

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG**

**CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

**O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:**

desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão

**PNE**

**FORMAÇÃO**

**GESTÃO ESCOLAR**

**DIÁLOGO**

**DIALÉTICA**

**LDBEN**

**RESPEITO**

**CONSTITUIÇÃO**

**PARTICIPAÇÃO**

**AUTONOMIA**

**DEMOCRACIA**

**DESCENTRALIZAÇÃO**

**COLEGIADO ESCOLAR**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

**O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:**  
desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão

São Luís (MA)

2021

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

**O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:**

desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA) como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Rodrigues dos Santos.

Área de concentração: Gestão e Formação de Professores na Educação Básica.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

São Luís (MA)

2021

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Maurício José Morais Costa CRB 13-833

O48c

Oliveira, Paula Regina.

O colegiado escolar como exercício da gestão democrática: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão / Paula Regina Oliveira. – São Luís, 2021.

190 f. il. color.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Rodrigues dos Santos.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2021.

Inclui bibliografia, Apêndices e Anexos.

1. Gestão democrática. 2. Colegiado escolar. 3. Gestão escolar na rede pública estadual do Maranhão. I. Título. II. Santos, Sandra Regina Rodrigues dos.

CDD: 371.812  
CDU: 37.014(812)

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

**O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:**

desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão

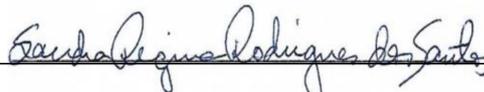
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA) como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação.

Área de concentração: Gestão e Formação de Professores na Educação Básica.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

Data da Aprovação: 14 de Abril de 2021

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Rodrigues dos Santos (Orientadora)**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Cunha Duarte (Examinadora)**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria José Pires Barros Cardozo (Examinadora Externa)**

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

A Deus por tudo.

A todos que lutam pela educação pública.

À Profa. Kedma Madalena Gonçalves Garcez que me incentivou a voar. Todo meu carinho, admiração e respeito por acreditar em mim e no trabalho que realizo. Eterna gratidão.

Aos professores e professoras do Mestrado Profissional em Educação da UEMA por sonhar e tornar realidade um sonho que agora não é mais só deles, mas nosso!

A Marodi Carvalho de Holanda (in memoriam) por todo amor. Saudades.

Ao Sr. Aristóteles Carneiro (in memoriam) por todas as alegrias, companhia e valores ensinados. Saudades.

A minha amada avó Ana (in memoriam) por todo amor e mimos. Saudades.

## AGRADECIMENTOS

Há tanto a agradecer. Tantas foram as pessoas que durante esses meses se alegraram, seguraram meu choro e me incentivaram a prosseguir. Mas, primeiramente, agradeço a Deus por me permitir vivenciar este momento. Só Ele sabe todas as batalhas travadas até aqui, e só eu sei quantas vezes Ele foi minha força.

Ao meu Miguel, bênção de Deus para minha vida, por me ensinar o que é o amor e por me fazer vivê-lo todos os dias. Por toda alegria, paciência e companhia nas madrugadas de estudo.

Ao meu marido Leonardo por todo amor, colo, cuidado, incentivo, paciência e apoio não só neste momento, mas durante toda nossa caminhada. E ainda por todo amor e cuidado na educação do nosso filho durante minha “ausência”. Mais uma vez conseguimos! Amo-te.

À minha amada irmã Gabriela, por não me abandonar em momento algum. Por sonhar este sonho comigo e por me ajudar a realizá-lo. Te amo para todo sempre.

À minha amiga-irmã Ana Regina, por todo amor, carinho e, sobretudo por todo apoio durante este momento. Eternamente grata.

Aos meus pais pela força sobrenatural de nos fazer donos da nossa história, por sempre acreditar no poder de transformação da educação. Em especial a minha Valentina, mãe amada, que com toda sua garra me ensinou a não desistir frente as dificuldades.

Ao meu irmão Marcos, por ser meu pai. Por me amar desde sempre, por se alegrar com cada conquista. Por ter deixado de lado a sua vida para que pudéssemos chegar aonde chegamos. Minha eterna gratidão, por coisas que nem sei, mas que seu coração conhece. Sem ele nada na minha vida teria a mesma cor. Amo-te.

Ao meu irmão Carlos por seu amor. As minhas irmãs Lindalva, Maria Antônia e Ana Paula pelo incentivo, orações e amor de sempre. Minha gratidão a cada uma por me ouvir, por cuidar do meu filho, por ter sonhado comigo não só esse sonho mais todos os que até aqui conseguimos alcançar. Por vivermos a força das “filhas de Maria”.

À minha cunhada-irmã-comadre Joceane Alencar por acreditar e se alegrar com minhas conquistas, por chorar comigo em cada abraço, por me ouvir sentada no corredor do hotel e por cuidar de mim.

Aos meus cunhados Lino, Denis, Nelson e Mateus por todo carinho e sorrisos em momentos de cansaço. Aos meus sobrinhos e sobrinhas que tanto amo... Ramon, Samuel, Júnior, Patrick, Ruan, Samara, Nayza, Chris, Marcely, Isabela, Letícia, Marcelo, Alexandre,

Daniel, Arthur, John e Sofia, por me ensinarem que não precisamos ser mãe para amar loucamente. O melhor por e para vocês sempre.

À dona Iraná, Sarita, Carneiro, Diana, Carol, Ana Clara, Ana Amélia, Luciane e Junior por entenderem minha ausência e por se alegrarem com as minhas conquistas. Grata sempre!

À Iranilde por todo cuidado comigo, com meu filho e com minha casa durante minha “ausência”. Grata sempre!

Aos professores e professoras, funcionários e funcionárias e famílias do Centro de Ensino Santa Teresa por acreditar no meu trabalho e por me permitir ir além. Grata por tudo.

Às amigas do Divas Santa Teresa, em especial a Ana Lúcia, Conceição (Ceixa), Cristiana, Lindalva, Lucilene, Núbia, Sandra, Valquíria e Wélita por acreditarem em mim e por não me deixar fraquejar, amo vocês por todo o sempre!

Às minhas amigas-irmãs da Universidade Federal do Maranhão, Cíntia, tia Marilu, Cynthia, Dani, Flávia, Márcia, Renata, Soraya e Vanessa por me apoiarem, compreenderem minha ausência e me amar sempre. Amo cada uma de vocês de forma especial.

Aos amigos que o mestrado me deu. Obrigado por tudo.

Ao nosso grupo *Xeuris*, por todo amor que construímos uns pelos outros. Quanto orgulho em fazer parte desse sonho com vocês. Em especial, a Rafael, Somário, Néria, Renato, Fabrício, Camila e Vitória pelo carinho e apoio incondicional sempre.

À professora Sandra Regina por ter me acompanhando nesta caminhada, pela compreensão nos momentos em que fui falha, pela orientação, carinho e desafios vencidos. Eternamente grata.

Aos professores e professoras do Mestrado em Educação da UEMA por todo cuidado, ensinamentos, cobranças e amor. Em especial, aos professores Jackson Ronie e Severino Albuquerque e as professoras Ana Lucia Duarte e Maria Goretti Cavalcante por todos os desafios compartilhados e vencidos em cada uma das nossas disciplinas e para além delas. Obrigada pelo cuidado e carinho de sempre.

À professora Maria José Cardozo (UFMA) por sua generosidade. Gratidão.

Aos estudantes e ex-estudantes do CE Santa Teresa por sentirem minha ausência, por todos os beijos, abraços, recadinhos e fotos que renovam minhas forças todos os dias. Trabalhar nesta escola me faz amá-la de forma singular, mas são vocês que dão cores aos meus dias mais cinzentos.... só tenho amor e gratidão.



*Há escolas que são gaiolas. Há escolas que  
são asas.*

*[...]*

*Escolas que são asas não amam pássaros  
engaiolados. O que elas amam são pássaros  
em voo. Existem para dar aos pássaros  
coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas  
não podem fazer, porque o voo já nasce dentro  
dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só  
pode ser encorajado.*

*Rubem Alves.*

## RESUMO

A presente dissertação, vinculada a Linha de Pesquisa Gestão Educacional e Escolar do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), com título “O colegiado escolar como exercício da gestão democrática: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão”, objetiva analisar a relação entre a ação do colegiado escolar e o exercício da gestão democrática em uma escola da rede pública estadual do Maranhão. A metodologia orienta-se pela adoção do método dialético, buscando uma aproximação gradual com o objeto de estudo e considerando os condicionantes históricos e sociais, buscando compreendê-lo a partir das contradições existentes. Para tanto, fizemos uso da abordagem qualitativa com a realização de análise bibliográfica, documental e estudo de campo. Desenvolvemos a investigação com a construção do estado do conhecimento que fundamenta esta pesquisa, centrando nossos referenciais em autores como: Libâneo (2003, 2018), Fonseca (2012), Sander (2009), Paro (2012; 2016), Oliveira (2015), Hora (2007), Arroyo (2008), Dourado (2013), Frigotto (2014), Cury (2007), Ribeiro (2015), Silva (2002), Oliveira (2002), Freire (2019), Gadotti (1998; 2002), Santos (2012), Cardozo (2012), Ericeira (2015), Antunes (2002), Abranches (2003), Gonh (2010), Bordignon e Gracindo (2000), entre outros. Realizamos o levantamento dos documentos que normatizam o princípio da gestão democrática e ação do colegiado escolar em âmbito nacional e estadual. Realizamos o estudo de campo em uma escola da rede pública estadual na cidade de São Luís (MA), onde ocorreram a observação e entrevistas semiestruturadas com gestores, professores, funcionários, alunos e familiares cujo dados contribuíram para a análise das ações do colegiado entre os anos 2016 - 2020. O texto apresenta seis seções destinadas a apresentação das intencionalidades da pesquisa bem como os caminhos metodológicos adotados; à compreensão do processo de democratização da administração escolar no Brasil a partir de um olhar histórico sobre as políticas educacionais e as influências da política e das relações econômicas no estabelecimento da gestão democrática como princípio da educação. Discutimos as concepções e princípios que marcam o exercício da gestão democrática nas escolas, considerando as lutas por sua consolidação e ainda a realidade educacional do estado do Maranhão; realizamos uma análise acerca de como a ação do colegiado escolar se constitui em estratégia ao exercício da gestão democrática. Nos dedicamos ainda à apresentação e análise dos dados empíricos e à apresentação do produto educacional em atendimento a normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que trata dos mestrados profissionais e ao Regimento Interno do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão. - Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA. Concluímos que a ação do colegiado escolar como exercício da gestão democrática parte de um processo que visa a democratização da escola pública como exercício político e social, que ainda não se configura em realidade demonstrando que a ação deste órgão é reflexo das ações da gestão da escola.

Palavras-chave: Gestão democrática. Colegiado escolar. Gestão escolar na rede pública estadual do Maranhão.

## ABSTRACT

The present master thesis, which is linked to the Educational and School Management Research Line of the Graduate Program in Education at the State University of Maranhão (UEMA), titled as “The school collegiate as exercise of democratic management: challenges and possibilities in a public school in the state of Maranhão”, aims to analyze the relationship between the action of the school collegiate and the exercise of democratic management in a public school in the state of Maranhão. The methodology is guided by the adoption of the dialectical method seeking a gradual approach to the object of study considering the historical and social conditions, seeking to understand it from the existing contradictions. Therefore, we used the qualitative approach with the realization of bibliographical and documentary analysis, and field study. We started the investigation process with the construction of the state of knowledge that underlies this research, focusing our references on authors such as: Libâneo (2003; 2018), Fonseca (2012), Sander (2009), Paro (2012; 2016), Oliveira (2015), Hora (2007), Arroyo (2008), Dourado (2013), Frigotto (2014), Cury (2007), Ribeiro (2015), Silva (2002), Oliveira (2002), Freire (2019), Gadotti (1998; 2002), Santos (2012), Cardozo (2012), Ericeira (2015), Antunes (2002), Abranches (2003), Gonh (2010), Bordignon and Gracindo (2000), among others. We proceed with the survey of documents that standardize the principle of democratic management and action by the school collegiate at the national and state levels. We conducted the field study in a public school in the city of São Luís - MA, where observation and semi-structured interviews took place with managers, teachers, employees, students and family whose data contributed to the analysis of the actions of the collegiate between the years 2016 – 2020. The text presents six sections aimed at presenting the research intentions as well as the methodological paths adopted; to the understanding of the democratization process of school administration in Brazil from a historical perspective on educational policies and the influences of politics and economic relations in the establishment of democratic management as a principle of education. We discussed the concepts and principles that mark the exercise of democratic management in schools, considering the struggles for their consolidation and also the educational reality of the state of Maranhão; we conducted an analysis of how the school collegiate action constitutes a strategy for the exercise of democratic management. We are also dedicated to the presentation and analysis of empirical data and the presentation of the educational product in compliance with the regulations of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES), which deals with professional master's degrees and the Internal Regulations of the Professional Master's in Education at the State University of Maranhão – Resolution No. 1393/2019 – CEPE/UEMA. Finally, we present the final considerations revealing that the action of the school collegiate as an exercise of democratic management occurs in a process that aims at the democratization of the public school as a political and social exercise, which is not yet configured in reality, demonstrating that the action of this public agency is reflection of the school management actions.

**Keywords:** Democratic management. School collegiate. School management in the state public network of Maranhão.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Triangulação de dados.....	27
<b>Figura 2</b> – Dia de eleição do colegiado escolar – ano 2000.....	122
<b>Figura 3</b> – Caderno de formação: Colegiado escolar em ação .....	148
<b>Figura 4</b> – Diário de bordo – Formação Colegiado escolar em ação.....	149

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Participantes das entrevistas .....	28
<b>Quadro 2</b> - Identificação dos participantes .....	119

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
AI-5	Ato Institucional Número 5
BM	Banco Mundial
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Centros de Ensino
CE/MA	Constituição do Maranhão
CF	Constituição Federal
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DTCMA	Documento Curricular do Território Maranhense
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDEF	Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GAE	Gerência Adjunta para Educação
GDH	Gerência de Desenvolvimento Humano
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONGs	Organizações Não Governamentais
PCdoB	Partido Comunista do Brasil
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Planos Plurianuais (
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAGEA	Secretaria Adjunta de gestão da Rede de Ensino e da Aprendizagem

SEB	Secretaria de Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação
SEEDUC	Secretaria de Estado da Educação
SUGEDA	Superintendência de Gestão de Ensino e Desenvolvimento da Aprendizagem
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
URE	Unidade Regional de Educação de São Luís
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2 DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: uma construção histórica</b> .....	31
<b>2.1 Educação nacional e a administração escolar</b> .....	32
<b>2.2 Administração escolar: perspectiva de racionalização do trabalho pedagógico</b> .....	34
<b>2.3 Administração escolar no contexto da redemocratização do país e das reformas educacionais</b> .....	40
<b>3 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL: concepções e princípios</b> .....	53
<b>3.1 Gestão escolar democrática: lutas por sua consolidação</b> .....	53
<b>3.2 Educação maranhense: entre intenções e ações</b> .....	64
<b>3.3 Gestão educacional e escolar no estado do Maranhão</b> .....	70
<b>4 COLEGIADO ESCOLAR: mecanismo de democratização da gestão</b> .....	83
<b>4.1 Gestão escolar e os mecanismos de participação social</b> .....	83
<b>4.2 O conselho escolar como exercício da gestão democrática na escola pública</b> .....	91
<b>4.3 Colegiado escolar na rede pública estadual do Maranhão: das diretrizes a participação nas escolas</b> .....	104
<b>5 ENTRE DISCURSOS E PRÁTICAS: a ação do colegiado escolar no Centro de Ensino Florescer</b> .....	113
<b>5.1 Perspectivas de democratização do espaço escolar: olhares sobre a participação na escola</b> .....	114
5.1.1 Colegiado escolar como exercício da gestão democrática: da eleição à ação .....	121
<b>5.2 Colegiado escolar: desafios e possibilidades na democratização da escola</b> .....	133
<b>5.3 O produto educacional como contribuição à Educação Básica.</b> .....	142
5.3.1 Formação na escola: um passo rumo ao exercício da gestão democrática .....	146
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	152
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	157
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO</b> .....	169
<b>APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO DIRETOR/A DA ESCOLA</b> .....	170
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS FUNCIONÁRIOS.</b> ..	172

<b>APÊNDICE D</b> – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO RESPONSÁVEL LEGAL MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR.....	174
<b>APÊNDICE E</b> – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS PROFESSORES / PROFESSORAS DA ESCOLA .....	176
<b>APÊNDICE F</b> – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO A SUPERVISÃO ESCOLAR/APOIO PEDAGÓGICO DA ESCOLA.....	178
<b>APÊNDICE G</b> – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO ESTUDANTE PARTICIPANTE DO COLEGIADO ESCOLAR DA ESCOLA .....	180
<b>APÊNDICE H</b> – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO REPRESENTANTE DO GRÊMIO ESTUDANTIL DA ESCOLA.....	182
<b>ANEXO A</b> – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....	185
<b>ANEXO B</b> – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	189

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo, vinculado a Linha de Pesquisa Gestão Educacional e Escolar do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), com título *O colegiado escolar como exercício da gestão democrática: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão*, objetiva analisar a relação entre a ação do colegiado escolar e o exercício da gestão democrática.

A escola é uma organização social e, como tal, deve primar pela presença de sua comunidade como um processo natural ao seu funcionamento, intrínseco às ações desenvolvidas no seu espaço. No Brasil, a escola pública, além do desafio de promover a participação da comunidade, luta pela oferta da educação de qualidade, e enfrenta impasses de ordem política e social que comprometem seu funcionamento: salas lotadas, famílias econômica e socialmente fragilizadas, violência, má administração de recursos e a sua desvalorização pela sociedade. É neste cenário que os profissionais que atuam nas escolas públicas buscam superar os obstáculos e lutam por sua valorização e pela valorização da educação através do processo de democratização nas escolas.

Frente a este cenário, Libâneo *et al.* (2003, p. 116) esclarecem que, “[...] no âmbito da educação escolar, o ensino público de qualidade para todos é uma necessidade e um desafio fundamental [...]”. Nessa perspectiva, ofertar educação de qualidade é desafio de todos e perpassa por ações oriundas das políticas públicas voltadas à educação. Ball (2011) destaca a importância de conectar as políticas educacionais à arena geral da política social, de superar o isolamento teórico e incluir as pessoas nas políticas.

Diante do desafio da efetivação da educação pública de qualidade, o exercício da gestão democrática se consolida como possibilidade ao necessário envolvimento dos atores escolares e da comunidade por meio de órgãos colegiados que garantem e qualificam o sentido e o significado de participação. Entretanto, é preciso termos em mente, como salienta Oliveira (2015, p. 95), que “[...] a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação [...]”. Conhecer as leis, decretos e políticas, que garantem o direito a educação, a participação e o funcionamento das escolas, é fundamental, mas para além de conhecer, faz-se necessário a leitura crítica destes e a atuação direta no espaço onde eles se consolidam: a escola.

Nesse sentido, um dos pressupostos basilares é de que a efetivação da gestão democrática não é garantida apenas pela definição de princípios legais, mas por um conjunto de ações e condições de aplicabilidade desses princípios nas escolas. Neste sentido, não se

pretende analisar a gestão democrática e o colegiado escolar isolados de uma análise histórica e política da evolução da gestão escolar em nosso país e em nosso estado. Ao contrário, a partir da intencionalidade da pesquisa e tomando como referência a concepção de gestão escolar presente nos documentos legais, tornaram-se o foco deste estudo a participação da comunidade na escola por meio do colegiado escolar, as concepções políticas e as intervenções econômicas vivenciadas pela educação, a definição de políticas educacionais específicas para a gestão escolar, a relação entre a atuação do gestor e sua relação com a comunidade na busca pelo exercício da gestão democrática e, ainda, a ação do colegiado escolar como exercício da gestão democrática.

O interesse pelo objeto de estudo partiu da relevância assumida pela gestão democrática enquanto princípio da educação nacional, pela necessidade de ampliação dos estudos que remetem a importância do colegiado escolar com instrumento de participação social no exercício da gestão democrática e, ainda, pela atuação enquanto profissional da rede pública de ensino desse estado. Nesta caminhada, buscamos conhecer a concepção de gestão que fundamenta as práticas no espaço escolar, entendendo que tal propósito exige ampliar os olhares sobre as políticas educacionais que direcionam a gestão escolar no Brasil, em específico, no estado do Maranhão, bem como as contradições inerentes à proposta de gestão democrática aplicadas nas escolas.

No Brasil, primeiramente, a administração escolar assume uma visão patrimonialista centrada em ações direcionadas por grupos específicos que se encontravam no poder e que controlavam o trabalho por meio do exercício de autoridade e marcada pelos apadrinhamentos políticos, depois, por uma versão burocrática baseada na eficiência, no estabelecimento de normas e regulamentos, destacando a estreita relação preconizada entre economia e educação como requisito essencial para o desenvolvimento econômico do país.

Somente a partir do século XX, ocorre um movimento em direção ao planejamento participativo e ao estabelecimento da gestão democrática, garantido na Constituição Federal de 1988. Posteriormente, com a reforma do Estado Brasileiro, reforma de cunho neoliberal com bases modernas e racionais vivenciadas expressivamente nos anos de 1990, ao atender às exigências das relações econômicas mundiais, trouxeram consequências profundas ao funcionalismo público, a existência e funcionamento de instituições públicas, entre múltiplos aspectos que visavam a existência do Estado eficiente.

Com os governos de Fernando Collor e Itamar Franco (1991-1994), inicia a defesa de um Estado mínimo, caracterizado pelas privatizações e pela articulação das políticas sociais às questões políticas e econômicas que visavam atender aos ditames do capital. Já no

governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-1997/ 1998-2002), com a aprovação da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, reafirmou-se a gestão democrática como princípio da educação nacional. Contudo, o discurso, pautado pelos padrões de eficiência, eficácia, competitividade e qualidade, direcionado pelas orientações internacionais, já comprometia a concepção apresentada na lei, evidenciando uma nova organização do Estado voltado ao discurso gerencial da administração pública, marcado pela interferência e atuação direta de organismos internacionais.

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso e mais tarde com a eleição de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2006/2007-2010), toma forma uma série de ações, que culminaram como a consecução de políticas educacionais baseadas na elaboração de programas e planos que buscavam, a partir do regime de colaboração, melhorar os índices da educação brasileira, sendo a gestão democrática, entre outras ações, um meio que visava garantir a valorização de uma educação pública de qualidade. Nesta perspectiva, as discussões sobre a participação da comunidade nas escolas ganharam espaço no cenário das análises das políticas públicas para a educação, que passaram a considerar a existência dos órgãos colegiados como fundamental ao processo de democratização dos espaços escolares.

Neste cenário, a participação dos diferentes segmentos, através da existência dos conselhos ou colegiados escolares e outros órgãos colegiados, deveria fazer parte do contexto escolar e tinha como objetivos o fortalecimento das ações coletivas e a busca de soluções para questões que comprometem o funcionamento da escola por meio da autonomia pedagógica, administrativa e financeira. A partir do fortalecimento da participação por meio dos órgãos colegiados, problemáticas deveriam ser superadas com responsabilidades e avanços compartilhados.

Diante de tais considerações, ao analisar a ação do colegiado escolar no exercício da gestão escolar democrática, devemos considerar os condicionantes e concepções que permeiam a sua implementação, devendo esta ser compreendida, analisada e exigida por todos que fazem parte do cotidiano escolar e direcionada pelo diretor. Nesta perspectiva, a descentralização<sup>1</sup> de ações permite que outros segmentos e setores da escola contribuam e atuem diante de situações práticas, possibilitando ao diretor o compartilhamento de responsabilidade e conquistas em prol de um bem comum: a educação que transforma, que emancipa.

---

<sup>1</sup> Trata-se aqui da descentralização como mecanismo de compartilhamento de poder e de responsabilidades no âmbito da escola. E não em âmbito macro que conforme nos alerta Oliveira (2019, p. 70) parte de “[...] uma visão simplista que busca possibilitar e estimular as soluções regionais/locais para problemas nacionais [...]”.

Segundo Libâneo *et al.* (2003), o diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas, como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Assim, ao pensar em gestão escolar, a visão acerca da atuação do diretor, por aqueles que os escolhem e/ou por aqueles que se destinam ao cargo, deve ser remetida a uma atuação mediadora que transforma a escola em um espaço para sonhar uma outra sociedade e aprender a fazê-la (ANTUNES, 2002).

O exercício da gestão escolar, em seu caráter democrático, exige uma postura favorável do diretor, que permita abranger todos os segmentos da escola e, junto deles, reverter forças e objetivos para o funcionamento pedagógico, visando a oferta de uma educação inclusiva, integradora e de qualidade, que depende, além do trabalho pedagógico, do efetivo funcionamento administrativo e financeiro da escola e das diferentes ações dos setores responsáveis pela educação no Estado.

Nessa perspectiva, os colegiados escolares, como estabelecidos hoje, são órgãos que tem sua origem vinculada às lutas pela democratização do país iniciadas no final dos anos de 1970. Apesar de historicamente constituído e atuante em diferentes situações que demandava a participação social, o colegiado escolar, no espaço das escolas, ganha identidade própria com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, através do Artigo 14 em atendimento aos princípios apresentados na Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 206, que apresentava a participação social como elemento fundamental a democratização da gestão da educacional e escolar.

Assim, a luta pela democratização da educação e da gestão escolar traz, em seu contexto, ganhos que remetem à ocupação das instituições públicas e ao debate das políticas educacionais pela sociedade por meio da existência dos órgãos representativos ou colegiados, como instâncias que se constituem em principais mecanismos do exercício democrático na escola. Composto por diferentes segmentos, formados por pais, estudantes, professores, funcionários e diretores, o colegiado escolar se constitui em oportunidade à defesa dos interesses e dos direitos da comunidade numa perspectiva dialógica que envolve respeito, responsabilidade e luta pela escola pública. É por meio da representação no colegiado escolar que a comunidade tem vez e voz frente à gestão da escola, às secretarias de educação, às políticas educacionais e à ação do Estado.

Ao direcionarmos este estudo à ação do colegiado escolar no exercício da gestão democrática nas escolas da rede pública estadual do Maranhão, no período compreendido entre os anos 2016 e 2020, tomamos como questão central: no âmbito das escolas, a ação do

colegiado escolar reflete as ações da gestão, compreendendo-a a partir da sua relação com a comunidade e com as instituições responsáveis pelas políticas educacionais em nosso estado?

