios da educação municipal. 1995-1998. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000200004>. Acesso em:3 ago. 2017.

CPM. Regulamento Disciplinar da Rede CPM. 2013. Disponível em: <http://www.pm.ba.gov.br/index.php?view=article&catid=192:institucional&id=2552:rdcpm&format=pdf&option=com_content&Itemid=714>. Acesso em12 jul. 2017.

CORDEIRO, Márcia de Freitas. **Nos Ditos e não Ditos de uma Roda de Prosa: o desvelar da dimensão estética do gestor escolar**. Tese de doutorado em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. Salvador, 2016.

CORTELLA, Mario Sérgio. A Escola e o Conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos. São Paulo: Cortez-Instituto Paulo Freire, 1998.

CORTELLA, M. S. **Não espere o Epitáfio** – provocações filosóficas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil.O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. *In* OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis:Vozes, 1997.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Por um Plano Nacional de Educação: nacional, federativo, democrático e efetivo. *In* **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Vol. 25, nº 1, p. 13-30, jan/abr. 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009 questões estruturais e conjunturais de uma política. **Revisa Educação & Sociedade**. Campinas, Vol. 31, nº 112, p. 677-705, jul/set. 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes (Org.). **Plano Nacional de Educação** (2011-2020): avaliação e perspectivas. Goiânia: UFG, 2011.

DOURADO, Luiz Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In* FERREIRA, N. (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DUBET, F. Le Déclin. **L'École des chances**. Paris: Seuil, 2004.

DUTRA, M. C. UNOPAR, **Cienc. Humana, Educ**. Londrina, v.8, 2007.

FERREIRA, Naura S. Capareto (Org.).**Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 2002.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez,1997.

GADOTTI, Moacir. Educar para e pela Cidadania. *In* RATTNER, Henrique (Org.). **Brasil no limiar do século XXI: alternativas para a construção de uma sociedade sustentável**. São Paulo: EDUSP, pp. 289-307, 2000.

GADOTTI, Moacir. Educar para um outro mundo possível: o Fórum Social Mundial como espaço de aprendizagem de uma nova cultura política e como processo transformador da sociedade civil planetária. São Paulo, Publisher Brasil,2007.

_____. Convocados uma vez mais: ruptura, continuidade e desafios do PDE. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2008.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Orgs.). Município e Educação. São Paulo: Cortez/IPF,1993.

GADOTTI, Moacir. Tese em defesa de um sistema único, nacional e popular de educação pública. *In* GADOTTI, Moacir. **Uma só escola para todos: caminhos da autonomia escolar**. Prefácio de Florestan Fernandes. Petrópolis:Vozes, pp. 166-183,1990.

GATTI, B. A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 37 jan./abr. 2008.

HENGEMÜHLE, Adelar. Gestão de ensino e práticas pedagógicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZAGUINHA, Luiz Gonzaga do Nascimento Júnior. O que é o que é. *In* **Série Retratos: Gonzaguinha**, 2004. Disponível em <https://www.vagalume.com.br/gonzaguinha/discografia/>. Acesso em 13 de março de 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LÉVY, Pierre. Cibercultura.Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999. 264p. (Coleção Trans).

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 8º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MACEDO, Roberto Sidnei. Multirreferencialidade: o pensar de Jacques Ardoino em perspectiva e a problemática da formação. *In* MACEDO, Roberto Sidnei; BARBOSA, Joaquim, BORBA, Sergio (Orgs). **Jacques Ardoino & a Educação**. Belo Horizonte: Autentica Editora, 2012.

MARTINS,MarcosFrancisco.Marx,Gramscieoconhecimento:rupturasoucontinuidade? Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2008.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **As lutas de classes na França**. Tradução Álvaro Pina e Fernando Silvestre. 2 ed. Lisboa: Moscovo, Avante, 1984.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXII, nº.75, Agosto/2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em 26 de novembro de 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em <udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo2001.pdf>. Acesso em 20/01/2018 às 14:50.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002, p. 330.
NOGUEIRA, Neide. A relação entre escola e comunidade na perspectiva dos Parâmetros Curriculares Nacionais. **Pátio-Revista Pedagógica**, Porto Alegre, ano 3, n. 10, p. 13- 17, ago/out, 1999.

OKADA, A. A construção coletiva do conhecimento como redes de significados em ambientes virtuais de aprendizagem. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, 2002.

_____. A Coaprendizagem com recursos educacionais abertos, mídias sociais e coletividade de pesquisa. *In* SANTOS, Edméa (Org.). **Mídias e tecnologias na educação presencial e a distância**. Rio de Janeiro: LTC, 2016. 63-84.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

PADILHA, P. R.. Diretores escolares e gestão democrática da escola. *In* **Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**/Secretaria de Educação a Distância. Brasília: MEC, SEED, 1998.