A partir desta questão, outras se apresentaram: como o processo de democratização da educação e a evolução na perspectiva da administração escolar contribuíram para a definição do conceito de gestão democrática? De que forma a ação do colegiado escolar contribui para o exercício da gestão democrática? Como se efetiva a ação do colegiado escolar da rede pública estadual? Como o processo de formação voltado aos colegiados escolares podem contribuir para o exercício da gestão democrática?

Considerando a relevância de tais questionamentos e tomando como referência a relação entre sujeito e objeto, e as contradições que podem emergir a partir desse estudo, definiu-se como objetivo geral: analisar a relação entre a ação do colegiado escolar e o exercício da gestão democrática em uma escola da rede pública estadual do Maranhão.

Seguindo com esta intenção, tem-se como objetivos específicos: a) compreender os condicionantes históricos, políticos, econômicos e legais que tratam do processo de democratização gestão escolar no Brasil; b) identificar como a concepção e os princípios da gestão democrática têm direcionado as políticas educacionais, a atuação da gestão e das instâncias coletivas nas escolas; c) analisar como a ação do colegiado escolar se constitui em mecanismo de gestão democrática; d) analisar como se dá o exercício da gestão democrática em uma escola da rede pública estadual do Maranhão, a partir da ação do colegiado escolar; e) elaborar uma proposta de formação destinada aos colegiados escolares desta rede de ensino.

A temática gestão escolar democrática tem espaço e atenção significativa nas pesquisas e debates que tratam da escola pública, sua valorização e objetivos da educação ofertada por ela. Sabemos que a rede pública de ensino é responsável pelo atendimento de milhares de crianças, adolescentes, jovens e adultos em todo o território brasileiro e é exatamente no espaço das escolas públicas que as políticas educacionais se configuram e se afirmam através de documentos legais que garantem não apenas o funcionamento das escolas, mas também a efetivação da participação da comunidade nas ações implementadas pelo governo e por aqueles que os representam.

Neste sentido, lutar pela oferta de uma educação pública de qualidade com a participação social é o primeiro passo para perceber a escola pública como espaço favorável ao exercício da democracia, inclusive no processo de escolha daqueles que serão responsáveis por lhes representar frente a sua organização administrativa, pedagógica e financeira. Assim, pesquisar a gestão escolar democrática como espaço de direitos, de lutas e de afirmação da

comunidade, através da constituição e/ou valorização do colegiado escolar e de outras instâncias coletivas, exige um comprometer-se.

[...] Somente um ser que é capaz de sair de seu contexto, de “distanciar-se” dele para ficar com ele; capaz de admirá-lo para objetivando-o, transformá-lo e, transformando-o saber se transformado pela sua própria criação; um ser que é e está sendo no tempo que é o seu, um ser histórico, somente capaz, por tudo isso de comprometer-se. (FREIRE, 2014, p. 19-20).

Foi mergulhada nesse compromisso que determinamos os encaminhamentos metodológicos desta pesquisa numa perspectiva de entendê-la a partir de um tempo, de uma realidade e de uma sociedade, compreendendo que,

[...] o compromisso próprio da existência humana, só existe no engajamento com a realidade, de cujas “águas” os homens verdadeiramente comprometidos ficam “molhados”, ensopadas somente assim o compromisso é verdadeiro. Ao experimentá-lo, num ato que necessariamente é corajoso, decidido e consciente, os homens já não se dizem neutros. A neutralidade frente ao mundo, frente ao histórico, frente aos valores, reflete apenas o medo que se tem de revelar o compromisso. (FREIRE, 2014, p. 22).

É fora da neutralidade e diante da inquietação que nos move enquanto profissional que nos dedicamos aos estudos da gestão escolar numa perspectiva democrática de atuação, compreendendo-a como uma prática política e necessariamente coletiva. Nesse sentido, lutar pela transformação da escola pública num espaço favorável à participação social é o primeiro passo na esperança de concretizar a oferta de uma educação com uma função social definida, comprometida com a sua comunidade sendo também por ela construída.

A realização de uma pesquisa pressupõe que os procedimentos metodológicos sejam determinados com responsabilidade e numa perspectiva que, em meio a diversos caminhos surgidos ao longo das etapas que compõem a busca até o objetivo a que nos dispomos alcançar, não se perca em sua intencionalidade e relevância social e profissional. Assim, no âmbito das pesquisas educacionais, espera-se que a intencionalidade esteja a favor da oferta de uma educação que emancipa, que transforma.

Nesta caminhada, alguns procedimentos se fizeram necessários: primeiramente, a elaboração do projeto que trouxe ao debate as inquietações e as evidências do cotidiano escolar, o que exigiu mergulhar nos estudos sobre gestão escolar e democratização da escola por meio da ação do colegiado escolar. No percurso de definições, fomos delimitando o problema a ser investigado, o que nos trouxe tranquilidade diante das incertezas naturais do processo de pesquisa, foi ainda neste momento que desenhamos os encaminhamentos metodológicos necessários à construção deste estudo.

A construção do percurso metodológico desta pesquisa se deu a partir do delineamento que já vinha sendo estabelecido com base nos estudos que fundamentaram o projeto de pesquisa e se consolidou com as sugestões apresentadas pela banca no processo de qualificação, que, discutidos e analisados pela orientadora e orientanda, delinearam o caminho desta pesquisa, no intuito de atender às inquietações que movem o estudo acerca da ação do colegiado escolar como exercício da gestão democrática. Compreendemos que, “[...] a metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade [...]” (MINAYO, 2016, p. 15). Trata-se, portanto, do caminho a ser percorrido visando a compressão do objeto de estudo.

E ao tratarmos do método, ressaltamos que este é definido como “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 79). Nesse sentido, partindo da compreensão da educação<sup>2</sup> e da realidade como processos em constantes e permanentes mudanças, marcadas por contradições e transformações que se definem historicamente, fez-se a opção pelo método dialético de investigação, buscando o entendimento da gestão para além daquilo que é dito por meio das políticas educacionais e está posto nas escolas e, ao mesmo tempo, buscando compreender as contradições existentes e que se camuflam nas concepções e práticas, compreendendo que “[...] a realidade não se apresenta aos homens, à primeira vista [...]” (KOSIK, 1995, p. 13). Exigiu compreender que “[...] o fenômeno indica a essência e, ao mesmo tempo a esconde.” (KOSIK, 1995, p. 15).

Compreendeu-se que, independentemente dos caminhos trilhados ao longo do estudo, fez-se necessário elevar o nível de consciência crítica, visando o movimento de transformação social (KONDER, 2012). Portanto, não se tratou apenas de dedicar-se a um objeto de pesquisa, mas de compreendê-lo a partir da realidade, considerando-a em um movimento constante, e o fato de que tudo se relaciona, havendo a necessidade de ir além do que parecia estar posto e acabado. E, assim, na busca pela compreensão do nosso objeto de estudo, partimos do entendimento de que “[...] captar o fenômeno de determinada coisa significa indagar e descrever como a coisa em si se manifesta naquele fenômeno, e como ao mesmo tempo nele se esconde. Compreender o fenômeno é atingir sua essência.” (KOSIK, 1995, p. 16).

---

<sup>2</sup> A Dialética considera que a educação se dá através da elevação da consciência coletiva, tornando o homem um ser político e crítico (GADOTTI, 1983).

Considerando, neste estudo, as contradições existentes, e ainda a necessária relação com a realidade estudada, não tomamos este estudo como um produto acabado, mas um estudo com possibilidade de ampliação ou base para outros. Contribuindo para ampliação do debate produzido acerca da ação do colegiado escolar e do exercício da gestão democrática nas escolas públicas. Partindo do entendimento de que

[...] a dialética não atinge o pensamento de fora para dentro, nem de imediato, nem tão pouco constitui uma de suas qualidades; o conhecimento é que é a própria dialética em uma das suas formas o conhecimento é a decomposição do todo. O “conceito” e “abstração” em uma concepção dialética tem um significado de método que decompõe o todo para reproduzir espiritualmente a estrutura da coisa e, portanto, compreender a coisa [...]. (KOSIK, 1995, p. 18).

Nesse sentido, a definição da contradição, como categoria para o entendimento da gestão democrática como um ato político, não poderia ser analisada desvinculada do contexto histórico, cultural e econômico que direcionam os acontecimentos sociais e que chegam até as escolas através da atuação dos sujeitos, que devem compreender a escola como espaço de contradições, de emancipação, de participação e por conseguinte de transformação.

A constatação dialética de que nada é imutável, estático ou isolado de outros fenômenos tornou relevante a escolha pela abordagem qualitativa, pois esta se ocupa “[...] com o universo de significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes [...]” (MINAYO, 2016, p. 20), contemplando, assim, todos os aspectos a serem compreendidos quando tratamos da educação e, em especial, da gestão escolar democrática, que tem como fundamento a existência de relações pautadas na coletividade.

A partir dos anos de 1960, a pesquisa qualitativa despertou o interesse de pesquisadores ligados às Ciências Sociais, com foco especial nas experiências vivenciadas nos espaços escolares. Na década seguinte, as investigações qualitativas ganharam mais adeptos, havendo, nos anos de 1980-1990, um aumento nas produções de artigos qualitativos com as investigações realizadas a partir do feminismo e da utilização das novas tecnologias no registro e análise dos estudos qualitativos.

No Brasil, as pesquisas qualitativas ganham espaço frente às críticas da concepção positivista de ciência, surgindo como uma nova estratégia investigativa que superasse a mera quantificação dos fenômenos estudados. Nessa perspectiva, Bogdan e Biklen (1994) apresentam as características deste tipo de pesquisa, que são: a fonte direta dos dados, que é o ambiente natural, sendo o pesquisador instrumento central neste processo; a apresentação dos dados se efetiva de forma descritiva; a preocupação está no processo, não como as coisas acontecem e não no simples achar de resultados; os dados encontrados são analisados de

forma indutiva, se iniciam de forma ampla e se tornam mais específicos à medida que a pesquisa se consolida; e, por fim, o significado atribuído aos fenômenos é constituído à medida que a pesquisa se efetiva no convívio com os sujeitos, mesmo que já se tenha certas suposições acerca do objeto pesquisado.

Logo definimos a pesquisa qualitativa como base dessa investigação por compreender que

[...] 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. (MINAYO, 1994, p. 21-22).

Nesta perspectiva, através desta abordagem, buscou-se aprofundar os conhecimentos acerca da gestão escolar a partir do espaço de vivência dos sujeitos, considerando as relações e conceitos estabelecidos, com o objetivo de nos aprofundar no mundo dos significados (MINAYO, 2016). Nesta pretensão, esta mesma autora contribui com as nossas expectativas através da apresentação do ciclo de pesquisa<sup>3</sup>, constituídos em três etapas: fase exploratória, destinada ao momento que precede o trabalho de campo e que se constitui na elaboração da pesquisa e dos caminhos a serem trilhados; o trabalho de campo, que, fundamentado na etapa anterior, leva para a prática empírica os conhecimentos teóricos já construídos; e análise e tratamento do material empírico e documental, consistindo, assim, no momento de valorizar, compreender e interpretar os dados, articulando com os dados teóricos e com as construções elaboradas durante a pesquisa. É importante destacar, que este processo não se dá de forma estanque, mas se complementam e se interacionam à medida que o estudo é realizado.

A pesquisa se constitui em um estudo teórico, momento de grande relevância, que se efetiva através de análise bibliográfica, trazendo contribuições teóricas que fundamentam o estudo realizado, constituindo-se como uma parte específica do processo de pesquisa que incluiu a consulta a diferentes fontes. Entre os autores que compuseram o aporte teórico deste estudo, estão: Libâneo (2003; 2018), Fonseca (2012), Sander (2009), Paro (2012; 2016), Oliveira (2015), Hora (2007), Arroyo (2008), Dourado (2013), Cury (2007), Ribeiro (2015), Silva (2002), Oliveira (2002), Freire (2019), Gadotti (1998; 2002), Santos (2012), Cardozo (2012), Ericeira (2015), Abranches (2003), Gonh (2011), Bordignon e Gracindo (2004),

---

<sup>3</sup> Processo de trabalho que em formato espiral que começa com uma pergunta, termina com uma resposta e esta por sua vez da origem a novos questionamentos (MINAYO, 2016).

Dublante (2009), Ferreira (2013), Duarte (2015), Sousa (2018), Andreotti (2012), Antunes (2017), Campos (2014), Clark e Nascimento (2012), entre outros.

Neste estudo, buscamos ainda os fundamentos legais da gestão democrática em âmbito nacional e estadual, fazendo uso da análise documental na perspectiva de compreendermos como estes documentos apresentam e definem os princípios e a ação do colegiado escolar nas escolas. Considerando tal premissa, nos dedicamos a análise de documentos de abrangência nacional, estadual e específicos da escola pesquisada, tais como:

- a) Decreto nº 14. 558 de 22 de maio de 1995 que dispõe sobre a instituição de Colegiados nas Unidades Estaduais de Ensino;
- b) Portaria nº 1.242 de 07 de julho de 1995;
- c) Decreto nº 14.973 de 29 de março de 1996;
- d) Portaria nº 2.519 de 30 de outubro de 1996;
- e) Decreto nº 15. 288 de 30 de outubro de 1996;
- f) Decreto nº 18. 697 de 29 de maio de 2002;
- g) Decreto nº 24.527 de 05 de setembro de 2008;
- h) Decreto nº 24.528 de 05 de setembro de 2008;
- i) Decreto nº 30. 275 de agosto de 2014;
- j) Plano Nacional de Educação (PNE - 2014-2024);
- k) Plano Estadual de Educação – (PEE/MA) Lei 10.099, de 11 de junho de 2014;
- l) Decreto nº 30.619 de 02 de janeiro de 2015;
- m) Decreto nº 30.707 de 06 de abril de 2015;
- n) Política Educacional Escola Digna - Lei Ordinária nº 10. 995 de 11 de março de 2019;
- o) Colegiado Escolar: consolidação da gestão democrática – caderno de orientações;
- p) Documento Curricular do Território Maranhense (DTCMA);
- q) Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Florescer;
- r) Atas das reuniões do colegiado escolar do Centro de Ensino Florescer.

A análise destes documentos foi pautada pelas orientações que reportam a existência, a ação, o fortalecimento e a formação dos colegiados escolares na rede pública estadual do Maranhão como exercício da gestão democrática.

Foi realizado, ainda, o estudo de campo, no qual, segundo Gil (2002, p. 53), “[...] o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo [...]”. O

estudo de campo nos possibilitou o contato direto com os sujeitos da pesquisa e presenciar as interações e a organização da escola enquanto ambiente social. Contudo, como também destaca o autor, é uma etapa que exige tempo e cuidado nas interpretações e análises dos dados, ficando atento ao subjetivismo neste momento.

A realização do estudo de campo deu-se após a submissão e aprovação da pesquisa à Plataforma Brasil<sup>4</sup> e a emissão do parecer de aprovação sob nº 4. 301.682, pelo Comitê de Ética (ANEXO A), tendo o Centro de Ensino Florescer<sup>5</sup> como lócus. O Centro de Ensino Florescer é uma escola da rede pública estadual, pertencente ao polo III<sup>6</sup> da Unidade Regional de Educação de São Luís (URE), composto por 15 escolas localizadas em bairros periféricos da grande São Luís, entre os quais estão Cidade Operária, Santa Clara, Cidade Olímpica e bairros adjacentes. A escolha pela referida escola justificou-se a partir da análise dos projetos pedagógicos desenvolvidos pela escola em parceria com a comunidade e ainda pela participação dos diretores no primeiro processo de eleição para gestores no Estado do Maranhão.

É necessário ressaltar que as visitas, visando as observações e a realização das entrevistas, só ocorreram após a liberação da SEDUC/MA, em virtude do enfrentamento da pandemia por Covid-19<sup>7</sup>, e seguindo os protocolos de biossegurança emitidos pela Organização Mundial de Saúde (OMS). A realização da pesquisa teve seu cronograma alterado em virtude do período de isolamento social imposto pela pandemia, dificultando o acesso a alguns documentos específicos da escola e trouxe uma nova perspectiva frente ao funcionamento da escola em tempos de ensino remoto<sup>8</sup>.

No que tange ao lócus da pesquisa, examinamos o Projeto Político Pedagógico, as atas das eleições e das reuniões do colegiado escolar, analisando a ação do colegiado escolar como exercício da gestão democrática no centro de ensino. Assim, na coleta de dados, optamos pela adoção da triangulação, que segundo Flick (2009, p. 361) “[...] refere-se ao uso de diferentes fontes de dados, sem ser confundida com o emprego de métodos distintos para a produção de dados [...]”. Neste sentido, o uso da triangulação visa ampliar o conhecimento

---

<sup>4</sup> A Plataforma Brasil é uma base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o sistema CEP/CONEP.

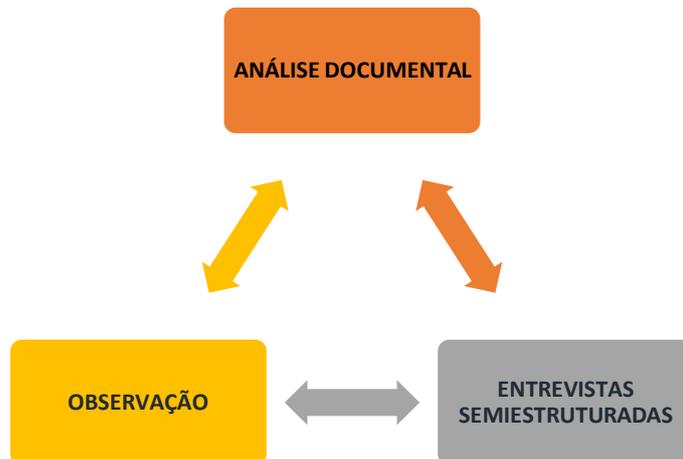
<sup>5</sup> Nome fictício atribuída a escola lócus da pesquisa.

<sup>6</sup> A Unidade Regional de Educação de São Luís (MA) mantém uma organização por polos, agrupando as escolas por proximidades entre as cidades e/ou bairros (SEDUC/MA).

<sup>7</sup> A COVID-19, doença causada pelo vírus denominado SARS-CoV-2, apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde. Cerca de 80% dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos, e aproximadamente 20% dos casos requer atendimento hospitalar (BRASIL, 2020).

<sup>8</sup> O ensino remoto é definido “[...]como uma modalidade de ensino ou aula que pressupõe o distanciamento geográfico de professores e estudantes.” (MOREIRA; SCHLEMMER, 2020, p. 8).

sobre o objeto de estudo por meio de fontes diversas, tendo como objetivo enriquecer e complementar o conhecimento.



**Figura 1** – Triangulação de dados

Fonte: elaborada pela autora com base nos estudos de Flick (2009)

Assim, fizemos uso da observação direta buscando a participação na vida da comunidade escolar buscando analisar as interações entre os sujeitos que compõem o colegiado escolar e suas relações com a comunidade, para tanto fizemos uso do roteiro de observação (APÊNDICE A) e o registro escrito do que foi observado. Assim, a opção pela observação buscou a percepção dos fenômenos no próprio ambiente escolar e em diferentes momentos, a partir do comportamento dos participantes.

Para Gil (2019) os dados obtidos através deste tipo de observação podem ser utilizados como inspiração para novas pesquisas. É importante destacar que, apesar da observação ter acontecido mediante a aproximação natural aos participantes da pesquisa, não significa que não adotamos alguns direcionamentos quanto ao que esperávamos encontrar no ambiente e nas relações pesquisadas.

Realizamos entrevistas semiestruturadas, por considerar que esta opção “[...] ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação [...]” (TRIVINOS, 1987, p. 146). As entrevistas foram organizadas fundamentadas na utilização da análise documental e da construção teórica deste estudo e encontram-se organizadas em quatro partes: a primeira voltada à identificação dos participantes; a segunda à questionamentos relacionados a concepção de gestão; a legislação

estadual direcionada à gestão escolar; a terceira destinada aos conhecimentos específicos acerca da participação e da ação do colegiado escolar; e a última destinada à ação realizada pela SEDUC/MA na escola no incentivo, acompanhamento e formação dos colegiados escolares e/ou de outras instâncias coletivas.

Durante as entrevistas, procuramos estabelecer um clima favorável, pautado na confiança e respeito, sendo aplicado o princípio de confidencialidade<sup>9</sup>. Ao adotar tais critérios, verificamos que estes indicaram novos direcionamentos em relação a este instrumento considerando que “[...] as boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspectivas dos respondentes [...]” (BODGAN; BIKLEN, 1994, p. 136). As entrevistas foram realizadas no espaço da escola e contaram com 10 participantes, ocorrendo no período de outubro de 2020 a janeiro de 2021, através de atuação direta no lócus da pesquisa.

Participaram da pesquisa o diretor geral, a diretora adjunta, a supervisora e apoio pedagógico<sup>10</sup> por considerar a importância da atuação destes no espaço da escola e, junto a Secretaria de Educação, na definição de ações que direcionam todo o processo administrativo e pedagógico da escola; os representantes dos segmentos professores, pais, funcionários e estudantes. E ainda, a presidente do grêmio estudantil, considerando a necessária relação entre as instâncias colegiadas na essência e no desejo pela participação junto a gestão na tomada de decisões e na elaboração de ações que conduzam a gestão democrática da escola.

**Quadro 1** - Participantes das entrevistas

Sujeitos	Quantidade
Diretor geral	01
Diretora adjunta	01
Secretária	01
Supervisora	01
Apoio pedagógico	01
Mãe	01
Estudante representante do colegiado escolar	02
Estudante representante do grêmio estudantil	01
Professora	01

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

<sup>9</sup> A confidencialidade ocorre quando o pesquisador tem a possibilidade de identificar o sujeito da pesquisa, mas opta por não o fazer (GIL, 2019).

<sup>10</sup> São denominados apoio pedagógico os profissionais que atuam na supervisão escolar por apresentarem desvio de função ou encontrarem-se afastados da sala de aula.

A organização e análise dos dados foi fundamentada na análise de conteúdo de Bardin (2011, p. 38) tomando-a como um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem [...]”. O objetivo era compreender o pensamento dos sujeitos através dos conteúdos expressos nas entrevistas, indo além do que está evidenciado, buscando novas formas de enxergar o que foi dito.

Nesse sentido, realizamos a análise dos dados seguindo as fases de pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados. A inferência e a interpretação dos dados foram realizadas a partir dos escritos registrados no diário de bordo adotado durante as observações e das entrevistas, sendo os resultados destes o *corpus*<sup>11</sup> que foi transcrito e analisado, e por meio do qual foram afirmadas ou reelaboradas as categorias emergentes da análise inicial dos documentos que fundamentam a gestão democrática e ação do colegiado escolar no Brasil, no Maranhão e no Centro de Ensino Florescer, sendo elas: democracia, participação, autonomia e descentralização.

A intenção era estabelecer uma correspondência entre as variáveis empíricas e concepções construídas sobre o objeto de estudo, através do tratamento das informações. Assim, ao realizarmos a análise dos dados, optamos por trazer as falas dos sujeitos, buscando evidenciar as concepções, histórias de vida e a relação com a escola *lócus* de pesquisa e ainda conceitos construídos pela comunidade, relacionando-os com o estudo teórico que fundamenta esta pesquisa.

A dissertação apresenta seis seções, sendo a primeira, aqui já apresentada, dedicada a introdução deste trabalho, onde são apresentadas as intencionalidades e achados ao pesquisar o colegiado escolar como exercício da gestão democrática, bem como os caminhos metodológicos adotados neste estudo. Na segunda seção, intitulada Democratização da educação e da administração escolar no Brasil: uma construção histórica, buscou-se compreender a democratização da administração escolar, no Brasil, a partir de um olhar histórico sobre as políticas educacionais e as influências da política e das relações econômicas no estabelecimento da gestão democrática como princípio da educação.

Na terceira seção, Gestão escolar no Brasil: concepções e princípios, discutimos os conceitos e princípios que marcam o exercício da gestão democrática nas escolas, considerando as lutas por sua consolidação e, ainda, a realidade educacional do estado do

---

<sup>11</sup> Bardin (2011) define *corpus* como conjunto de documentos tomados para serem submetidos aos procedimentos analíticos.

Maranhão. Em Colegiado escolar: mecanismo de democratização da gestão, quarta seção deste trabalho, realizamos uma análise acerca de como a ação deste órgão se constitui em estratégia para o exercício da gestão democrática, buscando compreender o colegiado escolar como órgão promotor da participação social, a partir da sua constituição histórica, de seus objetivos e funções, considerando as bases legais que garantem sua existência, o fortalecimento de suas ações e a formação de seus membros numa concepção democrática de atuação, na escola, a nível nacional e estadual.

A quinta seção, Entre discursos e práticas: a ação do colegiado escolar na rede pública estadual do Maranhão, é destinada a apresentação dos dados empíricos, analisados e interpretados a partir da pesquisa realizada no Centro de Ensino Florescer, considerando as percepções dos participantes da pesquisa sob o embasamento teórico e legal que fundamentou este estudo. Ainda nesta seção, apresentamos o produto educacional como contribuição a prática pedagógica e ao exercício da gestão democrática nas escolas da rede pública estadual, em atendimento a normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que trata dos mestrados profissionais e ao Regimento Interno do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão – Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA, de 04 de dezembro de 2019. O produto pedagógico intitulado Colegiado escolar em ação, aqui apresentado, se constitui em uma proposta de formação destinada aos membros do colegiado escolar da referida rede de ensino.

Como última seção, trazemos as considerações finais, onde destacamos a ação do colegiado escolar no exercício da gestão democrática, considerando as leituras, a pesquisa documental e empírica, realizada como base para a apresentação dos achados desta pesquisa considerando-a como parte de um processo que visa a democratização da escola pública como exercício político e social e que, portanto, poderá ser base para novas construções sobre este objeto.

## **2 DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: uma construção histórica**

Nesta seção, buscamos compreender o processo histórico e as bases legais da democratização da administração escolar no Brasil, bem como a garantia da gestão democrática como princípio da educação brasileira. Compreendemos que discorrer acerca da evolução histórica da administração escolar, no Brasil e em seus entes federados, exige, inicialmente, compreender os fundamentos históricos, sociais, políticos e econômicos que sempre estiveram envoltos aos determinantes de efetivação da educação em nosso território.

Assim, considerando os aspectos históricos da educação na busca pela consolidação da escola como bem público, faz-se necessário uma análise do cenário nacional ao longo da trajetória de luta pela democratização da educação e das escolas. No Brasil, as constituições dos sistemas de ensino estiveram histórica e diretamente ligadas às demandas dos grupos dominantes e aos preceitos da economia. A luta por uma educação democrática, emancipatória e de qualidade, sempre foi almejada por aqueles que veem a educação como um bem público e que culmine com a formação de cidadãos críticos. Oliveira (2013, p. 238) ressalta que

[...] ao longo da história de constituição dos sistemas de ensino, considerando as especificidades de cada sociedade, a educação foi sendo pensada como um projeto social que respondesse às demandas ou necessidades estabelecidas pelos grupos hegemônicos.

O primeiro momento da história da educação no Brasil compreende a chegada dos jesuítas à colônia até as primeiras influências da Escola Nova<sup>12</sup> no Brasil. Nesta etapa, a educação estará situada a partir do processo de colonização do território brasileiro, marcado pelas ações dos jesuítas, perpassando pelo período imperial e suas importantes rupturas e construções políticas, sociais e culturais que influenciaram a educação pública; e ainda pelo contexto de implantação progressiva das escolas primárias nos estados, já na República Velha, até o período marcado pela defesa da necessária criação de um sistema de escolas públicas que atendessem a população de forma igualitária.

O segundo momento trata do processo de modernização do país, marcada pelo intento de industrialização e urbanização, que se estenderam a educação através da implementação de inúmeras regulamentações. Sendo marcado, também, pela publicação do

---

<sup>12</sup> Também chamada de Escola Progressiva, a Escola Nova constitui-se em um movimento de renovação de ensino que surgiu no fim do século XIX na Europa. E que no Brasil ganhou espaço a partir de 1930 com o Manifesto dos Pioneiros.

Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Entre os preceitos do Manifesto, destaca-se a defesa da necessária criação de um sistema de escolas públicas, buscando a organização de uma política pública para a educação direcionada pelos ideais iluministas, com o intuito de regulamentar a educação nacional a partir de um ideário pedagógico inovador que estivesse sob reponsabilidade do Estado.

Na busca por modernização do país e na tentativa de ajuste das relações econômicas aos preceitos da ordem econômica mundial, se vivenciou uma etapa marcada pela elaboração e aprovação de legislações específicas para a educação, culminando com a aprovação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Trataremos também da organização da educação brasileira no contexto da ditadura militar com seu caráter ideológico marcado pelas orientações verticais, pela implementação da educação tecnicista e pela censura. Nesse período, a articulação entre os interesses econômicos e o ensino nas escolas continuava a ser definido como condição para a modernização do país, colocando, assim, a educação a serviço dos ideais capitalistas.

O terceiro e último momento trata do processo de democratização do país, voltando, novamente, nossa atenção para o contexto das mudanças na organização da educação, em especial, a redemocratização desta e de suas políticas, seguindo as orientações dos organismos internacionais a partir da perspectiva neoliberal. Nesse contexto, a educação sofre com as orientações privatistas onde estudantes e famílias são vistos como consumidores, e a educação, pela lógica de mercado, como mercadoria. É através desse caminhar histórico que trataremos a organização e democratização da administração escolar a partir de agora.

## **2.1 Educação nacional e a administração escolar**

Ao considerar as transformações na concepção de ensino e de escola no Brasil, foi possível perceber a estreita relação de influência que os ditames econômicos exercem sobre as políticas educacionais. Por isso, o estudo acerca do processo histórico da administração escolar até o estabelecimento da gestão democrática, como princípio da educação brasileira, realizado nesta sessão, se faz mediante o entendimento da educação enquanto política social e por tanto área influenciada pelos condicionantes históricos, políticos e culturais que direcionam a sociedade. Segundo Ribeiro (2015, p. 21),

A educação está diretamente relacionada com a sociedade, adquirindo novos papéis a cada momento histórico, contribuindo para as mudanças sociais, mesmo se acreditamos que sozinha não modificará os rumos de nossa sociedade, uma vez que existem vários fatores influenciadores. Em meio a situações conflituosas não

podemos desconsiderar as contribuições da escola para a consolidação de uma sociedade democrática, caso contrário, adentraremos cada vez mais, num processo injusto e opressor.

Partindo deste entendimento, a compreensão da organização da escola enquanto espaço político, sob a ótica da organização administrativa racional, pode ser considerado como fato recente, que só se inicia a partir da década de 1930. Antes disto, pouco se tratou da administração escolar enquanto via de organização e funcionamento dos colégios, uma vez que a educação era entendida sob a perspectiva de ações isoladas, caracterizada pela inexistência de um sistema nacional de ensino. Sander (2007, p. 20) afirma que “[...] durante o período colonial, a educação tinha pouca importância aos colonizadores e para a população em geral e, conseqüentemente, não se prestou suficiente atenção a sua administração [...]”.

Historicamente, o conceito de administração está ligado ao controle de ações que objetivam atender determinadas orientações políticas de ordem vertical, caracterizando-se como uma atividade exclusivamente humana (PARO, 2012) e que, portanto, traz em sua efetivação nos diferentes contextos, e em especial no âmbito das políticas educacionais, características próprias. Partindo desse entendimento, procuramos apresentar a administração escolar e, posteriormente, a gestão democrática como construções históricas permeadas por conflitos e avanços.

Com a chegada dos jesuítas, o ensino no território brasileiro assumiu características próprias, a partir da relação estabelecida entre padres e indígenas, sendo que a sua organização e objetivos estavam pautados na necessária catequização, efetivada, principalmente, a partir do *Ratio Studiorum*. Neste período, todos os direcionamentos ao ensino eram oriundos de uma administração geral, com sede em Roma, e que delimitava as ações a serem desenvolvidas em todas as províncias, representada nestas pela figura do Provincial Geral. Hierarquicamente, abaixo deste, atuava o Provincial a quem cabia ações específicas que culminavam com as escolhas e a formação dos professores e acompanhamento do cumprimento das normas estabelecidas no *Ratio Studiorum*.

Abaixo do Provincial e nomeado por este estava o Reitor, figura surgida neste período, considerada autoridade máxima do colégio (FONSECA; MENARDI, 2012), a quem cabia a direção geral e a organização dos estudos, tendo, como assistente, o prefeito de estudos. Sob a reponsabilidade do Reitor estava o pleno funcionamento dos colégios e a manutenção da organização estabelecida pelos ideais jesuítas, visando o bom funcionamento dos colégios e o alcance de bons resultados frente aos objetivos traçados para a educação

naquele momento. Frente a este cenário, é possível considerar que surge a primeira versão, ainda que sem a intenção de formalização da função, do administrador escolar.

Com a expulsão dos jesuítas e a implementação das aulas régias, através do Alvará de 28 de junho de 1759, foi instituído o cargo de Diretor de Estudos, que tinha entre suas atribuições: supervisionar o ensino e apresentar relatório anual sobre os estudos. Cabendo a este, inclusive, apontar os abusos cometidos pelos professores na organização e realização das aulas. De acordo com Fonseca e Menardi (2012), o cenário da educação, no que diz respeito a administração escolar, permaneceu sem modificações por longo período. E, mesmo após a chegada da Família Real, manteve-se o caráter centralizador das ações do Diretor de Estudos, atuando como responsável pela administração, controle e fiscalização perante a Coroa (FONSECA; MENARDI, 2012). É válido ressaltar que, até então, a figura do diretor só era presente nas escolas secundárias, ficando o trabalho das escolas primárias sob as orientações dos professores que eram submetidos as determinações do presidente da província.

## **2.2 Administração escolar: perspectiva de racionalização do trabalho pedagógico**

Já no período republicano, pautado pelos ideais liberais, as escolas eram concebidas como espaços para transformação social pelo ensino, mediante a ideia de progresso, tomada como bandeira pelo governo. As inúmeras reformas educacionais culminaram com adoção do federalismo, levaram à disseminação das escolas e à ampliação da oferta de vagas pelo território brasileiro. A criação dos grupos escolares destinados, quase que exclusivamente, às elites, trouxeram a necessidade de organização administrativa a estas instituições, surgindo a preocupação em torná-las mais eficientes através da racionalização das atividades ali desenvolvidas. Com este intuito, é regulamentado o cargo de diretor escolar, que teria sua ocupação definida pelo Governo.

Neste contexto, “[...] o Diretor do Grupo Escolar deveria ser o elemento capaz de garantir a transformação da antiga escola de primeiras letras em uma escola primária moderna, responsável pelo ensino renovado, e zelar pela vigência da reforma republicana [...]” (PENTEADO; BEZERRA NETO, 2012, p. 86). Assumindo o caráter burocrático da função, o diretor escolar se configurava como responsável único pela escola. O diretor era marcadamente caracterizado pela sua atuação na organização dos colégios e na sistemática de funcionamento destes, tendo, inclusive, o respeito na comunidade local como sujeito a quem competia certa autoridade. Cabia, ao diretor, a organização de horários, atendimentos as

possíveis demandas dos professores e àquilo que era determinado através de decretos que fundamentavam o funcionamento dos colégios. Neste momento, a figura do diretor escolar já apresentava características que marcariam, por anos, a atuação deste profissional nas escolas.

O período da década de 1930, marcado pelo processo de industrialização e modernização do país, também foi de novas definições na função da educação. Diante do cenário nacional, a educação deveria estar voltada ao atendimento dos anseios do mercado de trabalho, se configurando como meio de ascensão e promoção social (ANDREOTTI, 2012). Logo, pautada por uma perspectiva técnica, a administração das escolas passou a ser apoiada nos modelos racionais em detrimento dos aspectos humanos, com foco na eficiência do trabalho pedagógico, encontrou no diretor a figura controladora ideal, e

[...] a educação, neste cenário plenamente dominado pelo economicismo, aparece como um instrumento para promover o crescimento e reduzir a pobreza [...] a educação é assim concebida como instrumento econômico indispensável ao desenvolvimento, ao progresso. (OLIVEIRA, 2015, p. 66).

Durante a Era Vargas, a proposta de modernização do país orientou as políticas educacionais e a organização das escolas. A efervescência nos debates e as ações de diferentes educadores culminaram com o estabelecimento da educação enquanto direito de todos e dever do Estado definido pela Constituição de 1934. Assim, frente à luta pela escolarização laica, gratuita, obrigatória e pública apresentada pelo Manifesto dos Pioneiros e pelo processo de expansão das instituições educativas, fez emergir, ainda, a defesa da preparação dos profissionais que atuariam na administração escolar, visando a compreensão do processo de racionalização das ações, o que exigia conhecimentos científicos específicos sobre administração.

Através da formação, o objetivo consistia na elaboração de ideias consistentes que favorecessem melhores condições de funcionamento dos sistemas de ensino, como condição para a superação dos índices de analfabetismo que se perpetuavam no país. Neste contexto, como condição para ocupação ao cargo, os diretores passavam por um processo de formação com estudos específicos sobre administração escolar, visando a responsabilização direta destes pelo efetivo funcionamento e controle de práticas educativas sob direcionamento do governo.

Logo, mesmo após a conclusão do processo de formação, visando o aperfeiçoamento pedagógico, realizado pelo diretor, a este restava, na condição de representante do Estado, contrariar, impor e conduzir o trabalho escolar na perspectiva de manutenção da ordem vigente, de acordo com o ideal do mesmo governo que lhe indicara ao

cargo. A função do diretor era bem específica como relatam Clark *et al.* (2012, p. 166) ao afirmar que

[...] assumindo a tarefa de implementar as diretrizes políticas geralmente decididas nos órgãos externos e superiores a unidade escolar. O diretor, muitas vezes, via-se na contingência de ter de expressar lealdade a seus superiores hierárquicos e, ao mesmo tempo, manifestar apoio a seus subordinados. Diante desse conflito de papéis e interesses, em geral, tendia a optar pelas instâncias superiores, em prejuízo da identificação com os interesses da unidade escolar e de sua comunidade.

Considerando este cenário e com a aprovação da LDBEN 4.024/61, o papel do diretor estava legalmente amparado no Art. 42, assegurando que “[...] o diretor da escola deve ser educador qualificado [...]” (BRASIL, 1961, não paginado). Essa qualificação estava diretamente relacionada a atender e repassar as premissas do sistema político e econômico em vigor a professores e alunos. Mais tarde, com a reformulação da LDBEN 4.024/61, pela Lei 5.692/71, cria-se o cargo de Diretor de Escola, em substituição ao de Diretor do Grupo Escolar. O então diretor da escola deveria, para além dos anos de experiência, contar com qualificações específicas que contribuiriam para a implementação do caráter administrativo da função, baseada nos princípios da racionalidade, eficiência e produtividade. Houve então, efetivamente, uma transposição das teorias e da organização empresarial à educação.

As primeiras concepções da administração da Educação tiveram seus fundamentos baseados nas escolas de administração originadas nos estudos de Taylor<sup>13</sup>, Ford<sup>14</sup>, Fayol<sup>15</sup> e Weber<sup>16</sup>. Taylor, buscando o aumento da produção, apontou a necessidade de racionalização das ações através da separação entre trabalho intelectual e manual. O trabalho acabou sendo reduzido a uma repetição mecânica de ações que visavam a ampliação da produção através da padronização de atividades de forma eficiente e eficaz. Como reforça Chiavenato (2003, p. 48),

[...] a preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

<sup>13</sup> Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu uma teoria da organização racional do trabalho visando o aumento da produtividade através da máxima eficiência (CHIAVENATO, 2003).

<sup>14</sup> Henry Ford (1863-1947) foi empreendedor e engenheiro mecânico, fundador da Ford Motor Company. Estabeleceu uma forma de trabalho marcada pela produção em série através da montagem em série e a padronização e o controle de trabalho, posteriormente representada pelo termo Fordismo (CHIAVENATO, 2003).

<sup>15</sup> Henry Fayol (1841-1925) contemporâneo de Taylor, desenvolveu um método de organização do trabalho pautado na divisão do trabalho, especialização e controle do processo produtivo (CHIAVENATO, 2003).

<sup>16</sup> Max Weber (1864-1920) desenvolveu a teoria da Administração Burocrática e através desta estabeleceu novos padrões para o trabalho desenvolvido nas indústrias, sistematizando a relação burocrática ali existente, pautadas por regras e hierarquia (CHIAVENATO, 2003).

Posteriormente, Fayol desenvolveu os princípios gerais da administração. Preocupado com a eficiência, priorizou a organização dos setores da empresa e com a implementação das funções: previsão, organização, comando, coordenação e controle; que permitiram a excelência no trabalho desenvolvido. Sob a influência do Fordismo, a administração ganha novos contornos a partir de uma organização vertical das ações e na celeridade da produção, especialização do trabalhador e economia de tempo e recursos. Com os estudos de Max Weber, a administração ganha novos contornos pautados na burocratização das ações, onde a organização se dava a partir do modelo racional movido por diferentes variáveis e direcionadas por uma estrutura hierárquica definida através das relações de autoridade.

Logo, os moldes de administração aplicados nas indústrias chegam as escolas, permeando-as de conceitos próprios do sistema de produção. Segundo Antunes (2017, p. 81), “[...] a educação taylorista-fordista é, pois, uma educação puramente formal, parcelar e hierarquizada e perpetuadora da nefasta divisão social entre trabalho intelectual e trabalho manual”. Neste sentido, o trabalho burocratizado desenvolvido pela escola encontrou, no diretor, a figura central de todo processo administrativo.

O trabalho do diretor e a necessária formalização do processo de formação destes profissionais e da administração escolar, de forma racional e científica, foram alvos dos estudos de Antônio Carneiro Leão (1939), Quirino Ribeiro (1952), Anísio Teixeira (1961) e Lourenço Filho (1963). Os estudos apontavam para a necessária existência dos conceitos de coordenação, planejamento, controle e avaliação aplicados à administração escolar, tal como nas empresas. Posteriormente, através do posicionamento de alguns estudiosos, somava a estes a valorização das relações humanas, sem o abandono da estrutura hierárquica de controle e poder, o que fica evidenciado nas considerações realizadas por Drabach e Mousquer (2009, p. 269),

[...] a importância de considerar as relações humanas no processo de organização e administração escolar não rompe com a estrutura hierárquica, tem a ver apenas com um elemento a mais que o administrador deve ponderar em seu comportamento administrativo, no sentido de ajustamento dos indivíduos, para que possa alcançar a satisfatória eficiência de um grupo docente.

Seguindo as inovações trazidas por tais perspectivas em relação à administração escolar, Anísio Teixeira, tomado pela experiência com o trabalho pedagógico, contribuiu com orientações direcionadas às escolas. Preocupado com a qualidade de ensino, Teixeira (1964, p. 17), citado por Drabach e Mousquer (2009, p. 271), considerava que a natureza da administração escolar é de “[...] subordinação e não de comando da obra da educação, que

efetivamente se realiza entre professor e o aluno [...]”. Sendo o professor o elemento mais importante no processo administrativo, frente à razão de ser da administração escolar que era o trabalho efetivamente pedagógico.

Daí surgem as primeiras vertentes da administração escolar afastada das concepções técnico-científicas da administração empresarial. Segundo Souza (2018, p. 34), “[...] esses ideais demonstravam que a administração escolar é, antes de tudo, uma ferramenta a serviço do desenvolvimento pedagógico da escola e não possui uma razão própria alheia ao trabalho docente e à função educativa da instituição [...]”, deixando evidente o distanciamento existente entre os propósitos da administração empresarial e da administração escolar. Deste modo, os primeiros estudos acerca da administração escolar foram fundamentais para que novas concepções, baseadas no entendimento da não neutralidade, perante aos interesses políticos e econômicos, passassem a ser estudadas e contribuíssem para a construção de uma nova forma de administrar a escola, pautada no trabalho coletivo.

Mesmo diante das contribuições advindas dos estudos realizados, em especial por Anísio Teixeira, pedagogicamente continuou-se vivendo um período marcado pela organização racional da escola e, nesse contexto, o diretor passou a configurar-se como um administrador do processo educativo, tomando como premissa as orientações advindas das teorias clássicas de administração. Neste sentido, Libâneo *et al.* (2003, p. 323) destacam que

[...] na organização técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência.

Durante o governo militar, com a adoção do tecnicismo, comprometido com a preparação para o mercado de trabalho, a administração escolar passou a ser pautada pelos princípios da Teoria do Capital Humano. Nesta concepção, a educação era fator fundamental para a sobrevivência do capital, era, pois, através da formação individual que ocorreria o avanço esperado no desenvolvimento econômico e social. No âmbito da administração escolar, a atuação do diretor estava diretamente voltada ao atendimento dos direcionamentos prescritos pelas políticas educacionais que se encontravam carregada dos ideais de uma política governamental ditatorial e, portanto, centralizadora. Reafirmando tal condição, Sander (2009, p. 71) destaca que,

[...] no Brasil, o modelo nomotético de gestão burocrática e de recursos humanos para o desenvolvimento encontrou terreno propício nos governos militares das

décadas de 1960 e 1970. A orientação centralizadora e homogeneizadora de gestão técnico-racional do estado planejador assumiu características de um modelo-máquina, prioritariamente preocupado com a economia, a produtividade e a eficiência.

A administração escolar era definida como processo de manutenção da ordem, da disciplina e do controle de práticas e concepções que se efetivavam através da atuação do diretor, que servia aos interesses dos sistemas de ensino, sendo, portanto, o único responsável pela organização, definição de prioridades e funcionamento da escola. Via-se, através do funcionamento desta, o tipo de diretor que ali atuava, cada escola apresentava nas relações estabelecidas o ideal do seu diretor, e, por conseguinte, do governo vigente.

Segundo Andreotti (2012, p. 140),

[...] o diretor da escola assim ocupou posição hierarquicamente constituída e, dentro da concepção da administração empresarial, assumiu um papel de comando, todavia, encontrava-se subordinado a legislação, cumprindo então o papel reprodutor das políticas públicas, fixando sua ação na área administrativa e não pedagógica.

É nesse momento, em meio as revoltas com a instituição do Ato Institucional número 5<sup>17</sup>, que tem início os debates acerca da gestão enquanto atividade que, para além da simples administração burocrática das escolas, estaria voltada ao entendimento da educação como prática emancipatória e, portanto, exigia uma prática que culminasse com o seu objetivo de transformação social. Inspirados pelos movimentos sociais, os docentes também passaram a lutar por melhorias nas condições em que a educação do país se encontrava.

A luta contra altas taxas de analfabetismo, evasão, reprovação e abandono, somada às péssimas condições de funcionamento dos prédios escolares, juntaram-se à reivindicação por uma escola que repensasse seu papel social, seu modelo de docência e gestão (ARROYO, 2008), fazendo-se, portanto, necessário uma mudança de concepções já arraigadas. Segundo Sander (2007, p. 13),

[...] a resistência intelectual a importação e adoção acrítica de perspectivas e soluções exógenas veio na segunda metade do século XX, manifestando-se na crescente orientação sociológica e antropológica dos estudiosos de administração pública e educacional, que na sua intervenção social, se identificaram com os movimentos políticos de redemocratização das décadas de 1970 e 1980.

Foi no contexto dos anos de 1980, em meio aos movimentos de democratização, a luta contra a concepção técnico-científica parte da substituição deste modelo por um modelo mais flexível de gerenciamento, baseado na concepção japonesa de administração, modelo

---

<sup>17</sup> O Ato Institucional número 5 (AI-5) foi constituído-se em um decreto emitido pelo Governo Militar que entre as medidas ditatoriais determinava a proibição das manifestações populares que apresentassem caráter político.

mais conhecido por toyotismo<sup>18</sup>. No âmbito da administração escolar, numa perspectiva sociológica e antropológica, buscava o estabelecimento de uma gestão democrático-participativa que objetivava a formação humana integral direcionada a transformação social através da participação. O enfoque tecnocrático passa a ser questionado, diante da sua contribuição para manutenção das desigualdades sociais, através da organização da educação baseada em uma racionalidade administrativa voltada aos parâmetros das empresas. Segundo Minto (2012, p. 117),

[...] o clima gerado pela perspectiva do fim da Ditadura reacendeu os movimentos sociais e, com eles, inúmeras reivindicações sociais, inclusive quanto a condução democrática do Estado e de suas políticas. Isso se expressava especialmente pela reivindicação de maior controle público sobre o Estado e de mais atenção para com muitas das demandas sociais negligenciadas pela Ditadura. Dentre elas, merece destaque a luta pela gestão democrática da educação, tanto no sentido abrangente de gerenciamento da política educacional, como no sentido mais particular de gestão das unidades de ensino nos diversos níveis.

No outro extremo, sob os ditames da globalização, a educação passou a ser pensada e apoiada no modelo de gestão econômica, seguindo uma perspectiva gerencialista de educação. No âmbito da ação gerencial, a educação pública passa a ser administrada mediante padrões das instituições privadas, mantendo a ideologia neoliberal da ineficiência do funcionamento e da gestão da escola pública e da perspectiva de fazer mais com menos recursos.

### **2.3 Administração escolar no contexto da redemocratização do país e das reformas educacionais**

No contexto da redemocratização do país, a educação passou a ser alvo das inúmeras reformas sob o direcionamento dos organismos internacionais na condição de agentes financiadores, como explicitado na primeira sessão deste capítulo. Para Azevedo e Cardozo (2016, p. 3),

[...] o discurso da centralidade na educação básica tomou força nos anos 90 do século passado, pois a educação tornou-se um meio fundamental para a consolidação dos ditames do capital, sendo necessária sua adequação às exigências da mundialização e da geração de lucro, a educação básica volta-se para suprir uma necessidade de preparação de mão de obra barata, pois a baixa taxa de escolaridade nos países emergentes requer um preparo rápido com o objetivo de contribuir para o

---

<sup>18</sup> Modelo de produção japonês, o toyotismo surge de adaptações dos modelos taylorista-fordista, trazendo um modelo flexível de gerenciamento, priorizando as relações entre capacidade de produzir e as demandas da sociedade. Neste modelo era exigido do profissional criatividade e fácil adaptação as possíveis mudanças (HELOANI, 2002).

aumento da produtividade, através de menos burocratização e centralização, onde prevaleça o estabelecimento de medidas e avaliação excludente e classificatórias, com enfoque no cumprimento de metas por parte dos docentes e a implantação de uma gestão escolar pautada no gerencialismo neoliberal, focada na eficiência, eficácia, no controle dos recursos e na produtividade tanto dos professores quanto dos alunos.

Assim, a proposta de modernização da educação sob a ótica do investimento na perspectiva neoliberal, tendo como princípios, a produtividade, a eficiência e a eficácia, corroboraram para a adoção do ideal de gestão compartilhada com ênfase na descentralização, através da defesa de conceitos como participação, democracia, qualidade e flexibilidade gerando a noção de responsabilização na comunidade escolar em favor da desresponsabilização do Estado. Aqui, o diretor era oficialmente um representante do Estado e a ele cabia cumprir com as orientações que culminavam com o controle da prática educativa através da organização, planejamento, execução e avaliação dos resultados obtidos e oficialmente informados através de relatórios que deveriam prestar contas dos avanços atingidos.

No âmbito da administração com base no gerencialismo, as ações na escola ficam evidentemente marcadas pela burocratização, por práticas autoritárias e pela centralização de poder. Dessa forma, cabe a manutenção da hierarquia pautada pelas relações verticalizadas de poder que garantiam o controle das ações pedagógicas e culminavam com a manutenção da ideologia impregnada pelos organismos internacionais através das políticas de Governo.

O encerramento do período ditatorial, em meio as insatisfações com as medidas econômicas e as intensas mobilizações sociais, culminou com abertura à participação nas definições das políticas sociais naquele período. As reivindicações tinham como preocupação tornar real a democracia em âmbito legislativo. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 – CF/1988, a educação recebeu, pela primeira vez, o amparo legal para o exercício da gestão democrática.

Concebida em meio ao processo de redemocratização do país e diante da insatisfação da elite brasileira com a política da ditadura militar, a CF/1988 caracterizou-se pela interferência social, que, mesmo não atingindo o patamar desejado, gerou a garantia de direitos que mudariam a conjuntura do país e das políticas educacionais. Entre eles o direito a educação e sua gratuidade nos diferentes níveis, o regime de colaboração e a gestão democrática do ensino público. Neste momento, ficou evidente, segundo Sander (2007, p. 61),

[...] que o campo educacional foi alvo de permanentes pressões conjunturais, provenientes dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros influxos neoliberais da mundialização da economia e da atividade humana.