PARO,Vitor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PINHEIRO, Marcos Túlio; NONATO, Emanuel; PALMEIRA, Márcio Freire, ALBUQUERQUE, Jader. Institucionalização da EaD na UNEB: Unidade Acadêmica de Educação a Distância. *In* **Práticas da EaD nas Universidades Estaduais e Municipais do Brasil: cenários, experiências e reflexões**. ABRUEM, Editora UDESC, 2015.

PINHEIRO, Marco Túlio; SALES, Kathia M. B.. A Autonomia Tecnológica nos Processos de Formação: oferta curricular semipresencial em cursos presenciais de graduação. *In* **POI ÉSIS** – Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado Universidade do Sul de Santa Catarina, Unisul, Tubarão, v. 5, n.9, p.34-50, Jan./Jun. 2012.

PINHEIRO, Walter. EXECUTIVO 25. 2016. Disponível em: <https://www.escavador.com/diarios/395944/DOEBA/executivo/2016-12-07?page=25>. Acesso em 07 ago. 2017.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. Escola Municipal Integral Esperança, 2009.

PROVENZANO, Maria Esther; WALDHELM, Mônica. Aprender e ensinar e aprender diante dos desafios das TIC. *In* ALVES, Lynn; SANTOS, Ediméa, Oliveira dos. **Práticas Pedagógicas e Tecnológicas**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

RAVITCH, D. **Vida e morte do grande sistema escolar americano: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação**. Trad. de Marcelo Duarte. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RETTORI, Annelisse; GUIMARÃES, Helen. Comunidades Virtuais de Aprendizagem CVAs: uma visão dos ambientes interativos de aprendizagem. *In* **Revista da FAEEBA Educação e Contemporaneidade**, Salvador, vol. 13, n. 22, p. 305-311 – jul./dez.2004.

ROMANELLI, O. de O. História da educação no Brasil – 1930-1973. 9. ed. Petrópolis:Vozes, 1987-1991. SILVA, Z.L. da A domesticação

SALES, K. M. B.; CARVALHO, J. B. A educação a distância nos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia: construindo caminhos. *In* **Anais Congresso Internacional Ensino Superior**, CUBA, 2012.

SALES, Mary Valda; VALENTE, Vânia Rita; ARAGÃO, Cláudia. **Educação e tecnologias da Informação e Comunicação**. Salvador: UNEB/EAD, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Bomtempo Editorial, 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A gramática do tempo. Para uma nova cultura política**. Porto: Afrontamento, *2006*. 2 ed. Também publicado no Brasil. São Paulo: Editora Cortez, *2006*.

SANTOS, Ediméa Oliveira dos. Educação *on-line* como campo de Pesquisa – Formação – Potencialidade das interfaces digitais. *In* ALVES, Lynn; SANTOS, Ediméa Oliveira dos. **Práticas Pedagógicas e Tecnológicas**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

SAVIANI, Demerval. **Educação brasileira**: estrutura e sistema. 10. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

_____. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932 e a questão do Sistema Nacional de Educação. *In* Conferência **O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova e o Sistema Nacional de Educação**. São Paulo, MEC/SASE/FEUSP, 11 a 13 de março de 2013.

_____. Os saberes implicados na formação do educador. *In* BICUDO, Maria Aparecida; SILVA JÚNIOR, Celestino Alves (Orgs.). **Formação do educador: dever do Estado, tarefa da Universidade**. São Paulo: Unesp, 1996.

SILVA, Aida Maria Monteiro. **Escola pública e a formação da cidadania: possibilidades e limites**. 222f. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SILVA, Marco. (Org.). **Educação *Online***: teorias, práticas, legislação, formação corporativa. 2ed. São Paulo: Loyola,2006.

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

VIANNA, Cláudia Pereira; UNBEHAUM, Sandra. **O gênero nas políticas públicas de educação no Brasil: 1988-2002**. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742004000100005>. Acesso em 07 jul. 2017.

VYGOTSKY, L.V. **A formação social da mente**: desenvolvimento dos processos mentais superiores. São Paulo, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas

Bloco 1

1) Como surgiram os CPM no Brasil e na Bahia?
2) De que forma está estruturada a proposta curricular dos CPM?
3) Como estão organizados e como funcionam os CPM?
4) Como se configuram as dimensões administrativas e pedagógicas da gestão escolar?
5) Qual o contexto histórico e desafios contemporâneos da meritocracia na educação?
6) Como se desenvolve a meritocracia nos CPM?
7) Quais as características de uma escola democrática?
8) Qual a composição de um Plano de gestão escolar?

Bloco 2

1) Qual a relevância e as dificuldades da gestão no tocante ao desenvolvimento do CPM?
2) Quais os entraves nas relações da equipe de gestão e os docentes? Isso é replicado no desempenho acadêmico dos discentes? De que maneira?
3) Como se dá o processo de escolha da equipe de Gestão?
4) O Sr. reconhece como escola tradicional? Em caso afirmativo, quais são os desafios?
5) Como são conciliadas as decisões e opiniões entre o gestor civil e o gestor militar? Qual prevalece? Existe consenso?

APÊNDICE B

ANEXOS

PROJETO DO CURSO