Sob as pressões acerca da responsabilidade pela educação, a CF/1988 garantia, através do Artigo 205, “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1988, não paginado).

Ao ser definida como direito e responsabilidade do Estado, que tratou de dividir as responsabilidades com a família e a sociedade, ficou determinado que deve ser planejada e executada com base em princípios específicos apresentados no Artigo 206 da CF/1988.

[...] I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
 III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
 VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
 VII - garantia de padrão de qualidade;  
 VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.  
 Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 1988, não paginado).

Entre as definições, que marcadamente influenciaram a organização estrutural e financeira da educação brasileira, estava a determinação do pacto federativo trazido pela CF/1988 em seu Artigo 211, que determina que

[...] A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.  
 §1º A União organizará o sistema federal de ensino e dos Territórios, financiará as instituições de ensino pública federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade de ensino, mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.  
 §2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.  
 §3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.  
 §4º Na organização de seus sistemas de ensino, os Estados e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório. (BRASIL, 1988, não paginado).

Apesar das lutas travadas e das vitórias alcançadas, alguns aspectos atenderem plenamente aos interesses dos defensores de interesses do setor privado. Recursos públicos

passaram a ser concedidos a estas instituições e alguns princípios foram limitados a escola pública, aí configura-se o caso da gestão democrática.

A CF/1988 reforçaria ainda o conceito e aplicabilidade da descentralização como forma de organização da educação brasileira, determinando as responsabilidades de cada ente federativo, destacando a função redistributiva e supletiva da União, buscando garantir o acesso à educação e o mínimo de qualidade na oferta desta nos diferentes entes federativos do país. O entendimento e a prática de descentralização se limitaram a descentralizar responsabilidades sem, contudo, oferecer as possibilidades de atuação e iniciando uma corrida por recursos que seria alimentada pelas medidas apresentadas pelos governos que se estabeleceriam nos anos seguintes.

Cabe destacar que tal definição não foi suficiente para evitar mais uma vez o embate entre os defensores da escola pública e os defensores das instituições privadas, estes últimos favoráveis a uma democracia limitada e uma participação resumida a ação dos pais e comunidade escolar que não intervissem na gestão, o que acabou contribuindo para a definição da gestão democrática ao nível da educação pública, ficando, assim, definido no Artigo 206 da CF/1988, Inciso VI, “[...] a gestão democrática do ensino público, na forma da Lei.” (BRASIL, 1988, não paginado). Tal medida se constituiu no primeiro movimento em prol da atuação da comunidade na escola.

Com a redefinição dos rumos políticos e econômicos do país, a busca pela modernização, e a conseqüente inserção deste no processo de globalização econômica, tornou o processo de escolarização um fundamento prioritário das políticas governamentais. A implementação do conceito de qualidade, os investimentos realizados e as políticas educacionais, apresentadas por cada governo, remeteram a um único objetivo: atender as orientações econômicas que agora definiam os rumos da educação, através da atuação de organismos como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), na definição de diretrizes e metas a serem alcançadas, principalmente nos países em desenvolvimento, como ficou evidenciado na Conferência Mundial de Educação Para Todos (Jontiem, Tailândia – 1990).

Considerando tais preceitos, Dourado (2013, p. 101) evidencia que

[...] a administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições não possuem apenas uma dimensão política, mas é sempre política, já que não há conhecimento, técnica e tecnologias neutras, pois todas são expressão de formas conscientes ou não de engajamento.

Diante desse cenário, o reconhecimento do caráter político da gestão escolar é uma das principais premissas para que a necessidade da administração seja compreendida e para que a própria função da escola, enquanto bem social, se efetive. A compreensão da participação consciente como princípio norteador da gestão democrática, que tem por objetivo uma educação pautada na qualidade e na equidade social, exige a busca da base legal que fundamenta a sua efetivação nos sistemas de ensino e em especial nas escolas. Segundo Hora (2010, p. 40),

[...] a estrutura organizacional é o elemento que orienta todo o funcionamento da escola, expressa pelos regulamentos, pelas leis. É a legislação que determina a política educacional e as diretrizes para elaboração da proposta pedagógica a ser desenvolvida em cada instituição é por meio dos dispositivos legais constituintes da estrutura organizacional que se expressam as concepções assumidas pela Escola sua filosofia e finalidades.

Assim, as alterações no funcionamento da administração escolar com a implementação da gestão, a considerar que este é um caminho a ser percorrido no intuito de fortalecer os princípios da educação pública frente aos desafios de uma gestão pautada por uma concepção de educação humanizadora e comprometida com a transformação social, e tomada aqui como esforço coletivo, organizado com um objetivo específico, não significou, ao menos imediatamente, que os condicionantes políticos e econômicos deixaram de influenciar as ações político-pedagógicas na escola.

Perante às transformações que ocorriam, a atuação dos organismos internacionais continuava trazendo às políticas educacionais direcionamentos que culminavam com a oferta de uma educação dualista que se fez presente na história: educação profissionalizante para as camadas populares e educação propedêutica às elites do país, mantendo, assim, o desafio da luta através da gestão democrática como perspectiva de mudança de realidade a partir da realização de uma educação igualitária.

Mesmo diante das constatações, entraves e insatisfações gerados pelo projeto aprovado, considerado a favor de uma qualidade com base na tendência neoliberal de educação, a LDBEN 9394/96 trouxe, em seu texto, as seguintes afirmativas para a educação brasileira: reafirmação do pacto federativo com determinação de percentuais a serem aplicados na educação; a gestão democrática como princípio da educação nacional; a obrigatoriedade e gratuidade até o ensino médio; e a inclusão da educação infantil na organização da Educação Básica.

Nesse sentido, a LDBEN 9394/96 apresenta, em seu Artigo 3º, a definição de princípios norteadores da educação brasileira como parte da organização da política educacional.

[...] 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;  
 - garantia de padrão de qualidade;  
 - valorização da experiência extraescolar;  
 - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. (BRASIL, 1996, não paginado).

Posteriormente, com a aprovação da LDBEN 9394/96, novas determinações surgem em relação a gestão democrática do ensino público, que passa a ser tomada como instrumento para efetivação de uma política educacional de base descentralizadora, pautada na participação, determinada no Artigo 3º Inciso VIII. Vale ressaltar que a efetividade da gestão democrática está estreitamente relacionada ao estabelecimento e à aplicação dos outros princípios da educação brasileira, entendendo-os como indispensáveis à realização de uma educação pautada em valores e que confluem para transformação social. Portanto, a gestão democrática torna-se um dos passos para a construção da cidadania, através da descentralização de poder, participação e autonomia na escola, que deverá, porém, ser precedida pela mesma conduta nos sistemas de ensino. Para Arroyo (2008, p. 46), “[...] a defesa da gestão democrática, participativa e cidadã nas escolas será limitada enquanto não for levantada a bandeira da gestão democrática participativa e cidadã nas estruturas do sistema educacional e em seus órgãos de decisão e controle.”

Não se trata apenas de seguir um princípio constitucional, mas, antes de tudo de enxergar, a gestão democrática como uma construção histórica e que, portanto, “[...] não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo [...]” (PARO, 2012, p. 31). A LDBEN 9394/96 reafirma tal entendimento ao contemplar a participação dos diferentes sujeitos da escola, como forma de garantia a ações que culminem com a gestão democrática. Assim, fica definido nos Artigos 14 e 15 que:

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

I. participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Fica possibilitada, então, a participação da comunidade na construção do projeto político pedagógico da escola de tal maneira que o trabalho coletivo se efetive através das ações e do conhecimento que estão para além das salas de aula e dos muros da escola, e que, ao mesmo instante deles, provenham, concretizando assim o conceito real de gestão democrática. Logo,

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do 'jogo' democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2013, p. 97-98).

Na escola, esse entendimento fomenta novas concepções de escola, de educação e de participação. Para Carneiro (2014, p. 172),

[...] o trabalho participativo não apenas descentraliza as decisões, mas também sacode o mofo da rotina e recria o sonho das pessoas a cada dia trabalhado e de implementação do Projeto Pedagógico, a verdadeira utopia da escola, enquanto agência comunitária voltada para educação com função social relevante.

Tal desafio perpassa pelo entendimento da descentralização, tomada no âmbito do discurso e da prática, como oportunidade às escolas de conduzir suas ações pedagógicas administrativas e financeiras, visando a oferta e as condições de funcionamento e permanência dos estudantes, através de um trabalho de qualidade a ser realizado pelos docentes e demais funcionários da escola, e a ser valorizado e acompanhado pela comunidade como proposto nos artigos 12 e 13 da LDBEN 9394/96.

O trabalho na escola, a partir de uma perspectiva de gestão democrática, exige a tomada de decisões coletivas através da atuação das entidades colegiadas e da existência de recursos e condições de funcionamentos que devem ser proporcionadas pelo governo. Compreendendo, assim, que “[...] a organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas a construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima [...]” (LIBÂNEO *et al.*, 2003, p. 324).

No mesmo ano de aprovação da LDBEN 9394/96, foi instituído, através da Emenda Constitucional nº 14, o Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), aprovado por meio da lei nº 9.424 de 24 de dezembro de 1996, se constituindo num mecanismo de distribuição de recursos para a educação, a ser complementado pela União nos entes federativos que necessitassem de auxílio financeiro para efetivação do ensino fundamental. O FUNDEF trouxe, novamente, em seu contexto, a política de descentralização e de controle eficiente sobre o atendimento a estudantes do ensino fundamental e sobre o pagamento do salário dos professores.

Acerca do processo de descentralização Oliveira (2002, p. 127) declara que,

[...] a descentralização passa então a nortear as reformas propostas para a organização e administração dos sistemas de ensino, seguindo as orientações gerais no quadro de reformas do Estado brasileiro. Ressalta-se nesse quadro o relativo recuo que o Estado nacional vem apresentando, tanto na sua participação direta no setor produtivo quanto em outras esferas de seu domínio, provocando mudanças nas formas de financiamento das políticas sociais, que passam, via de regra, pelo recurso da iniciativa privada.

Ao longo dos anos, o projeto original, que se constituiria em parceria entre os entes federados, se efetivou com uma desresponsabilização da União, comprometendo o financiamento da educação no país e a efetivação dos outros níveis e modalidades a serem ofertadas pelos Estados. Nesse sentido, Gomes (2017, p. 25) faz uma análise da condição da política educacional no Brasil e afirma que

[...] no contexto das reformas educacionais da década de 1990, a educação básica, sobretudo, o ensino fundamental, adquiriu centralidade. A ênfase na escolarização básica atendeu as exigências dos organismos internacionais, como o Banco Mundial, para os quais o simples aumento da escolarização seria fator suficiente para garantir o desenvolvimento das nações, em consonância à teoria do capital humano. Trata-se, contudo, de um discurso ideológico que coloca a educação como importante para a inserção e ascensão sociais, mas de modo geral, não se traduz em prática concreta.

As exigências dos organismos internacionais passaram com o tempo a se ampliar e logo não se tratava apenas de ofertar educação, mas da oferta de uma educação de qualidade, segundo os padrões definidos por estes mesmos organismos. Assim, as definições de políticas educacionais, nos anos de 1990, também foram fortemente direcionadas ao currículo e ao financiamento da educação. Já evidenciando a ideia de um currículo nacional comum, orientado na CF/1988 e na LDBEN 9394/96, em 1997 foram apresentados os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) (1º ao 5º ano), que traziam orientações ao trabalho de professores e orientadores educacionais. Em 1998, foram apresentados os PCNs de 6º ao 9º ano; em 1999, os Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil e, posteriormente, em 2000, os PCNs do ensino médio.

Estes documentos foram norteadores na elaboração, ainda em 2000, das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). As DCNs concebidas pelo CNE se constituem em normativas obrigatórias a educação básica, orientando os sistemas de ensino e o planejamento curricular das escolas, legislando sobre os diferentes níveis e modalidades de ensino. Diante a tal desafio, a DCN (Resolução nº 4 13/07/2010) aborda, em seu Capítulo III que trata da Gestão escolar e da Organização do Ensino, orientações legais quanto a organização do trabalho pedagógico, a gestão de pessoas e a participação como elementos fundamentais à gestão escolar, destacando, no Artigo 54, as seguintes considerações:

§2º É obrigatória a gestão democrática no ensino público e prevista, em geral, para todas as instituições de ensino, o que implica em decisões coletivas que pressupõem a participação da comunidade escolar na gestão da escola e a observância do princípio e finalidades da educação.

§3º No exercício da gestão democrática, a escola deve se empenhar para constituir-se em espaço das diferenças e da pluralidade, inscrita na diversidade do processo tornado possível por meio de relações intersubjetivas, cuja meta é a de se fundamentar em princípio educativo emancipador, expresso na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar cultura, o pensamento, a arte e o saber. (BRASIL, 2010, não paginado).

Ainda corroborando com a importância do direcionamento das relações estabelecidas no espaço escolar, visando a superação do autoritarismo e o estabelecimento de relações horizontais, é evidenciado, no Artigo 55, que estas relações devem se efetivar mediante:

I – a compreensão da globalidade da pessoa, enquanto ser que aprende, que sonha e ousa, em busca de uma vivência social libertadora fundamentada na ética cidadã;

II – a superação dos processos burocráticos, assumindo com pertinência e relevância: os planos pedagógicos, os objetivos institucionais e educacionais e atividades de avaliação contínua.

III – a prática em que os sujeitos constitutivos da comunidade educacional discutam a própria práxis pedagógica impregnando-a de entusiasmo e de compromisso com a própria comunidade, valorizando-a, situando-a no contexto das relações sociais buscando soluções conjuntas.

IV – a construção de relações interpessoais solidárias, geridas de tal modo que os professores se sintam estimulados a conhecer melhor seus pares (colegas de trabalho, estudantes, famílias), a expor as suas ideias, a traduzir as dificuldades e expectativas pessoais e profissionais;

V – a instauração de relações entre estudantes, proporcionando-lhes espaços de convivência e situações de aprendizagem, por meio dos quais aprendem a se compreender e se organizar em equipes de estudos e de práticas esportivas, artísticas e políticas;

VI – a presença articuladora e mobilizadora do gestor no cotidiano da escola e nos espaços com os quais a escola interage, em busca da qualidade social das aprendizagens que lhe caiba desenvolver, com transparência e responsabilidade. (BRASIL, 2010, não paginado).

Percebe-se o mesmo movimento com a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE) (2014/2024), em substituição ao PNE Lei 10.127 de 9 de janeiro de 2001. Elaborado

após a realização de conferências municipais, regionais e estaduais que precederam a Conferência Nacional de Educação (CONAE) e sancionado através da Lei 13.005/2014, com validade de 10 anos, o PNE (2014-2024) apresenta, no seu Artigo 2º, dez diretrizes que visam melhorar as condições da educação no país:

- I – erradicação do analfabetismo;
- II – universalização do atendimento escolar;
- III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV – melhoria na qualidade da educação;
- V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;
- VII – promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;
- VIII – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto – PIB, que assegure atendimento as necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;
- IX – valorização dos profissionais da educação;
- X – promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e a sustentabilidade socioambiental. (BRASIL, 2014, não paginado).

É possível perceber que os desafios da democratização da educação brasileira com qualidade permaneceram, e que, mais uma vez, são colocadas como alvo das políticas educacionais. O PNE (2014-2024) traz um direcionamento para tal empreitada com o estabelecimento de 20 metas a serem alcançadas até o fim da sua vigência. As metas trazem temáticas que envolvem os diferentes níveis da educação brasileira: formação de profissionais, educação superior e pós-graduação, gestão democrática, inclusão, as etapas da educação básica, a valorização profissional e financiamento. Este último, o tema mais polêmico da aprovação do PNE (2014-2024) é apresentado na meta 20 que trata de

[...] ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto – PIB do País no 5º ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio. (BRASIL, 2014, não paginado).

O destaque dado à meta 20 é justificável, por considerarmos que, sem a sua efetivação, há o comprometimento na efetividade das outras 19 metas. A preocupação se torna ainda mais evidente, quando ao acompanharmos através dos estudos realizados, que pouco se avançou até aqui no alcance das metas. Este fator se agravou após a saída da presidenta Dilma do Governo, através da cassação do seu mandato em 31 de agosto de 2016. Com isso, chega à presidência do Brasil, o vice de Dilma, Michel Temer (2016-2018).

O PNE (2014/2024) reafirmou a promoção do princípio da gestão democrática através do inciso 6 do artigo 2º, que trata das diretrizes do PNE. Na definição da Meta 7<sup>19</sup>, que trata da qualidade da educação básica, mais precisamente através das estratégias 7.4<sup>20</sup> e 7.16<sup>21</sup> e formaliza sua intenção com a definição da meta 19, que delimita, especificamente, ações voltadas à gestão democrática, e inicia delimitando prazo para a efetivação desta nas escolas, como se observa no texto do plano:

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

A meta 19 apresenta outras estratégias que reafirmam o necessário apoio financeiro e técnico que combine, com a formação de profissionais de educação, atuação e fortalecimento das entidades colegiadas nas escolas Constituição e fortalecimento dos conselhos de educação e programas de formação de gestores, e, ainda, o favorecimento da autonomia pedagógica financeira e administrativa.

No contexto de elaboração e aprovação destes documentos, a sociedade e, por consequência, a educação são marcadas por uma nova ordem. Para Minto (2012, p. 187),

[...] esta nova ordem, caracterizada pelo rápido e avassalador desenvolvimento do capitalismo em escala global, que atinge os mais diversos cantos do planeta e, especialmente, todos os setores da sociedade, enseja a criação de um contexto favorável a promoção da lógica de mercado como única capaz de solucionar os problemas sociais.

Os ditames da nova ordem mundial são pautados pelas transformações tecnológicas e formados por uma sociedade focada na informação e no conhecimento. Neste cenário, “[...] a educação é um problema econômico na visão neoliberal, já que ela é o elemento crucial desse novo padrão de desenvolvimento [...]” (OLIVEIRA, 2013, p. 240). Assim, o caráter gerencial assumido no contexto neoliberal, trouxe novas concepções de administração às escolas. Laval (2019, p. 17) afirma que “[...] escola neoliberal é a designação de certo modo escolar que considera a educação um bem essencialmente privado, cujo valor é

---

<sup>19</sup> Meta 7 - Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidade, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as médias nacionais para o IDEB. (BRASIL, 2014).

<sup>20</sup> Estratégia 7.4 - Induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática (BRASIL, 2014).

<sup>21</sup> Estratégia 7.16 - Apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros a escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando a ampliação da transparência ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática (BRASIL, 2014).

acima de tudo econômico.” A finalidade da educação é capacitar técnica, social e ideologicamente, com vistas à formação de um trabalhador apto a servir o mundo do trabalho (OLIVEIRA, 2013). Já se tornou evidente que o que se espera da escola está inter-relacionado com a concepção de educação que se possui. Neste sentido, Duarte (2015, p. 220) destaca que

[...] a formação política é apontada como condição primeira para o exercício de papéis sociais mais participativos. Em sociedade historicamente marcada pela negação do direito à participação e pela privação do acesso aos bens materiais e simbólicos produzidos socialmente, não se pode requerer uma tomada de consciência sem a devida formação de consciência crítica.

Portanto, não se trata apenas da participação orientada por documentos legais ou por solicitação, mas trata-se, antes de tudo, de uma participação orientada pela consciência política a ser alimentada através da luta em prol gestão democrática da educação, que só se efetivará através da colaboração entre os atores que vivem a escola no cotidiano e ainda por meio da constituição dos órgãos colegiados.

Diante do exposto, o percurso histórico da organização da educação brasileira e do processo de administração a que a escolas foram submetidas, até a concepção de gestão democrática, defendida ao final dos anos de 1980, deve culminar com o despertar da consciência e participação crítica dos profissionais da educação e da comunidade, tomando-as como peças fundamentais frente ao desafio do exercício da gestão escolar democrática. Nesta intenção, há a necessidade de superação de modelos de administração escolar arraigados e dimensionados pela burocratização de tarefas e hierarquização do poder que os administradores julgavam ser detentores. Assim, compactuamos com o entendimento de Lisboa e Hora (2014, p. 79),

[...] os princípios da burocratização e hierarquização precisam ser superados pelos princípios da coordenação e horizontalização, os quais apresentam características mais abrangentes e articuladas com ênfase na diversidade das partes para se formar a unidade do todo e na construção de responsabilidades compartilhadas para a efetivação das ações necessárias.

Desta forma, o entendimento da gestão escolar como atividade necessária ao planejamento e organização das ações executadas nos âmbitos financeiros, administrativos e pedagógico, se torna mais efetivo quando pensado democraticamente com base nos princípios de descentralização do poder, participação, autonomia e transparência, tomando-os como princípios indissociáveis e fundamentais à promoção da gestão democrática.

Na seção seguinte, trataremos da concepção de gestão democrática, dos princípios que a fortalecem enquanto prática, da atuação dos diferentes atores e da existência e

fortalecimento das instâncias coletivas no processo de favorecimento destes princípios no espaço escolar em âmbito nacional e local.

### **3 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL: concepções e princípios**

Nesta seção, buscamos discutir como as concepções e princípios da gestão democrática têm direcionado as políticas educacionais, a atuação da gestão e das instâncias coletivas nas escolas a partir da democratização da gestão educacional e escolar, no Brasil e no estado do Maranhão, tomando-a como possibilidade de transformação das relações de poder no espaço escolar.

O processo de democratização da gestão escolar esteve associado às lutas pela democratização do nosso país. Ao iniciarmos esta seção, partimos do entendimento da gestão democrática sob a ótica que extrapola e contrapõe-se a burocratização da organização da educação, marcada pelo exercício da autoridade e pelos ideais privatistas e manipuladores da tendência neoliberal.

Ainda nesta seção, ao tratarmos da gestão no âmbito do estado do Maranhão, realizamos uma análise acerca da democratização da gestão educacional e escolar, no estado, a partir das ações e das políticas governamentais numa perspectiva histórica, enfatizando a busca pela superação da concepção burocrática por meio de bases legais que fundamentam a educação maranhense.

#### **3.1 Gestão escolar democrática: lutas por sua consolidação**

Ao tomarmos a democracia como base das relações no espaço escolar, faz-se necessário recorrermos a sua origem como forma de governo e a elaboração desta como uma construção social que, desde as grandes civilizações, esteve direcionada à busca pela garantia da participação popular nas decisões políticas. Historicamente, o conceito de política se delinea a partir dos contextos espaço-temporais das diferentes sociedades. Segundo Bobbio (1998, p. 954), política é definida como “[...] forma de atividade ou práxis humana, está estritamente ligado ao poder [...] e destaca que por vezes o poder é definido “como uma relação entre dois sujeitos dos quais um impõe ao outro a própria vontade e lhe determina, malgrado seu, o comportamento[...]”.

Partimos dessa compreensão para tratarmos a democracia e a democratização das relações de poder no espaço escolar, a partir da perspectiva do conceito de poder político também apresentado por Bobbio (1998) como o poder do homem sobre o homem e ainda da identificação das diferentes formas de poder: poder econômico relacionado a posse dos meios de produção e também da exploração dos que não detém os meios de produção pelos que os

possuem; poder ideológico que perpassa pela posse de certa autoridade e pelo exercício do poder sobre outros, na perspectiva de superioridade intelectual e política; e, por fim, o poder político que trata da posse do poder coator que se dá por meio da posse dos instrumentos legais constituídos historicamente.

As diferentes formas de poder e suas contradições foram a base para que, ao longo da história, as definições das políticas se concretizassem na constituição das sociedades e na própria definição da forma de governo, como no caso do regime democrático. Daí a necessidade de compreensão do processo de democratização da sociedade e da educação como uma evolução histórica e política.

De origem grega, o termo democracia se origina de duas palavras: “*demos*” (povo) e “*krato*” (poder), significando, portanto, “governo do povo”, remetendo a participação do povo nas assembleias que caracterizavam o regime democrático na Grécia Antiga. Cabe aqui destacar que, neste período, a participação era limitada, já que escravos e estrangeiros eram eximidos do direito de participar, fato este que nos remete a algumas situações vivenciadas na democracia atual.

Considerando que seu significado nos remete ao poder que emana do povo, a democracia se apresenta como via de superação de modelos de governo centrados na monarquia e nas oligarquias, sendo considerada como possibilidade de integração e compartilhamento de poder e responsabilidade entre os cidadãos, se apresentando como um governo “[...] dos muitos com respeito aos poucos, ou dos mais com respeito aos menos, ou da maioria com respeito a minoria ou a um grupo restrito de pessoas ou mesmo a de um só [...]” (BOBBIO, 2019 p. 180). No Brasil, o conceito de democracia entendido como forma de governo, em que há liberdade social para decidir os caminhos da política governamental e das políticas públicas, se configura a partir de lutas permanentes como um processo em constante construção e que, portanto, não pode ser tomado como concluído (BOBBIO, 2019). Por isso, é necessário que estejamos atentos aos movimentos políticos e econômicos sempre na perspectiva de não perder o espaço de participação que insiste em ser negado aos cidadãos.

Considerando as diversas tentativas na busca por consolidação da democracia no Brasil, nas diversas épocas históricas, foi possível perceber que sempre foram mantidas formas de governo que privilegiaram as altas classes sociais do país. Neste contexto, mesmo considerando a queda da monarquia e a Proclamação da República ainda estávamos distantes de garantir a todos os cidadãos o amplo poder de participação e a garantia de direitos sociais. Logo, a superação de um sistema de governo pautado pela exploração da mão de obra escrava

e pela supremacia das famílias que detinham o poder não foi o suficiente para que se democratizasse as relações de poder em nosso país.

Desde a Primeira República o poder se concentrou nas mãos das oligarquias que conduziam as relações de poder excluindo as classes sociais menos favorecidas de qualquer possibilidade de participação ou delimitando-a ao voto como possibilidade de manutenção de uma ordem vigente. Assim, caminhamos historicamente em meio a conflitos que marcaram a luta pela cidadania até o estabelecimento do regime militar.

No período do regime militar, a luta pela valorização da participação social foi desconsiderada, apesar do discurso em prol do desenvolvimento social e econômico do país, e o que se vivenciou foi um regime ditatorial em que as relações democráticas foram proibidas. A passagem desse momento da história do Brasil se deu com as lutas e movimentos em favor da abertura política que culminaram com a promulgação da CF/1988, que trouxe ares democráticos a população através da garantia de direitos sociais e também pela compreensão do regime democrático como possibilidade de dar ao povo o poder de participação, de decisão e de representação social.

Neste contexto, uma nova percepção do espaço a ser ocupado pelos cidadãos desperta nesses a busca por maior participação no processo decisório, superando, assim, o autoritarismo e a restrição à liberdade de participação, de opinião e ainda de decisão e representação garantindo os princípios norteadores da democracia: liberdade igualdade e participação política (BOBBIO, 2019). Na luta por sua definição enquanto país democrático, o Brasil caminhou rumo ao estabelecimento da democracia representativa, em que “[...] as deliberações coletivas, isto é, as deliberações que dizem respeito à coletividade inteira, são tomadas não diretamente por aqueles que dela fazem parte, mas por pessoas eleitas para esta finalidade.” (BOBBIO, 2019, p. 73).

Após a luta pela democratização e a promulgação da CF/1988, as expectativas em relação ao regime democrático como possibilidade de ampliação da participação dos cidadãos nas políticas sociais do país se ampliaram. É importante lembrar que “[...] na medida em que um número sempre maior de indivíduos conquista o direito de participar da vida política, a autocracia retrocede e a democracia avança.” (BOBBIO, 2019, p. 190-191).

As possibilidades de atuação social trazidas pela CF/1988 por meio de diferentes mecanismos de participação, devem em sua essência se constituir como garantias de acesso a direito e ao compartilhamento de poder, trazendo à sociedade a necessidade de uma educação voltada à cidadania, que leva a compreensão de que a ocupação dos espaços não democráticos se dá pela conquista desses espaços (BOBBIO, 2018). Assim, através das eleições diretas, um

povo tem sua representação garantida devendo, contudo, continuar a luta pela participação social e política. Nesse sentido, Morin (2011, p. 94) destaca que,

[...] a democracia fundamenta-se no controle da máquina do poder pelos controlados e, desse modo, reduz a servidão (que determina o poder que não sofre a retroação daqueles que submete); neste sentido, a democracia é mais do que um regime político; é a regeneração contínua de uma cadeia complexa e retroativa: os cidadãos produzem a democracia, que produzem cidadãos.

No âmbito da educação e da constituição das políticas educacionais, a democratização segue os rumos da luta pela garantia e ampliação de direitos e pelo exercício da democracia nos diferentes espaços sociais. E para tratarmos da gestão democrática, exigimos compreender que esta é inexistente se a participação não se constituir em um exercício constante, se as diferenças apresentadas não são analisadas e respeitadas e se o poder e as ações não são compartilhados. Silva (2013, p. 69) destaca que “[...] a democracia e a democratização da educação não podem ser colocadas em um pedestal para ser veneradas ou consideradas irrealizáveis. A defesa de ambas implica ação.”

Levando em consideração este contexto, a concepção democrática de gestão, constituída a partir de lutas históricas condicionadas pelas mobilizações sociais, traz o dimensionamento da educação a partir de uma perspectiva abrangente que envolve as relações humanas na organização do trabalho escolar. A partir dos anos de 1990, a gestão democrática ganhou espaço nos debates educacionais, trazendo à discussão as diversas concepções de gestão escolar e as diferentes práticas dos diretores frente aos desafios da educação brasileira, entre eles: o acesso e permanência dos estudantes nas escolas. Assim, em conformidade com a perspectiva neoliberal, a política educacional assumiu, no início do século XX, o processo de descentralização com vistas a atender as demandas do contexto econômico que passaram a definir as prioridades em relação as políticas públicas.

A educação, a exemplo, passou a ser compreendida mediante as mudanças sociais, políticas e econômicas, cabendo a sua gestão o desafio de fortalecer princípios e ações que culminassem com os objetivos definidos pelos organismos internacionais dentro da perspectiva de mercado, caracterizando a escola como espaço de luta entre a defesa da educação a favor da classe menos favorecida ou a favor da manutenção da ordem social vigente. Nesse contexto, Libâneo *et al.* (2003, p. 295) destacam que

[...] há pelo menos duas maneiras de ver a gestão educacional centrada na escola. Na perspectiva neoliberal, por a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, deixando as comunidades e as escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Já na perspectiva sociocrítica, a decisão significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola que sejam decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações

(autonomia e participação), em razão do interesse público dos serviços educacionais prestados, sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

Nesta perspectiva, os desafios no exercício da gestão escolar democrática perpassam por fatores ligados a momentos de reflexão acerca da escola enquanto espaço social, do papel do Estado e da participação como instrumento de democratização. Assim, é fundamental que a comunidade e os profissionais que atuam nas escolas se envolvam e se sintam parte do processo de democratização, lutem por ele e acompanhem as mudanças advindas desse processo.

É necessário conceber a gestão democrática como prática que prima pela organização das ações educativas através da atuação dos atores escolares, da comunidade e evidentemente dos gestores dos sistemas de ensino, enquanto representantes do Governo, reafirma-se a concepção de educação que deve ser assumida pelas escolas tendo como objetivo a transformação social. Frente a este objetivo, Paro (2012, p. 177) conclui que

[...] a maneira da escola contribuir para a transformação social e o alcance de seus fins especificamente educacionais, precisamos dotá-la da racionalidade interna necessária a efetiva realização desses fins. Como já vimos, entretanto, a busca dessa racionalidade não pode consistir no mero transplante, para a situação escolar, dos mecanismos administrativos da empresa capitalista. A Administração Escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade [...].

O autor complementa seu pensamento afirmando que,

[...] a persistência do modelo hierarquizado e em desacordo com uma concepção democrática de prática pedagógica destoa do desenvolvimento histórico em outras áreas e parece denunciar precisamente a persistência também de um tipo de prática educativa que não logra realizar os objetivos de formação de personalidades humano-históricas a altura do desenvolvimento histórico-cultural da sociedade. (PARO, 2016, p. 37).

Partindo deste entendimento e da perspectiva sociocrítica de Libâneo (2003), buscamos perceber como a gestão escolar democrática se estabelece e que princípios norteiam as ações dos atores que constituem e vivenciam o espaço escolar, exigindo a superação de ações centralizadoras do Estado, dos Governos, dos sistemas de ensino e de sua representação na escola, através da atuação do diretor. Não se trata de uma descentralização em um ou outro nível, mas do entendimento de tal medida como um ato responsável do qual todos são mãos atuantes. Neste sentido, Gutierrez e Catani (2013, p. 79) afirmam que

[...] transferir a autoridade e reponsabilidade pela gestão de um bem público para o grupo diretamente envolvido no trabalho é uma prática democrática e socialmente justa, desde que não se escondam por trás o incentivo a ações de natureza corporativa, e tampouco a intenção por parte do Estado de se desfazer de suas obrigações para com a população.

O primeiro aspecto que nos move é o entendimento da participação, na perspectiva de Paro (2016), como mola propulsora para a corresponsabilização da tarefa de conduzir a escola, tornando-a o princípio norteador da gestão escolar que tem como foco o exercício da democracia. Nesse sentido, Paro (2016, p. 24) nos lembra que

[...] a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Apoiada em seu teor político, a gestão democrática tem sua efetividade marcada por aqueles que através de ações cotidianas fazem da participação uma possibilidade de garantia do direito à educação. Por isso, compreendem a escola como espaço favorável a participação, estabelecida a partir de um clima de confiança, propício a responsabilização conjunta sobre seu funcionamento, defendendo o seu caráter libertador, emancipador e democrático. Aqui entendido a partir da compreensão da democracia

[...] como um valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos de pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las [...]. (PARO, 2016, p. 33).

Com base nesse entendimento, a gestão democrática é compreendida como uma construção onde a atuação deve ser coletiva, responsável e transparente, seja nos sistemas de ensino, seja nas escolas. Especificamente nas escolas, a gestão deve ser marcada por relações pautadas no diálogo, com a criação de um ambiente propício para a participação. Tal condição é essencial para o estabelecimento de metas e objetivos claros e realizáveis, que não estão isentos de conflitos e controvérsias, mas que podem ser diminuídos perante a ação coletiva, que tem sua forma de efetivação na atuação da equipe gestora e da comunidade escolar e local. Para Luck (2012, p. 20),

[...] aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício a participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos, e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

É importante compreender que a participação nas escolas não ocorre da mesma forma e isso se dá em virtude do tipo de abertura que é oferecida a comunidade para a efetivação dessa participação. Paro (2016, p. 60) destaca que “[...] uma escola que é perpassada pelo autoritarismo em suas relações cotidianas muito dificilmente permitirá que a comunidade aí se faça presente para participar autonomamente de relações democráticas [...]”.

Nesse sentido, a efetivação de uma proposta de gestão que busca uma atuação democrática tem início com o processo de descentralização do poder e se consolida através de ações conscientes e ainda da escolha de seus dirigentes e representantes. Não se pode esperar uma gestão democrática da escola quando sua representação é autoritária e imposta. Para tanto,

[...] há que se pensar numa transformação radical no modo como a escola organiza suas atividades, dotando-a de uma estrutura administrativa que, sendo propícia a realização dos fins sociais da educação, favoreça a participação em sua gestão nos diferentes grupos e pessoas envolvidas nas atividades escolares, deixando-se perpassar pela sociedade civil em sua função de controle democrático do Estado. (PARO, 2016, p. 127).

Logo, a organização e funcionamento da escola devem ser pautados pelos princípios gerais da Educação Nacional, favorecendo através do estabelecimento de relações marcadas pelo respeito e transparência, o comprometimento de todos com a escola através da elaboração do seu projeto de ação. Assim, presume-se, como destaca Cury (2007, p. 489), que

[...] a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade do qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados.

Seguindo esta indicação, é possível afirmar que, sendo a gestão democrática uma construção coletiva que envolve a participação da sua comunidade, não existem receitas prontas ao seu exercício. Mas, deve existir o desejo da ação através da implementação de mecanismos que favoreçam a participação consciente de todos que buscam contribuir com a valorização da escola pública. É preciso lembrar, como nos alerta Paro (2016, p. 26), que

[...] sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consciente e duradora. É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo como manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade.

Desse modo, a gestão escolar democrática não se consolida automaticamente. É necessário o entendimento desta como uma construção coletiva, como um exercício que busca a superação dos interesses individuais, em prol da oferta de uma educação de qualidade comum a todos. A mudança deve começar no espaço da sala de aula e se estender a todas as outras relações que se estabelecem no âmbito da escola, se efetivando através da parceria entre escola – atores escolares; escola – família; escola – comunidade e, por que não, escolas-escolas.

Não devemos esquecer que a escola é uma microssociedade e que, como tal, é permeada por relações pautadas pela burocracia e hierarquia tão características de um ambiente que historicamente foi construído sob relações opressoras. Assim, “[...] a educação e a escola devem refletir seus papéis no sentido de se tornarem espaço participativos e instâncias de decisões coletivas [...]” (CAMPOS, 2011, p. 60). Nessa assertiva, “[...] a autonomia, a participação e a responsabilidade são princípios imprescindíveis para a efetivação de um trabalho coletivo na escola capaz de adaptar-se às exigências da nova organização social, altamente instável e dinâmica.” (LISBOA; HORA, 2014, p. 73).

É notório que a participação da comunidade escolar na gestão não pode se caracterizar como uma mera aceitação de informações compartilhadas pela gestão, ou se efetivar na assinatura de documentos que precedem ou afirmam ações desenvolvidas previamente, sem as discussões necessárias e as definições coletivas acerca da tomada de decisões. Ao contrário, passa-se a compreender que “[...] a participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos, das metas da escola, da sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima favorável, uma maior aproximação entre professores, alunos e pais [...]” (LIBANEO *et al.*, 2003, p. 238).

Nesse sentido, a participação deve ser incentivada pela gestão que, nesse processo, é responsável pela motivação e organização dos instrumentos de participação, concebendo-a como uma ação que implica a capacidade de tomada de decisões de forma coletiva e responsável, se efetivando, portanto, como um fenômeno complexo e de significativa importância para a escola.

Nessa perspectiva, a gestão escolar democrática perpassa pela participação dos diferentes segmentos nas dimensões de atuação da gestão, desde a organização administrativa, passando pelas definições financeiras até a concretização das ações pedagógicas. Não se trata de uma participação superficial ou representativa, em seu sentido teatral, mas antes de tudo perpassa pelo entendimento da participação como garantia do envolvimento no planejamento, organização e execução do projeto político pedagógico da escola através da participação nos órgãos colegiados, através deles ou para além deles.

Sobre a participação docente, cabe destacar que esta deve ser ativa no que se refere a elaboração da proposta pedagógica da escola. Cabendo a estes, planejar e cumprir seus planos de trabalho, a partir da proposta elaborada coletivamente. Longe de limitar a participação dos docentes e de outros profissionais da educação à elaboração do projeto político pedagógico, busca-se consolidar a autonomia e a participação como ações

fundamentais no planejamento, execução e acompanhamento da prática educativa, como forma de atuação direta na gestão da escolar. Segundo Santos (2015, p. 16),

[...] autonomia e participação, enquanto termos interrelacionados, assumem significados específicos no contexto da gestão democrática da escola pública, se constituindo no binômio que representa o pano de fundo da democratização da escola pública, e como pressupostos da gestão democrática que se cristalizaram no colegiado, para que seus membros possam se posicionar nas tomadas de decisão sobre o funcionamento da escola.

Não se trata de estabelecer a participação e a autonomia como direcionamentos mecânicos esperando que um ou outro indivíduo as executem. Trata-se, antes de tudo, da compreensão destas enquanto construções possibilitadas através da atuação favorecida pela escola junto ao corpo docente e à comunidade. Nesta condição, segundo Barroso (2013, p. 27), “[...] a autonomia afirma-se, assim, como expressão da unidade social que é a escola e não preexiste à ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído, social e politicamente, pela interação dos diferentes atores organizacionais, numa determinada escola [...]”.

O que se espera é que a escola se constitua em espaço favorável a participação e que a gestão, através de uma atuação responsável e transparente, a perceba como condição para a realização de um trabalho a ser efetivado com base no tempo, espaço e dedicação de todos os sujeitos. Assim, para Campos (2014, p. 73)

[...] a escola como *locus* de formação humana, é espaço de diálogo, de trocas, de vida. Portanto, é uma instituição diferente e que deve ser orientada a fim de que permita a vivência coletiva entre gestores, professores, funcionários, alunos e a família, para que se fortaleça a interação entre os grupos e se faça uma organização autêntica, respeitando as singularidades na pluralidade dos sujeitos.

Se trata, portanto, de um novo momento na escola e de um novo compromisso a ser assumido por todos que compõem a escola. Nos embates desse contexto, com a luta pela democratização da educação, e especificamente da gestão escolar, a gestão das escolas passa a ser direcionada, ao menos em aspectos legais, pelo princípio da participação e da ação coletiva onde a ação da comunidade por meio da existência dos órgãos colegiado, como o conselho/colegiado escolar traz a escola a inserção de novos conceitos à prática da gestão e a atuação dos diretores. Tal entendimento trouxe à tona inúmeras discussões acerca da gestão escolar, a principal delas: a forma de acesso ao cargo de diretor, temática que até os dias atuais demanda estudos e permeia as pesquisas realizadas em âmbito nacional. Sobre essa temática, Dourado (2013, p. 101-102) reforça que,

[...] o questionamento às formas usuais de indicação de dirigentes escolares possibilitou a emergência de novas modalidades de escolha, destacando-se, nesse

processo, a defesa da eleição direta para dirigentes escolares com uma contraposição ao caráter autoritário e clientelista em que inseriam as práticas escolares.

Cabe ainda incluir outras temáticas relacionadas às condições de funcionamento das escolas, ao processo de formação desse profissional, as competências necessárias à sua atuação e as próprias condições de atuação deste profissional no ambiente escolar. Neste sentido, “[...] não basta a eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola [...]” (PARO, 2016, p. 123), como condição ao exercício da gestão democrática.

Na escola, deve haver, portanto, a superação da ideia da gestão burocratizada visando a atuação da gestão a partir de uma perspectiva de superação, mediação e efetivação. Superação de conflitos e práticas deterministas que direcionam a postura de todos que atuam na escola. Mediação dos conflitos que compõem o cotidiano escolar, na busca por alternativas que culminem com a superação dos entraves impeditivos da participação conscientes de seus membros. E, por fim, na efetivação de práticas que otimizem a participação e a tomada de decisão de forma coletiva, fortalecendo o papel dos órgãos colegiados, garantindo a autonomia, a vez e a voz dos sujeitos que compõem a escola.

Tratamos aqui da autonomia numa perspectiva de ampliação do processo participativo na escola, tomando-a como condição ao fortalecimento das ações que visam a organização da escola com a participação de sua comunidade, visando uma gestão democrática e a promoção de uma educação pública de qualidade. Apesar das limitações encontradas na própria legislação educacional, no que tange ao exercício da autonomia pelas escolas, cabe ressaltar que, para além da autonomia financeira, a escola deve buscar autonomia pedagógica, promovendo mudança nas relações estabelecidas e buscando a transformação do espaço escolar por meio da promoção da participação, do debate e da ação. Bordignon e Gracindo (2004) destacam que

[...] é bem verdade que a estrutura legal e jurídica e as demandas do sistema educacional impõem, muitas vezes, condicionantes que limitam a escola na definição de políticas e diretrizes e no acompanhamento de ações. Mas, mais do que lamentar espaços não cedidos pelo sistema, por meio do planejamento, as escolas e o sistema municipais podem agir pró-ativamente, explorando os espaços que esses condicionantes não tolhem e criando novos, negociados com o ambiente, garantindo sua legitimidade gerando mecanismos de salvaguardas amortecedoras dos impactos negativos. A autonomia só é verdadeira e duradoura quando conquistada. As leis são, por naturezas conservadoras. A ação é que deve ser inovadora, criando o ambiente para as leis avançarem. (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 170).

A partir desta compreensão, a atuação dos órgãos colegiados, pensada a partir de uma nova lógica de organização do trabalho e pautada na descentralização e transparência de

ações, na participação e na autonomia, é indispensável para a existência do acompanhamento direcionado pelos sistemas de ensino. Segundo Campos (2011, p. 66), nesta nova conjuntura, faz-se

[...] necessário compreender que o gestor democrático é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para estimular o desenvolvimento de ações criadoras e criativas. A gestão democrática está articulada ao compromisso sociopolítico e aos interesses coletivos dos profissionais da educação, percebendo que a solução dos problemas está para além dos muros da escola.

É importante destacar que a busca pelo exercício da gestão democrática nas escolas, pelos seus membros, não significa, por conseguinte, o nascimento do diretor democrático. Contudo, estando o diretor sob a condição de mediador, cabe a ele conduzir as ações que direcionam o trabalho pedagógico desenvolvido, sem abdicar dos direcionamentos que conduzem os aspectos administrativos, financeiros e humanos que ali se estabelecem.

Assim, no contexto da gestão democrática, vivencia-se o desafio de buscar a participação da comunidade por meio da ação dos órgãos colegiados onde o diretor passou a ser percebido como agente político facilitador do processo democrático, devendo favorecer a transformação da realidade escolar em que atua, através da mobilização e participação dos representantes escolares e de toda comunidade. Função esta que exige habilidades para além da manutenção do funcionamento diário da escola, e que estejam vinculados a efetiva revisão de práticas e concepções arraigadas ao longo da história da educação e das políticas implementadas pelos governos.

É imprescindível, conforme a perspectiva apontada por Dublante (2009), que a formação do diretor, seja ela inicial ou continuada, contribua para sua atuação numa perspectiva democrática, portanto o diretor deve, além da sua formação, apresentar em seu perfil características que favoreçam a sua atuação, entre as quais destacam-se: a responsabilidade pelo andamento dos aspectos administrativos e pedagógicos da escola; preocupação com sua formação, capacidade de gerenciamento financeiro, poder de articulação entre a escola e a comunidade; e a audácia necessária para realizar as mudanças essenciais a qualidade do ensino.

Estas características se tornam mais importantes à medida que a compreensão do aspecto político da gestão democrática é afirmada no espaço escolar. Elas se farão essenciais a definição da escola que se deseja construir, portanto, as necessidades reais da escola serão apresentadas pela sua própria comunidade, encontrando, na representação da escola, o espaço necessário às discussões acerca das políticas educacionais e das problemáticas que comprometem o funcionamento da escola, sem desvincular o Estado desse processo e,

principalmente, sem relegar sua obrigação frente a manutenção da educação pública. Paro (2016, p. 15) afirma que, “[...] se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras [...]”.

Distante da desobrigação do Estado, a democratização da gestão escolar em sua perspectiva crítica, através da participação dos seus atores e comunidade constitui-se como possibilidade de a educação ser tomada como responsabilidade de todos, sob a manutenção do Estado e com o objetivo final claro: a transformação social. Nesse sentido, Paro (2016, p. 95) esclarece que

[...] sem essa participação, dificilmente o Estado se disporá a atender os interesses das populações que, por sua condição econômica, encontram-se, em nossa sociedade alijadas do poder político. Trata-se, portanto, de viabilizar o controle democrático do Estado, no sentido de levá-lo a atender os interesses das camadas majoritárias da população.

Assim, por compreender que os desafios postos ao exercício da gestão democrática se apresentam mais intensamente no âmbito dos entes federados e seus municípios, buscamos abordar, de forma mais específica, a gestão educacional e escolar no estado do Maranhão.

### **3.2 Educação maranhense: entre intenções e ações**

Ao tratar da educação no Maranhão, a história nos remete a oferta de políticas que, por muito, desconsiderou a realidade da sua população e ateu-se à vontade e interes

ses das organizações políticas do nosso estado. A própria compreensão das políticas educacionais e a organização do sistema de educação do Maranhão exige um revisitar à sua história e aos encaminhamentos políticos de cada época.

Não se pretende aqui dar conta de todas as nuances da história da educação maranhense, mas traçar um panorama dos direcionamentos que visaram a sua oferta, trazendo ao debate algumas das condições políticas e econômicas que culminaram com a oferta da educação pública a uma população constituída de forma tão heterogênea cultural e socialmente e ao estabelecimento de políticas educacionais que visam a democratização do espaço escolar. Dedicaremos especial atenção ao estudo da educação maranhense a partir do período republicano, com ênfase nos anos de 1980, a considerar as determinações políticas e econômicas que direcionaram as ações no âmbito educacional no país e, por consequência, em nosso estado.

O estado do Maranhão, localizado no nordeste brasileiro, possui atualmente uma população de aproximadamente 7.114.598 habitantes (IBGE, 2020) distribuídos em seus 217 municípios. O estado possui características geográficas específicas que influenciaram o processo de ocupação de suas terras e a constituição da sua população, originária dos processos de colonização e migração ao longo dos séculos. Localizado em uma região de transição entre as regiões norte e nordeste do país, o Maranhão traz características heterogêneas em sua formação geográfica que foram fundamentais para a sua estruturação econômica e política ao longo da história, sob a influência da colonização por espanhóis, franceses, holandeses, portugueses, africanos e dos indígenas nativos deste território.

Desde o período colonial, a história do Maranhão já apresentava um caráter excludente, frente a sua constituição social. Sua população, que era predominantemente rural, fazia uso da mão de obra escrava e era dependente da intervenção política e econômica de Portugal. Neste contexto, a educação seguia as vertentes de oferecer formação exclusiva a aqueles que eram detentores do poder, sendo complementados com estudos que ocorriam preferencialmente fora do país.

A história da educação no Maranhão nos remete, assim como a da educação de outros estados, às ações de colonização dos jesuítas e de outras ordens religiosas que, no processo de educação da população brasileira, tiveram sua contribuição. Seguindo os mesmos direcionamentos adotados em outras regiões das terras brasileiras, as ordens religiosas tiveram como missão a catequese dos indígenas e a educação dos filhos das nobres famílias que se instalaram em terras maranhenses. Nesse sentido, a organização e a administração escolar deste período tinham, como principal fundamento, o fortalecimento da ordem religiosa. Segundo Ericeira (2015, p. 158),

[...] a administração jesuíta, marcada pela centralização e forte hierarquização, persistiu um pouco mais da primeira metade do século XVIII no Maranhão, período em que praticamente todos os colégios do interior e da capital eram propriedade da Companhia de Jesus [...]

Seguindo a trajetória da efetivação política e econômica do estado do Maranhão, predominava os direcionamentos dos tradicionais proprietários de terras, que possuíam o domínio do poder local e que de posse deste limitava a participação popular ao consentimento daqueles. Assim, no decorrer da história, torna-se evidente que a luta pela democratização do poder se constituiu de pequenos avanços, de enormes favorecimentos e da concentração do poder nas mãos dos senhores de terra.

No período imperial, o Maranhão destacou-se no cenário econômico, despontando com uma economia baseada na exportação e na exploração da mão de obra escrava africana. Entre os anos de 1824 e 1895, o contexto político e econômico do estado sofreu mudanças com o declínio da economia baseada na agricultura e pecuária, e avançou no estabelecimento da atividade industrial, em específico da indústria têxtil, que teve seu ápice nos anos de 1893 e seu declínio em 1985 devido às condições de funcionamento e manutenção.

As modificações na estrutura econômica do estado pouco representaram na organização da educação, assim, após a expulsão dos jesuítas, a educação maranhense ficou por quase meio século sem grandes perspectivas de expansão e organização, assumindo certa relevância apenas após a promulgação da Constituição de 1824 e com a aprovação da Lei das Primeiras Letras. Neste período, sob responsabilidade do Governo Geral, as instituições de ensino se ampliaram, porém, ainda eram destinadas as famílias ricas do estado.

Com a descentralização e a responsabilização das províncias pela educação através do Ato Adicional de 1834, o processo de expansão das escolas de primeiras letras ganhou impulso e apesar das precárias condições de funcionamento, em especial, no interior do estado, acabou por representar um avanço na educação do estado (SALDANHA, 2008). Assim, com a responsabilização das províncias pela educação popular, no Maranhão foi criado o Liceu Provincial do Maranhão em 1838, sendo formada a Congregação do Liceu. Ericeira (2015, p. 160) destaca que, nesse período

[...] a gestão da educação da província estava a cargo de uma congregação constituída por professores de uma única instituição, mas não favoreceu a participação de outros profissionais ligados ao ensino, como professores de outras escolas e mesmo funcionários e pais, o que mantinha distante a possibilidade de ser democrática [...].

No período republicano, a organização política continuava concentrada nas mãos das grandes oligarquias e, mesmo com a apresentação de projetos de modernização, a democratização do poder não ocorreu, permanecendo o ideário patrimonialista sob o direcionamento dos grupos dominantes que pertenciam à elite do estado. Nessa assertiva, o período de transição do período imperial para o republicano não trouxe mudanças significativas para a sociedade maranhense. Não havia a intencionalidade de que as políticas educacionais chegassem às camadas mais populares e a própria administração das instituições era seguramente instruída a seguir os interesses de quem se encontrava no poder, seguindo, assim, relações centralizadoras e burocráticas.

Nesta perspectiva, Pinto (1982, p. 99) faz uma reflexão acerca das ações no âmbito educacional e afirma que “[...] como se percebe, eram ações isoladas decorrentes da

própria natureza da estrutura administrativa do Maranhão que não tinha condições de organizar ações mais globais [...]” e destaca, ainda, “[...] a morosidade com que eram tratados os problemas educacionais, o que naturalmente foi aumentando o descompasso entre as carências e as soluções[...]” (PINTO, 1982, p. 99).

O descaso com a educação das massas perpassava quase como uma reação natural às condições socioeconômicas diante das camadas populares do Maranhão. Faltava-lhes formação para compreender as imposições políticas e ditames de governos paternalistas e centralizadores. Dessa maneira, em âmbito educacional, seguíamos sem uma política que objetivasse tirar a população maranhense das condições precárias de analfabetismo e servidão política.

Posteriormente, com o avanço do período republicano, o que se observou em relação às ações no âmbito educacional é que estas decorriam em sua maioria proveniente da intencionalidade do Governo Federal em preparar a população para o novo paradigma de desenvolvimento nacional planejado para este período. Assim, no que tange a educação maranhense, Castro (2017, p. 32) destaca que

[...] o contexto do ensino, nesse período, marcado pela precariedade, elitização e altos índices de analfabetismo, deveria ser transformado de acordo com os princípios democráticos propagados pelos adeptos do regime republicano. No intuito de promover uma nova configuração do campo educativo, o Estado se preocupou, essencialmente, em garantir a criação de leis que proporcionassem a estruturação da educação pública. Como consequência dessa empreitada, passaram a investir na regulação de dispositivos legais que servissem para estruturar o ensino e garantir a afirmação do governo [...].

Em 1946, foi criada a Secretaria de Educação e saúde pública e, em 1962, o Conselho Estadual de Educação. Neste contexto, as ações no âmbito da instrução pública maranhense foram marcadas pelas reformas educacionais que traziam em seus textos o estabelecimento da gratuidade, facultatividade e liberdade de ensino (CASTRO, 2017). Objetivavam, assim, a modernização do estado através da preparação de mão de obra. Segundo Sales (2009, p. 9), “[...] a instrução voltava-se ao labor, questão direcionada ao trabalho que dignificaria o homem e proporcionaria enriquecimento ao país, estes eram objetivos muito difundidos pelos ideais positivistas para um modelo de nação, educação e cidadão [...]”.

Seguindo nesta perspectiva, nossos estudos apontam que os decretos e normas estabelecidas para a educação maranhense, no período republicano, objetivavam a formação do cidadão apto ao trabalho, disposto a defender seus país. Contudo, o cenário econômico maranhense sofreu reviravoltas o que trouxeram novas configurações políticas e sociais ao

estado. A frágil estrutura econômica do estado foi ainda mais acentuada com a decadência da indústria têxtil nos anos de 1960. Diante da fragilidade econômica e com a ascensão de José Sarney ao governo do Maranhão (1965-1970), a solução encontrada foi a abertura das políticas estaduais à interferência dos ideais capitalistas que já efervesciam em âmbito nacional. Segundo Ericeira (2015, p. 127),

[...] o governador iniciou a sua gestão com a reforma administrativa para “modernizar” o aparelho do estado e desenvolver a economia sem romper com as velhas estruturas da economia agrária e as relações políticas do período anterior garantindo a existência de uma superestrutura política, jurídica e ideológica favorável a expansão do capitalismo [...].

Neste contexto, a educação fica submetida às orientações que surgem em nível de discursos e acordos definidos com agências internacionais como a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). A intencionalidade era que o planejamento educacional maranhense estivesse voltado à superação das altas taxas de analfabetismo, das precárias condições de trabalho dos professores e da inexistência de prédios escolares, situação que ainda perdura em alguns municípios até os dias atuais. Pinto (1982, p. 121) considera que

[...] da conjuntura nacional decorreria a maranhense, de modo que 1966 traria no bojo do Governo Sarney uma proposta educacional condizente com o projeto desenvolvimentista, àquela altura em andamento por todo o país. Diria mesmo que, duas premissas principais teriam orientado o Projeto de Educação de Sarney: a maior e primeira, considerando a educação como elemento dinamizador de desenvolvimento, razão suficiente, portanto, para atrelá-la diretamente a máquina governamental; a segunda, tentando anular todo e qualquer esforço empreendido pelo Governo antecedente, em relação ao setor [...].

Seguindo este entendimento, Pinto (1982, p. 92) destaca que o projeto desenvolvimentista proposto pelo governo estava “[...] comprometido com a classe dominante, portanto os seus pressupostos ideológicos decorrem e contemplam aquela classe, que exerce também, através da ideologia, sua dominação[...]”. Assim, durante o governo de José Sarney, as perspectivas de ação no âmbito educacional eram permeadas pelo atendimento aos interesses da classe dominante. Não havia outra intencionalidade além de atender aos interesses de manutenção da sociedade vigente.

No que tange a administração educacional do estado, o governo esperava, dos indicados para a coordenação da Secretaria de Educação, um trabalho que caminhasse paralelo às intenções políticas do governo de engajar o Maranhão na política nacional que visava o desenvolvimento através da formação de mão-de-obra. Para tanto, inúmeros projetos que visaram superar os altos índices do analfabetismo foram surgindo como perspectiva de

planejamento para enfrentamento da crítica situação educacional do estado, entre os quais destacaram-se: o Projeto Bandeirante, visando o atendimento educacional aos municípios maranhenses; Projeto TV Educativa, buscando atender jovens da capital numa perspectiva modernizante de ensino; e Projeto Madureza, que buscava por meio do ensino noturno atender aos trabalhadores que não tiveram a oportunidade de acesso à escola (PINTO, 1982).

Nas décadas seguintes, o estado do Maranhão experimentaria um processo de modernização vinculado a implantação de grandes polos industriais e modernização das técnicas empregadas na agricultura e pecuária. Tais empreendimentos trouxeram ao estado a expansão de serviços relacionados a construção civil, transporte e logística e comunicação que giraram em torno de investimentos públicos e privados. Assim, ao longo dos anos de 1980, em meio a luta pela democratização do país, o estado do Maranhão passava por momentos conturbados marcados por conflitos agrários, pela desapropriação da população de suas terras, trazendo consequências econômicas, sociais e ambientais que reconfigurariam todo o território maranhense. Ericeira (2015, p. 129) destaca que

[...] naquele momento, a dinâmica da política maranhense era marcada pelos violentos conflitos agrários, que impulsionaram a retomada da mobilização dos trabalhadores rurais por intermédio dos seus sindicatos e de outras formas de organização contra a expropriação de terras e a expulsão de trabalhadores rurais. Estes foram obrigados a se deslocar para as principais cidades maranhenses, especialmente, a capital, provocando o surgimento de movimentos de ocupação urbana em São Luís e de reivindicação de serviços sociais básicos, fortemente reprimidos pelo aparato do Estado.

Como consequência desse movimento, a educação nas principais cidades do estado acontecia de forma precária e sob o direcionamento de profissionais socialmente desvalorizados e mal remunerados. E nos pequenos municípios as ações em torno da educação se limitavam a ação direta dos próprios municípios com pouco ou nenhum apoio por parte do governo, marcadas pela atuação de dirigentes burocratas e centralizadores que seguiam as orientações do governo estadual e conduziam o ambiente escolar sob a ótica da manutenção da ordem vigente.

Ao avançarmos historicamente, vemos que a política educacional continuou na perspectiva de atender as demandas de modernização e desenvolvimento do estado, e, em 1980, tal perspectiva ganha ainda mais espaço com a implantação dos complexos industriais ALUMAR e Companhia Vale do Rio Doce. Tais complexos foram fundamentais para a entrada do estado nas rotas das relações econômicas mundiais, causando mudanças na organização geográfica, ambiental, política, econômica e social do Maranhão. A chegada das indústrias fez disparar o crescimento da população urbana do estado, se tornando responsáveis pela geração de emprego que movimentam a economia do estado até os dias atuais. As

indústrias ainda tornaram-se responsáveis por projetos nas áreas sociais, incluindo ações no âmbito educacional recebendo total apoio do governo.

É no contexto da modernização do estado e em meio as lutas pela democratização do país, que as primeiras ações em prol da democratização da educação maranhense começam a se delinear, mesmo que de forma limitada em meio a consentimentos e a descentralização de ações definidas de cima para baixo, a política educacional, a gestão educacional e escolar do estado passaria a assumir novas configurações.

### **3.3 Gestão educacional e escolar no estado do Maranhão**

No final dos anos de 1980, com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, a Constituição do Maranhão (CE/MA) também foi promulgada pela Assembleia Estadual Constituinte do Maranhão, em 05 de junho de 1989. Elaborada de acordo com os princípios trazidos pela CF/1988, a CE/MA apresenta a educação como direito de todos, dever do Estado. Assim, o “capítulo VI – Da educação, da cultura e do desporto” trata especificamente da educação no Maranhão, apresentando nos Artigos 217 a 226 as normativas para a realização da educação no território maranhense. Ficando estabelecido no Art. 217 que:

[...] A educação, direito de todos e dever do Estado, será promovida e incentivada com a colaboração da família, visará ao desenvolvimento integral e preparo da pessoa para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, com base nos princípios e garantias da Constituição Federal. (MARANHÃO, 2019, p. 109).

Ficam garantidos, por meio dos princípios constitucionais, a obrigatoriedade do Estado na oferta da educação pública em colaboração com a União e os Municípios. Trazendo como indicativo a elaboração dos planos estaduais e municipais de educação, conforme apresentado no artigo 221.

Artigo 221 - a Lei estabelecerá o Plano Estadual e Municipal de Educação Plurianual, articulado e desenvolvendo o ensino estadual em seus diversos níveis, mediante ação integrada do poder público, para a:

- I – erradicação do analfabetismo;
- II – universalização do atendimento escolar;
- III – melhoria na qualidade de ensino;
- IV – formação para o trabalho;
- V – formação humanística, científica e tecnológica. (MARANHÃO, 2019, p. 110).

Em meio ao processo de democratização do país, por meio de lutas e reivindicação sociais, a valorização da educação pública e a defesa da gestão democrática

ganharam destaque no cenário nacional, nos anos de 1980 e início dos anos de 1990, e, nesse contexto, as ações voltadas a reforma do Estado brasileiro em conformidade com as orientações das políticas neoliberais começam a delinear também as ações nos estados. No estado do Maranhão, o governo de Edson Lobão trouxe às políticas sociais os primeiros impactos das definições neoliberais que apontavam para a elevação dos índices educacionais e, na contramão deste processo e sob as orientações dos organismos internacionais, buscavam a redução dos investimentos na educação. Assim, no Maranhão, começava a se estabelecerem novas propostas políticas que reconfigurariam, inclusive, as políticas educacionais.

Os impactos trazidos pelas novas orientações políticas e econômicas, iniciadas no governo de Edson Lobão, ganharam maiores dimensões com a chegada de Roseana Sarney ao governo do estado do Maranhão. Eleita pela primeira vez em 1994, ao vencer as eleições que disputava com Epitácio Cafeteira, Roseana Sarney assumiu o governo e se apresentou como uma governadora que trazia, como foco do seu mandato, a valorização das riquezas naturais e culturais do estado.

A partir de 1995, o Maranhão passou a vivenciar intensamente a vertente mais eficaz das reformas neoliberais por meio da adoção do modelo gerencialista que adentrou as instituições públicas que passaram a ser gerenciadas segundo parâmetros de eficiência, eficácia e qualidade. Neste contexto, o governo de Roseana foi marcado, especialmente em seu segundo mandato (1999-2002), pela adoção de políticas de caráter gerencial, definindo as gerências regionais como forma de atuação do governo. Para Santos (2011, p. 213),

[...] a desresponsabilização e redução do Estado foi a pedra angular das políticas neoliberais que espraíram no mundo durante a década de 1990. Essas práticas foram implementadas no Maranhão a partir da segunda metade da última década do século passado, com a implantação da reforma administrativa e a adoção da administração pública gerencial no governo Roseana Sarney (1995 – 2020) seguindo de perto o modelo adotado por FHC [...].

O que foi vivenciado, a partir deste momento, foi um plano de governo marcado pela desresponsabilização do estado diante das políticas, em especial no âmbito educacional, que caminhavam rumo a reforma administrativa do estado, pautada na descentralização mediante atuações das entidades públicas não-estatais. Tal medida culminou com a extinção das secretarias estaduais e a posterior criação de gerências que se tornaram representações do governo em municípios localizados estrategicamente, que, dispendo de autonomia regulada, se tornaram via de ações e de controle do estado (ERICEIRA, 2015).

Com a aprovação da Lei nº 7.356 de 29 de dezembro de 1998, que dispôs sobre a Reforma e Reorganização Administrativa do Estado, as determinações trataram da extinção das secretarias de Estado e da criação de gerências. Conforme apresentado no Art.5º da Lei:

Art. 5º Ficam criadas as seguintes gerências:  
I – de Planejamento e Desenvolvimento econômico;  
II – de Administração e Modernização;  
III – de Receita Estadual  
IV – de Justiça, Segurança Pública e Cidadania;  
V- de Qualidade de Vida;  
VI – de Desenvolvimento Humano  
VII – de Infraestrutura;  
VIII – de Desenvolvimento Social. (MARANHÃO, 1998, não paginado).

No âmbito da educação ofertada pela rede estadual, a Lei extinguiu a Secretaria de Estado da Educação (SEEDUC) e criou-se a Gerência Adjunta para Educação (GAE), que se apresentava subordinada à Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH) e tinha como meta elevar os índices educacionais que diante do cenário nacional eram precários. A GAE teve seu funcionamento atrelado à subdivisão de setores e funções responsáveis pela organização e fiscalização das escolas que, ao final dos trabalhos, não conseguia uma unidade frente aos dados e levantamentos realizados.

A fragmentação das ações levou os profissionais da educação, pais e estudantes a uma onda de incertezas no que se relacionava aos assuntos relativos ao funcionamento das escolas. O processo de burocratização das ações na organização da educação maranhense se evidenciou mais uma vez. Longe de se constituir em órgão de participação social e de aproximação com as escolas, a gerência se constituiu em um órgão burocrático que exigia das escolas o cumprimento de direcionamentos também burocráticos e desvinculados da prática social das escolas.

Durante alguns anos, a participação da comunidade nas escolas se limitava a reuniões de pais e ações comunitárias para limpeza e pequenos reparos realizados através de projetos, como Amigos da Escola<sup>22</sup>, Escola Aberta<sup>23</sup> e ainda pelo Programa Mais Educação<sup>24</sup> que aconteciam em parceria com empresas e organismos internacionais que direcionavam a

---

<sup>22</sup> Criado em 1999, o projeto criado pela Rede Globo de Televisão era caracterizado pelo incentivo a ação voluntária nas escolas públicas. Que sofreu duras críticas pelos estudantes de pedagogia, pelos autores e estudiosos da educação e pelos profissionais da Educação em todo o país (SILVA; CALDERON, 2007).

<sup>23</sup> Criado em 2004, o programa consistia numa iniciativa do Governo Federal em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em que as escolas ficavam disponíveis durante os fins de semana para que a comunidade participasse de atividades que envolviam esporte e cultura, quebrando assim os muros que distanciavam as escolas de suas comunidades (BRASIL, 2004).

<sup>24</sup> Programa do Governo Federal que amplia a permanência dos estudantes nas escolas através da realização socioeducativas no contraturno escolar (BRASIL, 2007).

relação escola-comunidade através da ação da direção escolar e de alguns poucos atores da própria escola e das famílias.

Anos depois, a participação da comunidade passou a ser incentivada através da instituição do Colegiado Escolar, por meio do Decreto Estadual nº 14. 558 de 22 de maio de 1995, no então Governo Roseana Sarney. Assim, ficava sistematizada a participação nas escolas através da representatividade composta por atores dos diferentes segmentos da escola e da comunidade. Este documento sofreu diferentes alterações em seu texto ao longo dos anos, mas manteve a organização da representação escolar.

Assim, no governo de Roseana Sarney, o que se observou foi um discurso acentuado da descentralização com programas e projetos que buscavam em teoria, a oferta de uma educação de qualidade. Programas como Aceleração de estudos (1995), Colegiado Escolar (1995), TV Escola (1996), PROINFO (1998), entre outros direcionados por recursos federais, tinham por objetivo melhorar os índices da educação no estado e, ao longo dos dois mandatos da governadora, foram fundamentados na parceria entre o setor público e privado trazendo à política educacional um tom gerencial característico das grandes empresas e atribuindo a educação o direcionamento esperado pelas políticas neoliberais. Para Sousa (2011, p. 213), “[...] em nenhum momento ocorreu a transferência efetiva de poder dos órgãos centrais para os regionais nem autonomia administrativa e financeira, ocorreu de fato uma recentralização do poder nas mãos da governadora, articulada aos gerentes regionais [...]”.

Em seu segundo mandato, foram aprovadas as Diretrizes e Estratégias para a política educacional do Estado (1999-2002), o objetivo era, por meio da descentralização de ações, promover uma educação de qualidade através de uma série de ações que envolviam estratégias de planejamento, formação docente, fortalecimento do regime de colaboração entre estado, municípios e União. Neste contexto, o diretor é apresentado como peça central para que o trabalho desenvolvido na escola alcançasse as metas definidas, devendo, inclusive, ser o sujeito revestido de competências que favorecessem tal empreitada.

Nos governos seguintes, após o mandato de José Reinado Tavares (2003-2006), vivencia-se, pela primeira vez em 31 anos sob o domínio da oligarquia Sarney, momentos de ruptura com a eleição de Jackson Lago. Com um mandato marcado pela intencionalidade de democratização da política educacional do estado, o governo apresentou o Programa Estadual da Educação do Governo do Maranhão que, entre suas metas, buscava a abertura à participação, valorização docente, além de melhorias nas estruturas físicas e no acompanhamento pedagógico das escolas.

Durante este governo, pode-se experimentar um momento de incentivo e valorização da participação social entre os quais configuraram-se os seminários participativos dos Planos Plurianuais (PPA), fóruns participativos, comitês de articulação para políticas específicas entre outras formas de participação que buscavam direcionar a política educacional do estado a partir da presença de organizações sociais e de setores empresariais no desenvolvimento de políticas públicas destinadas efetivamente ao atendimento da população maranhense.

No governo de Jackson Lago, a preocupação com os índices apresentados pela educação maranhense foi a justificativa para a adoção de medidas que culminaram com conquistas históricas para a educação maranhense. Entre elas, a realização de concursos contemplando o cargo de supervisores escolares como membro da equipe gestora das escolas; um trabalho de parceria e cooperação entre os municípios maranhenses, visando a oferta de uma educação de qualidade e a elevação da média do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do estado de 2,9 (2005) para 3,7 (2007) segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Ainda no o governo de Jackson Lago, foi realizada a parceria e a consequente interferência das Organizações Não Governamentais (ONGs) no trabalho pedagógico das escolas, com destaque a parceria firmada entre a Secretaria de Educação do Estado do Maranhão (SEDUC/MA) e o Instituto Airton Senna em 2009, por meio do Programa Gestão Nota 10<sup>25</sup>, que tinha como objetivo fortalecer a gestão educacional e escolar, e que direcionava uma atenção especial ao diretor escolar, considerando-o como peça central das ações voltadas a qualidade da educação no estado. Contudo, a cassação do mandato de Jackson Lago trouxe novos direcionamentos a política educacional no Maranhão. De acordo com Sousa e Lima (2012, p. 2),

[...] o grupo derrotado utilizou expediente de contestar na justiça eleitoral os resultados da eleição. Alegando compra de votos ou abuso do poder econômico. Em apoio a essa contestação judicial, manteve permanente campanha midiática sobre esse processo e contra todas as iniciativas governamentais. Ao cabo de dois anos, o Tribunal Superior Eleitoral – TSE cassa o mandato do governador Jackson e o restitui a Roseana Sarney (Partido do Movimento Democrata Brasileiro – PMDB/MA), filha do presidente do Senado Federal, José Sarney [...].

A análise dos enredos políticos desse momento se torna essencial a compreensão do processo de descontinuidade vivenciado pelas políticas públicas, em especial pela política

---

<sup>25</sup> Programa desenvolvido pelo Instituto Airton Sena com o objetivo de gerenciar as rotinas das escolas e secretárias de educação visando elevar a qualidade da educação, trazendo as escolas um caráter gerencial que a distanciava da perspectiva democrática em seu sentido real.

educacional do estado. Ao assumir o governo após a cassação de Jackson Lago, Roseana não apresentou propostas que vislumbrassem o avanço da oferta da educação no estado, o que ocorreu foi a continuidade das propostas e programas já iniciados no governo anterior, fazendo, inclusive, com que alguns perdessem seu objetivo real por não ser compreendido a partir de uma atuação que visava a democratização dos espaços educacionais.

No âmbito da gestão escolar, programas como o Gestão Nota 10 permaneceram e trouxeram as escolas a busca pela gestão da qualidade total, visando a busca por melhores resultados sem, contudo, ampliar os recursos investidos. Os problemas enfrentados no âmbito educacional passaram a ser vistos como de ordem gerencial o que exigiu a busca de soluções técnicas e formações de gestores numa perspectiva de gerenciadores das empresas educativas do Estado: as escolas. Neste contexto, todos os envolvidos diretamente com os resultados educacionais foram treinados e eram responsáveis pelo preenchimento de fichas e tabelas que tinham entre outros poucos objetivos o acompanhamento do desempenho mensal de docentes e estudantes.

Apesar dos descontentamentos com a política educacional do estado, em 2011, Roseana Sarney é reeleita governadora do Maranhão. Sobre esse momento, Ericeira (2015, p.155 - 156) conclui que

[...] a dinâmica da história do Maranhão foi fortemente marcada pelas constantes lutas entre grupos constituídos por membros das elites locais que buscavam, utilizando-se dos mais diversificados expedientes, impor ao conjunto da sociedade as suas visões de mundo que abarcavam um modelo econômico, político e social, excluindo as camadas populares de participarem na definição coletiva dos rumos a serem tomados pela sociedade maranhense. Estas, mesmo alijadas de tal processo, buscaram romper com os modelos impostos, contribuindo com a construção da democracia, especialmente em meados dos anos 2000 quando as forças de oposição constituídas a época conseguiram romper com os modelos oligárquicos e iniciar o processo de adoção de políticas mais democráticas e participativas, propostas interrompidas pela retomada do poder estadual pelas velhas práticas clientelistas e patrimonialistas [...].

O que podemos concluir é que, ao longo das décadas, nos governos de Roseana Sarney (1995-1998/1999-2002), José Reinaldo Tavares (2003-2006), Jackson Lago (2007-2009) e novamente de Roseana Sarney (2009-2010/2011-2014), no que diz respeito a participação e representatividade nas escolas, as alterações não foram substanciais, e, apesar da tentativa de democratização das relações no planejamento da educação pública no estado do Maranhão no governo de Jackson Lago, após sua cassação, retomamos a vivenciar relações centralizadoras e burocratizadas.

Em meio a este contexto de descontinuidade e práticas centralizadoras, no contexto do último mandato do governo de Roseana Sarney, é aprovado o Plano Estadual de

Educação (PEE/MA) (2014/2024), em atendimento à orientação estabelecida pelo PNE (2014/2024) no seu Art. 08:

[...] Os estados, o Distrito Federal e os municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de um ano contado da publicação desta lei. (BRASIL, 2014, p. 46).

Aprovado em junho de 2014, por meio da Lei 10.099, em consonância com o PNE (2014-2024), o PEE/MA (2014/2024) apresentou um diagnóstico da educação maranhense, definindo metas e ações estratégicas que buscam a garantia do direito a educação. Com tempo de execução de dez anos, o PEE/MA deve ser avaliado a cada dois anos em articulação com outros entes federados e com a sociedade civil (MARANHÃO, 2014).

No diagnóstico da educação maranhense, apresentado no PEE/MA (2014/2024), fica evidente os desafios a serem superados em todas as etapas da educação básica, com destaque o IDEB. Contudo, outros desafios se tornam mais evidentes quando tratamos do trabalho realizado nas escolas. Os índices de evasão, abandono e reprovação representam, entre outros fatores, o que realmente compromete o desenvolvimento da educação em nosso estado, evidenciando ainda as condições socioeconômica das famílias que em situação de vulnerabilidade acabam por levar suas crianças e jovens a buscar alternativas para contribuir com o sustento das famílias e estes abandonam os estudos e por consequência a escola. O documento conclui:

[...] observa-se que à medida que a educação básica evolui os problemas com a produtividade dos sistemas educacionais aprofundam-se proporcionalmente. Não só a reprovação e o abandono aumentam como a distorção idade-série vai ampliando de forma cumulativa e crescente. (MARANHÃO, 2014, p. 5).

Os dados apresentados pelo PEE/MA (2014-2024) se tornam ainda mais desafiadores quando tratamos das modalidades de ensino, do atendimento e do respeito à diversidade. Na perspectiva de ofertar à população maranhense uma educação que avance na superação dos entraves construídos historicamente por políticas educacionais centralizadoras e que desfavorecem o atendimento às camadas populares, trazendo uma perspectiva de participação social com vistas a democratização de educação, o PEE/MA (2014-2024) apresenta 22 metas que tratam da educação maranhense em todas as etapas e modalidades, bem como da formação e valorização dos profissionais da educação, da gestão democrática, da oferta da educação integral, das metas do IDEB, entre outras.

Na perspectiva de democratização da educação e da gestão escolar, o PEE/MA (2014/2024) traz entre suas metas, especificamente na meta 20, a orientação com relação a gestão democrática das escolas públicas. Assim, a meta 20 trata de:

[...] assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses. (MARANHÃO. 2014, p. 27).

Buscando o cumprimento desta meta, o PEE/MA (2014/2024), por meio de diferentes estratégias, busca garantir a participação social nas instituições seja por meio da eleição para gestores, seja por meio da existência de mecanismos de atuação coletiva ou ainda por meio do estabelecimento de regime de colaboração e cooperação técnica entre as redes de ensino. Como é evidenciado nas estratégias a seguir:

[...] 20.2 Estabelecer cooperação técnica entre Estado e Municípios definida por instrumentos legais, como convênios que explicitem claramente os objetivos comuns no atendimento da escolarização básica, na sua universalização, na qualidade de ensino e na gestão democrática.

20.3 Estabelecer regras para o regime de colaboração para tratar da Gestão da Educação Pública, orientado pelos princípios de democratização e cooperação, de modo a assegurar a participação dos diferentes segmentos das instituições educacionais no desenvolvimento de suas políticas, observando-se os seguintes critérios: tratamento diferenciados para pequenos municípios com população predominantemente rural ou indígena; programa de transporte escolar com critérios comuns, aplicando as normas de segurança; cooperação entre Estado e Municípios definida por instrumentos legais, como convênios que explicitem claramente os objetivos comuns no atendimento da escolarização básica, na sua universalização, na qualidade do ensino e na gestão democrática. (MARANHÃO, 2014, p. 27).

Logo, ao analisarmos a meta 20 do PEE/MA (2014/2024) e as estratégias traçadas visando assegurar a gestão democrática das escolas públicas, é possível perceber uma evolução na forma como a participação da sociedade e da comunidade escolar é incentivada legalmente e amparada por meio das perspectivas de cooperação entre o Estado e municípios. Assim, parecemos caminhar em direção a novos rumos que se delineiam com a chegada de uma nova proposta de governo após a derrocada do grupo Sarney nas eleições de 2014.

Após quase 50 anos da oligarquia Sarney, chega ao governo do estado do Maranhão com vitória em primeiro turno com 64% dos votos válidos, Flavio Dino, eleito pelo Partido Comunista do Brasil (PCdoB). No que tange a educação, o governo Flavio Dino encontra desafios resultantes de um processo histórico de descaso com a educação maranhense. A busca pela superação das precárias condições de funcionamento das escolas, em especial no interior do estado foi a porta de entrada da política educacional do atual governo.

O perfil do atual governador remete a participação e militância estudantil e forte atuação no contexto político do estado. Desde sua campanha apresentou propostas que visavam melhores condições de vida da população através de ações que incluíam a oferta da educação de qualidade e com a participação social.

[...] Após a cerimônia da posse, Flávio Dino anunciou 17 atos e, entre eles quatro relacionados à educação: Decreto nº 30.619, de 2 de janeiro de 2015, regulamentando a seleção democrática para gestores escolares na rede pública estadual (prevista nos artigos 60 e 61 da Lei nº 9.860, de 01 de julho de 2013, mas até então não implantada); Decreto nº 30.620, de 2 de janeiro de 2015, que instituiu o Programa Escola Digna, direcionado para a criação ou melhoria da infraestrutura na rede estadual e municipal; Programa de Incentivo de Desempenho da Gestão Escolar [...]. (LIMA; BIANCHINI; LIMA, 2019, p. 200).

Através destas ações e do planejamento educacional marcado pelo ideal de descentralização e participação, a política educacional do atual governo vem sendo direcionada por Felipe Costa Camarão à frente da Secretaria de Educação desde o ano de 2016. O secretário vem conduzindo as ações do governo na oferta da educação buscando evidenciar por meio de sua atuação ativa “[...] indicativos do princípio da educação como direito, de valorização do regime de colaboração, de gestão democrática, de expansão da oferta com infraestrutura e qualidade, de valorizar o professor e combater ao analfabetismo[...].” (LIMA; BIANCHINI; LIMA, 2019, p. 201).

As ações e programas do governo são parte de um caminhar em direção a oferta da educação em condições dignas e pautadas no fortalecimento das ações sociais coletivas por meio de decretos e portarias que visam democratizar o espaço escolar. Assim, no Governo Flávio Dino, o processo de democratização da gestão escolar ganhou um novo direcionamento no que se refere a participação da comunidade, através da implementação do Decreto Nº 30.619, de 02 de janeiro de 2015, garantindo, ao menos legalmente, a participação da comunidade na escolha do seu representante na gestão da escola.

A primeira etapa para eleição de diretores escolares aconteceu no dia 10 de dezembro de 2015 e exigiu dos candidatos participação no processo de formação para os diretores, realização de prova escrita e ainda apresentação de um plano de ação da gestão. Segundo o governador do Estado do Maranhão Flávio Dino, “[...] com as eleições nas escolas, o Governo abre mão de um poder e coloca-o nas mãos da comunidade. Estamos compartilhando o poder para exercê-lo melhor [...]” (MARANHÃO, 2015, p. 1).

Em 2017, o então Programa Escola Digna sofre alterações em seu texto por meio do Decreto nº 33.631 de 14 de novembro reconfigurando as ações e a abrangência do programa, buscando evidenciar e fortalecer o espírito de colaboração entre a rede estadual e as

redes municipais na oferta da educação, incluindo a reforma e construção de escolas em municípios onde estas não existiam ou funcionavam em condições precárias. Em 2019, é instituída por meio da Lei 10.995 de 11 de março de 2019 a Política Escola Digna com o objetivo de “[...]institucionalizar as ações voltadas à promoção da aprendizagem e articulação com as redes públicas de ensino [...]” (MARANHÃO, 2019, não paginado). A Política Escola Digna traz como princípios no Artigo 2º:

- I – liberdade de pensamento e manifestação no ambiente escolar;
- II – gestão democrática na educação pública;
- III – valorização dos profissionais da educação;
- IV – respeito aos direitos humanos e à sustentabilidade socioambiental;
- V – articulação, colaboração e cooperação institucional entre as redes públicas de ensino. (MARANHÃO, 2019, não paginado).

No contexto da aprovação da Política Educacional Escola Digna, já no segundo mandato do governador Flávio Dino<sup>26</sup>, é apontada pelo governo a intencionalidade de trazer aos espaços e as pessoas que atuam na educação maranhense o exercício da participação por meio do estabelecimento de relações democráticas que visam a valorização, o respeito e o trabalho colaborativo. A política educacional Escola Digna garante no eixo Gestão Educacional o princípio da gestão democrática, com foco na participação da comunidade na eleição de diretores, não havendo, contudo, nenhum artigo que trate especificamente da participação dos órgãos colegiados ou a apresentação de uma política de valorização/formação especificamente direcionada aos colegiados escolares para além das ações previstas no PEE (2014 / 2024).

Ao realizar uma avaliação da atuação do governo e da secretaria de educação do estado frente as ações direcionadas a educação maranhense, o secretário Felipe Camarão destaca que

[...] são diversos investimentos e ações concretas na educação: mais de 750 obras entregues, entre reformas, construções e revitalizações de escolas; saímos do zero para mais de 40 escolas de tempo integral; a maior remuneração do país aos professores da rede estadual, com jornada de 40 horas; fardamento para todos os estudantes da rede; formação para todos os professores, incluindo uniformes com inscrição em braille; redução do analfabetismo, a menor taxa dos últimos anos; maiores índices de aprovação e queda das taxas de reprovação e abandono escolar, entre muitas outras [...]. (CAMARÃO, 2016, não paginado).

Diante das ações apresentadas e da formulação das bases legais direcionadas a educação do estado compreendemos que os resultados apresentados pela Secretaria de Educação representam a intencionalidade de uma política educacional voltada a valorização

---

<sup>26</sup> Governador do Maranhão, reeleito em 2018.

da escola pública. É evidente que o investimento, o planejamento e as ações no âmbito da rede pública estadual são essenciais para a efetivação deste trabalho, hoje a rede estadual atende estudantes de diferentes níveis e modalidades de ensino da educação básica, organizadas em 1.061<sup>27</sup> Centros de Ensino (CE), Centros Educa Mais, Centros de Ensino Integral e Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão e escolas que foram municipalizadas frente a parceria com as prefeituras do estado.

Diante do cenário apresentado e das políticas educacionais deste governo caberia a formalização de uma ação que culminasse com o fortalecimento dos colegiados escolares e de suas ações na escola, a considerar a sua corresponsabilidade nas ações e a intencionalidade no processo de democratização que deve se fazer presente nas escolas, estando para além da eleição e formação de diretores, e estando diretamente relacionada a eleição de colegiados escolares e grêmios estudantis, entre outras ações que permitam a participação da comunidade na escola.

Recentemente, entre as ações que marcaram a organização da educação no Maranhão está a elaboração do Documento Curricular do Território Maranhense (DTCMA) para a educação infantil e ensino fundamental, a participação social nas diretrizes da educação do nosso estado foram, segundo dados da SEDUC/MA, garantidos na representação na elaboração e aprovação do DTCMA.

O documento elaborado buscando garantir as propostas da BNCC, traz as escolas marcos conceituais e sistemáticas de organização que visam por meio do currículo aproximar as aulas das especificidades do nosso estado, buscando a valorização da nossa história e cultura. Segundo dados do documento, a sua construção partiu de uma ação colaborativa.

[...] Para a construção do Documento Curricular do Território Maranhense, foi realizada ampla mobilização das redes de ensino por meio de ação colaborativa entre a Secretaria da Educação do Estado do Maranhão (SEDUC-MA), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação do Maranhão (UNDIME-MA), a União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação do Maranhão (UNCME-MA) e o Conselho Estadual de Educação do Maranhão (CEE-MA), em que profissionais da educação e da sociedade civil tiveram a oportunidade de apresentar valiosas contribuições ao documento por via de consultas públicas presenciais e plataforma on-line. (MARANHÃO, 2019, p. 5).

A sua produção em regime de colaboração com representação dos municípios do território maranhense, garantiu um diálogo que remeteu a perspectiva democrática propagada na elaboração e finalização do documento. Assim, em seu texto é evidenciado que

---

<sup>27</sup> Dados do Censo escolar 2020.

[...] houve uma preocupação em dialogar com as diferentes regiões do território maranhense, a fim de considerar a contextualização das aprendizagens, observando as características geográficas, demográficas, econômicas e socioculturais do estado, bem como temas integradores que se relacionam com a vida humana em escala local, regional e global, definidos na BNCC. Dessa forma, buscou-se respeitar e valorizar a autonomia pedagógica, a identidade e a diversidade de cada localidade, sem subtrair ao educador um documento balizador de suas práticas pedagógicas [...]. (MARANHÃO, 2019, p. 5).

O DTCMA é apresentado, numa perspectiva democrática, como ação pautada pelos princípios democráticos, evidenciados pela concepção de educação cidadã balizada pela interação entre os diferentes sujeitos que compõem a escola. Neste documento, a escola, em si, é tomada como espaço as relações pautadas no diálogo e no respeito as diversidades e cuja responsabilidade sobre sua organização é de todos que a compõem, que dela fazem parte numa perspectiva de mudança de comportamento que visa a superação de conceitos que envolvam preconceito, discriminação e possam comprometer o processo de ensino-aprendizagem. O documento é apresentado como

[...] uma referência de currículo para o território pressupõe uma construção oriunda de um exercício prático de democracia. A construção do Documento Curricular do Território Maranhense foi desenvolvida segundo esta perspectiva. Vários esforços, frutos da escuta dos educadores maranhenses, estudantes, sociedade civil em geral, organizações educacionais que tiveram voz e vez nos processos coletivos de construção e análises da produção deste documento, registram esse processo. (MARANHÃO, 2019, p. 44).

Assim, as ações que buscam democratizar a educação maranhense caminham em busca da superação dos desafios que se apresentam à política educacional e à afirmação da educação como direito. E mesmo frente aos avanços apresentados nos últimos anos, a educação ofertada na rede pública estadual do Maranhão ainda apresenta problemas na organização administrativa, pedagógica e financeira que refletem nas políticas educacionais e se constituem em obstáculos a ação dos órgãos colegiados no exercício da gestão democrática. Vivemos um período em que se busca fundamentar o processo de democratização das escolas em diretrizes e ações.

Por isso, é necessário compreender que a luta pelo exercício da gestão democrática não cessa e que esta se dá pela participação social que se consolida na existência e na ação consciente dos órgãos colegiados, seja no exigir, no elaborar ou executar de ações que culminem com a democratização das escolas e das políticas educacionais. Nesta perspectiva nós voltamos a análise da participação social na escola, como elemento fundamental ao exercício da gestão democrática por meio da existência, do fortalecimento e da ação do colegiado escolar, para tanto na seção seguinte nos dedicamos ao estudo da ação coletiva por meio deste órgão nas escolas.



#### **4 COLEGIADO ESCOLAR: mecanismo de democratização da gestão**

A luta pela democratização do espaço escolar é um desafio que permeia nas ações dos diferentes profissionais da educação nacional e de milhares de famílias que usufruem do direito à educação pública em nosso país. A organização escolar, em si, por muitos anos, afastou do seu contexto a possibilidade de participação e/ou de descentralização das ações por estes sujeitos, centralizando-as nas secretarias de educação e/ou nas mãos do diretor escolar.

Nesta quarta seção, discutimos a gestão escolar a partir da ação dos colegiados escolares tomando-o como órgão que possibilita o exercício da gestão democrática nas escolas públicas por meio da participação social nessas instituições, enfatizando os desafios e possibilidades e ainda a existência e funções do colegiado no espaço das escolas públicas da rede estadual do Maranhão.

Nessa construção, buscou-se reafirmar que a existência do colegiado escolar e sua ação junto a gestão só é possível por meio da participação, oportunizando aos sujeitos erguer sua voz e dá vida a sua atuação na escola, compreendendo-a como espaço de lutas, de resistência e de exercício da democracia que se dá pela descentralização do poder e pela responsabilização coletiva.

Logo, os resultados alcançados por meio da ação coletiva que se origina no trabalho do colegiado escolar ganham maior relevância quando a participação é incentivada e compreendida como força mobilizadora que se constitui também em enfrentamento dos desafios que se apresentam às ações planejadas e, ao mesmo tempo, em possibilidade na defesa da escola pública. Entre desafios e possibilidades, o colegiado escolar deve ser percebido pela gestão e pela comunidade como espaço à participação que leva à interação com o Estado por meio de exercício da democracia que se inicia na escola e extrapola seu espaço.

##### **4.1 Gestão escolar e os mecanismos de participação social**

No Brasil, a escola pública tem sua existência e funcionamento entrelaçados as ações políticas e econômicas construídas a partir dos interesses e orientações das relações estabelecidas com países economicamente superiores ao nosso. Os direcionamentos apontados e consolidados nas políticas educacionais trazem a educação pública brasileira a condição de instituição que atende a população no direito à educação e ao mercado no

atendimento a formação da força de trabalho necessária ao desenvolvimento econômico mundial.

Desde a sua criação, a escola pública já apresentava intencionalidades diferenciadas em favor do público que atendia. Assim, tomada como espaço destinado a oferta da educação e do acesso ao conhecimento sistematizado, a escola também se constituiu em espaço de dominação ou de revolução a considerar a postura daqueles que a constituem, de quem a dirige e em especial, daqueles que a planejam e a financiam.

Pensada sob essa perspectiva, a escola não pode e não deve ser vista como uma instituição desprovida de objetivos e intencionalidades, mas, antes de tudo, deve ser vista como espaço político que se constrói na interação, nas relações que nela se estabelecem. Portanto, todos que a constituem e dela fazem parte são por ela responsáveis. Desta forma, a luta pela garantia da escola pública foi aos poucos acompanhada pela luta por sua democratização, pela democratização de suas relações que como já foi apresentado neste trabalho encontra nos princípios estabelecidos pela CF/1988, pela LDBEN 9.394/96 e pelo PNE (2014/2024) a garantia da participação como ação favorável a emancipação social.

Como já discutido neste trabalho, a participação se apresenta a partir da concepção da escola como um espaço que extrapola seus muros e envolve a sua comunidade no trabalho pedagógico e na luta pelo seu funcionamento, sua valorização e sua qualidade social. Assim, a escola pública constitui-se verdadeiramente num espaço público coletivo e político com objetivos planejados e direcionados por ações que buscam o estabelecimento de relações democráticas que, para além da orientação legal, se constroem e são exercidas devido a compreensão da sua significação social. Democratizar a escola pública só é possível pela participação. Nesse sentido, Paro (2016, p. 21-22) reforça que,

[...] se falamos ‘gestão democrática da escola’, parece-me já está necessariamente implícita a participação da população em tal processo. Quando, entretanto, destacamos a ‘gestão democrática da escola’, para examinar as relações que tal gestão tem com a comunidade, parece-me que estamos imputando a ela um caráter exterioridade ao processo democrático que se daria no interior da escola, como se, consubstanciada a democracia na unidade escolar, a comunidade fosse apenas mais um fator a ser administrado por meio das ‘relações’ que com elas se estabelecem. Se, todavia, concedemos a comunidade - para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se - como o real substrato de um processo de democratização das relações da escola, parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante[...].

As contradições existentes e presentes no espaço escolar fazem com que a participação ainda não se concretize como uma relação natural ao processo de funcionamento da escola, daí a necessidade de promovê-la e incentivá-la. O estreitamento do espaço existente

entre a comunidade e a escola permite relações voltadas ao planejamento, execução e acompanhamento dos trabalhos pedagógicos por meio da construção do projeto político pedagógico da escola, que, por sua vez, só se torna um documento representativo se for construído pela comunidade escolar e voltado a ela.

É por meio desse processo de conhecimento, de elaboração coletiva e de execução, que também deve-se dar no âmbito da coletividade, que a escola pública se democratiza. A aproximação, a participação e a conscientização da comunidade, em favor da democratização da escola pública para a sociedade, fazem com que a educação pública seja tomada em sua importância e sua oferta e manutenção como dever do Estado. Neste sentido, a democratização da escola pública perpassa pela conscientização da concepção de sujeito, pela atuação na sociedade e pela luta pelos direitos sociais.

É mediante as lutas sociais que a participação da sociedade nas escolas tem se materializado na definição de políticas educacionais que garantem a representatividade e levam ao exercício da democracia nestas instituições. Assim, a existência de órgãos colegiados na escola pública surge da intencionalidade da construção de uma escola que tenha um projeto comunitário representado e efetivado na elaboração de uma proposta pedagógica que prima pelo planejamento de metas e ações que considerem os interesses e as necessidades da comunidade escolar acima de qualquer outro interesse.

Nesse sentido, a representatividade vivida por meio da escolha do diretor escolar, pela participação estudantil, pela existência e ação de órgãos colegiados e pelo fortalecimento da participação da família na escola, é um passo na caminhada rumo a democratização real da escola. Logo, para além da existência desses mecanismos de participação, a conscientização política e o diálogo promovem, no espaço escolar, a superação do processo burocrático e centralizador em favor de uma gestão democrática e, portanto, democratizada na escola pública.

A participação que se origina pelo diálogo e pela ação coletiva constitui-se num meio que articula o respeito às diferenças e o compartilhamento de poder, e se efetiva nas representações coletivas que democratizam o ambiente escolar. Contudo, só estas ações não representarão o alcance de uma escola pública democrática, sendo que as relações para além da escola precisam também ser democratizadas. Para que este processo se consolide na escola, o exercício da gestão democrática não pode se dar de forma isolada das relações que se constroem na sociedade. As inquietações, anseios e propostas de democratização da sociedade se reproduzem na escola e, apesar do entendimento do poder de transformação existente na

escola, é fundamental a compreensão de que não existe escola democrática em uma sociedade apoiada em relações burocráticas e patrimonialistas.

Nessa assertiva, compreender o exercício democrático nas escolas exige a superação de concepções arraigadas e permeados por marcas das experiências centralizadoras e burocratizadas, em favor das relações pautadas na autonomia, na participação e na descentralização do poder. Cardozo e Colares (2018, p. 360) destacam que

[...] esse processo de participação, embora nem sempre seja despertado, precisa articular-se com as demais práticas sociais que possam contribuir para o fortalecimento da participação popular e para cultura democrática em favor de ações que se contrapõe as relações de força e poder da minoria sobre a maioria [...].

É necessário que a democratização da gestão escolar seja uma ação contextualizada, amparada por outras medidas que busquem a participação por diferentes vias de democratização social. A escola deve fazer ou reproduzir aquilo que a comunidade deseja, caminhando para a superação de decisões unilaterais e transformando a escola num ambiente mais democrático e transparente. Libâneo (2018, p. 89) aponta que

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionam melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e sua dinâmica das relações da escola com a comunidade e favorece uma aproximação maior entre professores alunos e pais [...].

É relevante destacar que não há sentido algum conceber a participação como uma ação a ser moldada, direcionada ou ainda conduzida a um determinado fim, a participação, antes de tudo, deve apontar para o crescimento da consciência crítica, possibilitando a tomada de decisão e, por conseguinte, a descentralização do poder, se constituindo em um avanço na ação da comunidade frente à atuação social. Segundo Bordenave (2007, p. 42),

[...] o drama da nossa sociedade é que com frequência o estado se alia ao sistema de interesse em detrimento do sistema de solidariedade e prefere limitar drasticamente a participação destes no momento em que considera que sua mobilização coloca em perigo o sucesso dos sistemas de interesse [...].

Nessa perspectiva, compreende-se que a participação se dá a partir da ação consciente ou por meio da conscientização da comunidade que ao tomar ciência do poder oriundo da participação social enquanto ação coletiva ocupa seu espaço com maior propriedade e força. Para Bordenave (2007, p. 34),

[...] a democracia promove a subida da população ao nível mais elevados de participação decisória, acabando com a divisão de funções entre os que planejam e

decidem lá em cima e os que executam e sofre as consequências das decisões cá embaixo [...].

Na escola, o poder de participação se efetiva pela existência dos órgãos colegiados que atuam na perspectiva de contribuir com a descentralização do poder tornando a escola um espaço coletivo. De acordo com Bordenave (2007, p. 12), “[...] do ponto de vista dos progressistas, a participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade [...]”.

A participação e a ação da comunidade na escola se apresentam como possibilidade real de acompanhamento e de exigência perante o Estado no que tange a oferta da educação pública próxima da sua comunidade, contemplando-a em suas políticas. A participação da comunidade na escola apresenta-se assim como elo entre a comunidade e o Estado, mostrando ao último a força que esta pode exercer. Bordenave (1994, p. 56) afirma que, “[...] através da participação, a população aprende a transformar o Estado, de órgão superposto à sociedade e distante dela, em órgão absolutamente dependente e próximo dela [...]”.

É por meio da participação e da ação dos órgãos colegiados, em especial do colegiado escolar, que a escola pública se fortalece e se constitui em uma instituição política de ação coletiva. Cabe destacar que não se trata de participação em seu sentido limitado, concedido, mas de lutas concretas que visam, através da organização de coletivos, a superação das relações de poder e de dominação, caminhando rumo a construção de relações democráticas voltadas a luta pela garantia de direitos, envolvendo corresponsabilização e o respeito a limites e diferenças. Nesse processo, certamente haverá conflitos ou divergências de opiniões, pois é válido lembrar que toda ação coletiva é permeada por opiniões e desejos diversos ou contrários, contudo, é necessário que se tenha como propósito as deliberações em favor do coletivo. Sobre esta condição, Paro (1992, p. 264) afirma que,

[...] na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta a sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população [...].

Nessa perspectiva, “[...] coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública[...]” (PARO, 2016, p. 57). No Brasil, entre tentativas de efetivação do processo democrático, no incentivo a participação e autonomia da comunidade escolar adotou-se as representações através dos órgãos colegiados: conselho ou colegiado escolar,

associação de pais e mestres, conselho de professores e grêmio estudantil, complementadas pela realização da eleição de gestores tendo sua regulamentação pautada pela elaboração de decretos e leis que visam o exercício da democracia na escola.

Cada um dos mecanismos tem uma forma de organização e representação específica que visa um único objetivo: democratizar as ações no espaço escolar. Para tanto, o amparo legal é condição para que a participação ganhe força e seja assumida como um ato responsável que demanda conhecer e compartilhar princípios de organização, objetivos e metas que se constroem na escola. Logo, todas os órgãos colegiados seguem princípios legais definidos através da legislação nacional, estadual ou municipal.

Os órgãos colegiados atuam na perspectiva de resolução de problemas e superação de desafios cotidianos no espaço escolar, buscando a superação de ações isoladas através da implementação de ações fundamentadas no trabalho em equipe. A atuação dos órgãos colegiados também gera desafios e questionamentos, portanto é necessário destacar a relação existente entre o diretor, sua equipe e os órgãos colegiados considerando-a imprescindível frente o desafio do exercício da gestão democrática.

Assim, os órgãos colegiados como parceiros nas lutas e no planejamento de uma proposta de educação humanizadora e política pautada na relação de confiança e mediada pelo diretor escolar, favorece a existência e atuação dos mecanismos de participação. Nesse sentido, Azevedo e Cardozo (2016, p. 13) destacam que,

[...] estabelecer uma concepção de participação plena dos que fazem a escola não é um objetivo a ser alcançado a curto prazo, é pelo contrário um objetivo que requer dedicação, força de vontade daqueles que acreditam nesse aspecto como transformação de uma escola mais forte e democrática [...].

Assim, compreendendo a participação nas escolas como o processo, tomamos como premissa o fato de que as relações estabelecidas no espaço escolar precisam ser organizadas, planejadas e executadas a partir de orientações legais e da própria organização da escola. Santos (2012, p. 218) afirma que,

[...] as representações sociais dos atores que atuam no coletivo da escola, especificamente no conselho/colegiado, respaldam-se nos conceitos de autonomia e participação enquanto mecanismos efetivadores do princípio da gestão democrática e possibilitadores da construção do projeto político-pedagógico da escola [...].

É exatamente pela construção da autonomia que os órgãos colegiados se consolidam como instrumentos favoráveis ao exercício da gestão democrática, atuando na escola e compreendendo

[...] a gestão democrática da educação enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, da vida, das instituições, do ensino, da vida humana, faz-se, na prática quando se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento os cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e dos respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, e recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização [...]. (FERREIRA, 2004, p. 310).

A gestão democrática deve ser exercida por todos e para além do simples cumprimento burocrático da existência de órgãos colegiados que atuam sobre direcionamento centralizadores, é necessário superar a mera existência destes e torná-los atuantes, superando a visão que se tem de que esses órgãos existem apenas para legitimações já pensadas e consolidadas pela gestão escolar e até mesmo pela secretaria de educação.

O colegiado escolar, associação de pais e mestres, o grêmio estudantil e conselho de classe são órgãos colegiados com funções específicas e que devem atuar junto à gestão da escola buscando conhecer as bases legais que legitimam o funcionamento das escolas, as estruturas administrativas e financeiras que permitem e favorecem o trabalho pedagógico. A intencionalidade é a superação da exigência e da formalidade existente em torno da existência destes órgãos, buscando torná-los verdadeiramente efetivos em sua ação.

As particularidades na ação desses órgãos são complexas e exigem um estudo específico para que não se cometa erros e contribua para as contradições já tão marcantes na existência de cada um deles, contudo, a existência deles nas escolas públicas nos trazem algumas assertivas comum a todos: se constituem em possibilidade de participação social nas escolas; a existência de cada um precisa ser incentivada nestas escolas; suas funções e seu poder de ação precisam ser evidenciadas por meio de espaços para diálogo, para debates e discussões. Assim, existirá uma possibilidade de que na realidade vivenciada nas escolas a implantação das ações colegiadas supere sua forma mecânica e vertical que se dá numa perspectiva de atendimento a orientações e/ou determinações de órgãos superiores de organização da educação como secretarias de educação e o próprio MEC, descaracterizando a gestão democrática.

No espaço de inúmeras escolas, a constituição desses mecanismos é direcionada por interesses específicos ligados à gestão escolar sendo, por vezes, indicadas a eleição chapas organizadas pela própria equipe gestora, descaracterizando o caráter democrático do processo e da atuação desses órgãos e limitando a função dos órgãos colegiados chamados para justificar as ações da gestão da escola em situações específicas e já definidas pelos diretores.

A existência dos órgãos colegiados, enquanto meios de participação da comunidade, encontra, no real envolvimento dos seus membros e nas diferentes ações desenvolvidas nas escolas, fatores internos e externos a sua relação com a escola que possibilitam e limitam sua mobilização, ação e poder de envolvimento na gestão. Paro (1992) apresenta tais fatores como condição ao real envolvimento da comunidade e destaca a necessidade da escola enquanto instituição pensar no como superar os entraves que estes fatores podem trazer ao exercício de democratização das escolas.

Fatores internos como condições materiais, organização institucional, relações políticas e sociais e fatores ideológicos são condicionantes que se constituem como elementos presentes em todas as escolas e que, caso não sejam discutidas coletivamente, podem se tornar impeditivos ao exercício da gestão democrática. Além destes, fatores externos à escola, como as condições de vida, a formação cultural e os movimentos sociais, também são apresentados por Paro (1992) como condições ao processo participativo. É importante destacar que quando tratamos da participação por meio do colegiado escolar alguns desses fatores se tornam ainda mais relevante a considerar o processo de conscientização e envolvimento da comunidade.

Novamente, fica evidente que, ao tratarmos da participação por meio da existência e ação dos órgãos colegiados, o que buscamos encontrar é um processo que se constrói por meio do acesso ao conhecimento pelos diálogos, pela reflexão e pela ação coletiva entre outras ações que se dão através de exercícios de relações compartilhadas que buscam o entendimento e a superação desses fatores internos e externos e focam na gestão democrática da escola.

Aqui, os órgãos colegiados não são tomados como órgãos estáticos e prontos, mas como canais de atuação que garantidos por diretrizes legais realmente se constituem numa perspectiva de mobilização social, de aproximação e superação de condições opressoras de funcionamento das escolas públicas do nosso país. Eles devem fazer parte de um plano de ação que visa a democratização das decisões do planejamento e também dos desafios que se impõe a escola numa perspectiva de descentralização e autonomia “[...] mas, para isso, é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na escola, na capacidade de ela resolver seus problemas por ela mesma e de alto governa-se [...]” (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 52).

Neste processo, “[...] a população precisa sentir-se respeitada, ter prazer e reconhecer a importância do exercício de seus direitos e em participar [...]” (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 53). O espaço ocupado pelos órgãos colegiados traz à escola o respeito pela diversidade de opiniões, a possibilidade de lutas por direitos e a conscientização política

que também chega à sociedade. Não se trata de aceitação, mas, antes de tudo, da constatação de luta por ideais e melhores condições de vida, de luta pela democracia, uma luta que começa na escola e que deve ser permeada pelo respeito e pelo diálogo. E “[...] sem diálogo, não há espaço para a contradição, para o pensamento diferente, para diversidade de opiniões, o que significa que sem contradição, sem diversidade não há democracia [...]” (SOUZA, 2019, p. 273).

Nesse sentido, “[...] a gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas seus fiscalizadores ou mero receptores dos serviços educacionais[...]” (GADOTTI, 1998, p. 17-18). É sob esta perspectiva que pensamos a ação do colegiado escolar, enquanto órgão colegiado, nas escolas públicas, num cenário tão marcado pelas contradições que permeiam a sua existência, organização e funcionamento, como possibilidade ao exercício da gestão democrática.

Partindo desta perspectiva, tomamos o conselho escolar ou colegiado escolar<sup>28</sup> como mecanismo de democratização das escolas. Assim, surgido no Brasil, na década de 1980, em meio a lutas pela democratização do país, o conselho escolar é tomado como possibilidade de assegurar uma gestão pautada na participação social, na transparência de ações e pela autonomia, se constituindo num avanço na luta pela democratização da gestão escolar. É sobre este órgão, seus objetivos e funções que trataremos a seguir.

#### **4.2 O conselho escolar como exercício da gestão democrática na escola pública**

O processo de implementação da gestão democrática é tomado por Cabral Neto e Castro (2011) como lento e gradual, principalmente ao considerarmos o embate entre as perspectivas e práticas gerenciais, e a busca pelo exercício da gestão democrática no âmbito dos sistemas de ensino e das escolas. Considerando o âmbito macro das políticas educacionais e a definição pelo Estado da gestão democrática como instrumento de democratização das relações de poder no interior da escola, favorecendo a participação da comunidade, é imprescindível lembrarmos que a democratização da gestão e da escola perpassa, antes de tudo, por uma melhor definição do papel do Estado no provimento e organização da educação enquanto direito. Nesse sentido, Paro (1998, p. 16) destaca que

[...] a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se aos limites do próprio estado - promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em

---

<sup>28</sup> Cabe destacar que o órgão é denominado conselho ou colegiado escolar a depender da legislação de cada estado ou município.

seu interior - mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade [...].

Nessa perspectiva, o período das décadas de 1970 e 1980 foi fundamentalmente marcado pelas mobilizações sociais que buscavam democratizar o Estado e seus aparelhos, e estavam ligadas ao ideal descentralização propagados pelos discursos democráticos que caracterizavam a política nacional da época. E mesmo se caracterizando como um período marcado pelo jogo de interesses relacionados às intencionalidades políticas que encontravam na educação possibilidades de melhorar os índices econômicos do país, faz-se necessário reconhecer os avanços ocorridos nos anos de 1980, em especial no que tange ao processo de democratização da gestão escolar iniciado neste período.

Levando em conta as mudanças na gestão das escolas a partir das legislações vigentes e do processo de democratização garantido por meio das lutas que, ainda hoje, se estabelecem no cenário das políticas educacionais, é possível afirmar que pensar no exercício da gestão democrática nas escolas exige a superação de concepções arraigadas e permeadas por marcas de experiências centralizadoras e burocráticas em favor de relações pautadas na participação, autonomia e descentralização do poder. É fundamental que compreendamos que

[...] a gestão democrática não é um caminho pronto. É processo que se constrói pelo jeito de caminhar. É um processo que não ocorrerá espontaneamente, desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder que, por vezes pode entrar seu avanço. É necessário que seja provocada, vivida e apreendida por todos que pertencem ao contexto social imediato da organização escolar, sujeitos sociais, construindo a sua história[...]. (HORA, 2010, p. 93).

Por não ser um caminho pronto, o exercício da gestão democrática deve ser promovido por meio do acesso da comunidade à escola e pelo incentivo a sua participação por meios diversos na organização e funcionamento da escola. Nesse sentido, Hora (2010, p. 31-32) afirma que,

[...] o fazer democrático no interior da escola realiza-se pela transformação das práticas sociais que ali se constroem como foco a necessidade de ampliar os espaços de participação e de debates, preservando as diferenças de interesses entre os diversos sujeitos e grupos e interação, criando condições concretas para participação autônoma dos variados segmentos, viabilizando, nesse processo, horizontalidade das relações de força entre eles [...].

Esta compreensão nos remete a necessidade de organização e garantia de participação nas escolas por meio dos órgãos colegiados como mecanismos que buscam a democratização dos espaços sociais numa perspectiva histórica de transformação da sociedade

a partir da educação. A respeito da participação social nas escolas, Santos (2012, p. 33) ressalta que,

[...] é possível sinalizar que a partir da década de 80, é que se observa a maior participação da comunidade escolar na gestão da escola, principalmente por meio do funcionamento do colegiado/conselho da escola - órgão que tem o sentido de dotar a escola de autonomia para elaboração e execução do seu projeto pedagógico [...].

Assim, o conselho/colegiado escolar, que advém de lutas pela democratização da educação, constituindo-se em mecanismo de participação em direção à educação libertadora<sup>29</sup>, é um órgão colegiado que tem participação direta na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola tendo sua existência garantida pela legislação que trata da educação nacional. Os conselhos/colegiados escolares surgem no contexto dos anos de 1980 em meio ao processo de democratização e do estabelecimento da gestão democrática como princípio da educação nacional na luta pela superação das relações verticalizadas fundadas no poder exacerbado do diretor escolar.

Nesse contexto, o conselho/colegiado escolar se apresenta com a expectativa de ser, no espaço escolar, a maior representação democrática tendo por objetivo trazer à escola autonomia e a participação da comunidade no fazer da educação pública, constituindo-se, assim, em um mecanismo de permanente exercício da gestão democrática. Defende-se uma participação que culmine com o planejamento, execução e avaliação de ações e políticas no âmbito escolar tendo como fundamento a ação coletiva envolvendo aqueles que compõem a comunidade.

Trata-se de democratizar relações e espaços, o que culmina com o exercício da democracia no espaço escolar por meio da existência de mecanismos de participação que contribua diretamente com a organização e funcionamento da escola como é o caso do conselho/colegiado escolar. É por meio da atuação do conselho/colegiado escolar que a escola experimenta relações pautadas pelo compartilhamento de poder, vivenciando oportunidades de tomada de decisões pensadas e executadas por meio da participação de diferentes segmentos que compõem a escola, transformando-a em um espaço de decisão coletiva consciente.

Compreendido como órgão representativo de maior significação no espaço escolar, a considerar a legislação vigente e a constituição dos espaços de participação das escolas, o conselho/colegiado escolar tem o diálogo como principal instrumento de atuação. Assim, se constitui em uma instância que favorece o exercício da gestão democrática e da

---

<sup>29</sup> Educação que permita ao homem a superação da condição de objeto para assumir a condição de sujeito. Uma educação que possibilite o diálogo e a participação, que se defina num constante vir a ser (FREIRE, 2019).

própria cidadania ao oportunizar à comunidade a vivência de relações configuradas dentro de uma perspectiva que leva seus atores a condição de sujeitos, superando a condição de ouvintes, executores ou de coadjuvantes nas tomadas de decisões que inferem diretamente sobre a realidade da escola frequentada por seus filhos ou filhas, valorizando-a, preservando-a e exigindo do poder público ações que culminem com políticas que atendam às necessidades de funcionamento da escola, valorização dos profissionais da educação e da própria comunidade.

Trata-se de estabelecer, como bem pontua Bordignon (2009), um diálogo pedagógico entre sujeitos, visando o exercício democrático. Este tipo de posicionamento contribui inclusive para construção de um sentimento de identidade e pertencimento pela comunidade, uma escola de fato onde a cidadania é vivida. Gadotti (2002) destaca que a construção da participação, através da existência do conselho/colegiado escolar, é educação para e pela democracia. Nessa perspectiva, a escola é compreendida como uma esfera pública de compartilhamento de poder e corresponsabilização que busca atender os anseios e necessidades da comunidade, superando as ações colaborativas tão comuns neste espaço.

Assim, ao tratarmos da escola como um espaço possível ao estabelecimento de relações democráticas, consideramos a relevância do conselho/colegiado escolar para o exercício da gestão democrática, corroboramos do pensamento de Oliveira (2013, p. 171), quando esta afirma que

[...] quando nos referimos a rede pública de ensino é fundamental estarmos atentos àquilo que lhe é comum, fruto das políticas e de uma cultura escolar e social construída historicamente, mas também para que o difere em cada experiência, porque cada comunidade é capaz de construir sua própria dinâmica, sua própria história a partir de suas experiências, de suas expectativas e das prioridades que estabelece para viver bem [...].

É essencial que as condições de funcionamento e as particularidades da comunidade da escola sejam ponto de partida na definição de ações que culminem, por meio da ação do conselho/colegiado escolar, com a ampliação das possibilidades de democratização da gestão compreendendo que a vivência deve ser pautada no respeito e na busca do bem comum, pois, apesar da “[...] divisão do trabalho na escola que poderia estar fundamentado em princípio de colaboração e em relações horizontais de poder configura-se na verdade a partir da perspectiva de mando e submissão [...]” (OLIVEIRA, 2013, p. 188). É nessa perspectiva de superação dessas condições que se encontram arraigadas nas escolas, que a ação do conselho/colegiado escolar enquanto o órgão representativo se faz necessária.

É por meio da ação coletiva, da atuação dos membros do conselho/colegiado escolar que começa a se definir nas escolas o conceito de representatividade e de trabalho coletivo em prol de uma educação que começa a ser constituída com a participação daqueles que dela se beneficiarão. É imprescindível que fique evidente que ao tratarmos da participação, de ações sociais coletivas e da ação da comunidade no espaço escolar não estamos tratando da relação “[...] parceria, em que o envolvimento e o engajamento dos atores sociais no nível individual e coletivo, são constantemente buscados, tendo por objetivo encontrar soluções locais para problemas que muitas vezes são de ordem geral[...]” (OLIVEIRA, 2019, p. 67). Trata-se verdadeiramente do exercício das relações entre a comunidade e a escola no intuito de fortalecer as relações democráticas. Logo, os conselhos/colegiado escolares geram

[...] a possibilidade de participação efetiva da comunidade na elaboração do projeto político-pedagógico e na deliberação sobre os problemas e mais urgentes da educação, criam condições para a efetiva liberdade de cada um no conjunto da vida coletiva. No bojo desse processo, redefine-se a democracia e criam-se as práticas e convivência social e política [...]. (SCHLESENER, 2011, p. 184).

Nesse sentido, a participação da comunidade por meio dos conselhos/colegiados escolares, aqui defendida, é baseada no fazer coletivo, que se constrói permanentemente e que está fundamentada em relações pautadas em valores e no respeito às diferenças, que buscam a horizontalidade das relações institucionais (BORDIGNON; GRACINDO, 2013). Outrossim, os mesmos autores destacam que

[...] o poder está no todo e é efeito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, constituindo-se em espaço aberto de criação e vivência. Mas não é um espaço desorganizado, sem objetivo, sem estratégias e sem direção. É um espaço ocupado por sujeitos com circunstâncias pessoais, papéis e responsabilidades distintas. Neste espaço o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e, sim, o animador dos processos o mediador das vontades e seus conflitos [...]. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 163).

Cabe destacar que, a favor da participação, estão tanto os que defendem uma vivência democrática no espaço da escola como aqueles que veem, na participação consentida, uma oportunidade de ter a seu dispor uma representação que validará as ações da gestão sem questioná-la, sem opor-se a elas, mantendo uma centralidade nas ações da gestão em conformidade com as orientações de órgãos superiores ou não. Neste sentido Bordinave (2007), destaca que tal postura é interessante tanto aos que defendem verdadeiramente a democratização quanto aqueles não favoráveis a ela, mas que, por vezes, são obrigados a

favorecê-la, considerando que a participação através dos órgãos colegiados, a depender de como é conduzida, pode atender a ambos em seus interesses. Assim, é necessário destacar que

[...] a participação e a democratização no sistema público de ensino é um meio prático de formação para cidadania. Essa formação se adquire na participação, no processo de tomada de decisões. A criação dos Conselhos de Escola representa uma parte desse processo. Mas eles fracassam quando instituídos como uma medida isolada e burocrática. Eles só são eficazes num conjunto de medidas políticas, num plano estratégico de participação que vise a democratização das decisões [...]. (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 52).

Nessa perspectiva, o conselho/colegiado escolar é o principal órgão colegiado que direciona o processo de democratização das relações e ações no âmbito das políticas educacionais. No espaço da escola, o conselho/colegiado escolar se constitui como representação coletiva composta por representantes dos diferentes segmentos pertencentes a escola: pais, estudantes, professores e funcionários, tendo como coordenador e articulador das ações o gestor escolar. Nessa conjectura, torna-se evidente que a ação do conselho escolar não se dá através do enfrentamento ou da oposição, mas, antes de tudo, a partir de uma ação colaborativa direcionada pelo respeito e pelo espírito coletivo. Nesse sentido,

[...] um dos caminhos para a construção dos processos participativos de gestão é, sem dúvidas, problematizar o instituído com vistas a conceder e concretizar coletivamente novas formas democráticas de convívio social, que permitam a formação de pessoas comprometidas, cidadãos críticos e profissionais compromissados com os ideais de uma sociedade mais justa[...]. (VEIGA, 2013, p. 162).

Cabe destacar que essa intencionalidade não exclui do contexto das escolas e da ação do conselho/colegiado escolar os conflitos que se constituem como naturais em um processo democrático. E como bem destaca Melo (2004), a escola é permeada por conflitos, por se constituir em um espaço em que diferentes sujeitos convivem e compartilham de suas diferenças. Para esta mesma autora,

[...] tamanha pluralidade de perfil pode se constituir em verdadeira riqueza no debate interno da escola e na construção de consensos possíveis para implementação do seu projeto político pedagógico. Mas isso só é possível se a organização e a gestão da escola girarem em torno desse projeto [...]. (MELO, 2004, p. 246).

A representação dos diferentes segmentos na gestão por meio do conselho/colegiado escolar traz, apesar da sua original ideia de coletividade, igualdade e distribuição de poder, uma intencionalidade comprometida pela relação de poder existente no próprio conselho, onde, no processo de decisão, participação e definições, geram-se conflitos baseados numa hierarquia historicamente constituída a partir das relações de poder, competência, preparo e/ou conhecimento julgado e defendido por seus próprios membros,

reforçando e legitimando o poder que julgam ter o diretor sobre as decisões acerca dos aspectos administrativos e financeiros. Nesse sentido, Paro (1992, p. 264) nos lembra que

[...] na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece não se tratar de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta a sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance com o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população [...].

A compreensão da finalidade e da existência do conselho escolar e das suas funções na escola se constitui um aspecto favorável à condução desses conflitos rumo ao estabelecimento de uma ação efetiva deste órgão e pautada pela mediação que se dá pelo diálogo, pela negociação fomentada pela participação de sujeitos diversos com contextos de atuação e vivências diferenciadas que trazem, para o conselho escolar, vontade coletiva de atuação e representatividade. Paro (1992, p. 270) destaca que,

[...] é como mecanismo de controle democrático do Estado que se faz necessário a presença dos usuários na gestão da escola. Para isso, o importante não é seu saber técnico, mas a eficácia com que defende seus direitos de cidadão, fiscalizando a ação da escola e colaborando com ela na pressão junto aos órgãos superiores do Estado para que este ofereça condições objetivas possibilitadoras da realização de um ensino de boa qualidade [...].

Logo, a ação do conselho escolar deve estar direcionada a uma compreensão da escola como organização, “[...]como um sistema que agrega pessoas [...]” (LIBÂNEO, 2018, p. 120). Neste sentido, o objetivo é fortalecer a escola enquanto instituição social, com objetivos sociais, promovida pelo Estado e acompanhada pela sociedade. A luta dentro da escola, por meio da ação do conselho/colegiado escolar, é também uma luta para além dos muros da escola, é pela educação pública que se fortalece com a presença dos seus usuários.

Para além de um marco legal, que se baseia no princípio da gestão democrática, a ação do conselho/colegiado escolar se constitui em um mecanismo que deve favorecer a descentralização do poder e deve fortalecer a defesa da escola pública, e esta é uma ação que não pode ser imposta, visto que descaracteriza o princípio de democratização pelo qual lutamos, mas pode ser incentivado e fortalecido por ações que remetem a participação na gestão da escola, na gestão da educação. Hora (2010, p. 31) reforça que,

[...] no interior da escola, a questão da democracia apresenta-se em duas dimensões prioritárias que são concomitantemente distintas e complementares: de um lado, a dimensão da democratização das relações que se constroem internamente na própria instituição, tanto no campo da estrutura organizacional como no campo da ação pedagógica. De outro lado, a dimensão do papel social que ela pode desempenhar na democratização da sociedade, no sentido de definir com clareza sua contribuição

específica, possível e desejável, por meio das relações que mantém com outras instituições e com Estado, em sentido restrito, e realizá-las efetivamente [...].

Nas escolas, o conselho/colegiado escolar se constitui na principal possibilidade de participação na gestão de forma coletiva e democrática, tendo a representatividade da comunidade garantida através dos diferentes segmentos que o compõem. Contudo, não se trata apenas de democratizar relações, mas de democratizar ações que culminem com a democratização das instituições escolares e consequentemente com a democratização da sociedade.

Assim, o conselho/colegiado escolar em sua condição de órgão colegiado composto por diferentes segmentos se apresenta na escola como mediador, que fala aos governos em nome de uma comunidade, apresentando as suas reais condições e necessidades e, concomitantemente, atuando no compartilhamento e no monitoramento das ações do Estado frente à escola. Daí a necessidade da compreensão da função do conselho/colegiado escolar nas escolas, buscando que sua ação não se restrinja a participação limitada, a execução de tarefas e/ou consentimento de ações burocráticas sob a fiscalização da gestão. Sobre essa perspectiva, Abranches (2003, p. 138) destaca que,

[...] muitas vezes, as decisões colegiadas ficam associadas somente a divisão de tarefas burocráticas, doações, organizações de eventos, o que acontece frequentemente. Isso pode representar um problema na construção política da participação, pois não estamos entendendo a participação enquanto processo colaborativo e sim, como ocupação de espaços públicos e garantia de direitos. Portanto, essa dimensão política da participação pode ser esquecida se os pais associarem somente a ajuda material e de serviços com processo participativo [...].

Tal reflexão nos traz a certeza de que a existência do conselho/colegiado escolar não significa objetivamente o entendimento da relevância da ação deste órgão no exercício da gestão democrática. Na perspectiva da atuação do conselho/colegiado escolar, Paro (1992, p. 263) afirma que o “[...] conselho de escola, apesar de importante local de discussão e de explicitação de conflitos, não tem logrado constituir foro significativo de decisões, de modo a promover qualquer tipo de democratização das relações no interior da escola[...]”. Contudo, mesmo frente a tais constatações, esses e outros estudiosos da gestão democrática são unânimes em afirmar que, em meio aos desafios, obstáculos e contradições que se apresentam à ação da comunidade nas escolas, essa ação precisa e deve ser incentivada. Só assim, com tempo e aprendizado, será possível que a ação do conselho escolar se consolide como mecanismo de promoção do exercício da gestão democrática.

Tendo em vista a necessária existência e relevância da ação do conselho/colegiado escolar para o exercício da gestão democrática, o MEC, no âmbito da Secretaria de Educação

Básica (SEB) e por meio da portaria ministerial nº 2869/2004, lançou o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE). Com a participação de instituições nacionais como a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e ainda instituições internacionais como Unicef, Unesco e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o PNFCE objetivava incentivar e fortalecer a participação da comunidade nos espaços das escolas públicas de Educação Básica.

Com a participação de diferentes instituições ligadas a oferta da educação em nosso país, a instituição do programa tinha como missão apresentar medidas próprias que culminassem com o objetivo inicial apresentado pelo MEC, que, em nível macro, estava voltado ao favorecimento da gestão democrática por meio da promoção de iniciativas que visavam ampliar a participação da comunidade na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas, favorecendo ainda por meio do regime de colaboração políticas de ampliação e fortalecimento dos conselhos escolares.

A adesão ao programa por meio do PAR tinha como objetivo fomentar a implantação do conselho/colegiado escolar, por meio da realização de formação continuada a distância ou presencial e da utilização de material didático que atendesse aos sistemas de ensino. A formação promovida era destinada aos técnicos, dirigentes de secretaria e aos membros dos conselhos escolares com o objetivo de favorecer a participação na gestão escolar com vistas ao exercício da gestão democrática pela ação, pela conscientização política, pelo entendimento da escola enquanto instituição social e política que tem uma relação de interdependência com a comunidade, com outras instituições e com o Estado.

Em 2012, buscando o fortalecimento da gestão democrática como possibilidade à educação de qualidade, é publicada a Resolução nº 45 CD/FNDE. A resolução manteve os objetivos do programa ressaltando, ainda, o regime de colaboração com os sistemas de ensino na busca por qualificar a participação da comunidade escolar fortalecendo, assim, as práticas de gestão democrática. Nesta perspectiva, a resolução apresenta, no artigo 2º, objetivos e o público-alvo do programa:

Art. 2º O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares tem por objetivo fomentar a implantação dos Conselhos Escolares, por meio da elaboração de material didático específico e da formação continuada, presencial e a distância, para técnicos das secretarias estaduais e municipais de educação e para conselheiros escolares, de acordo com as necessidades dos sistemas de ensino, das políticas e dos profissionais de educação, envolvidos com a gestão democrática, visando a:

I. Instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas e ações de implantação e fortalecimento de Conselhos Escolares;

- II. Promover a formação continuada dos profissionais das secretarias estaduais e municipais de educação e dos conselheiros escolares, na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação básica com qualidade, socialmente referenciada;
- III. Estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática que contribuam para ampliar e qualificar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- IV. Estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
- V. Apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;
- VI. Promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas, para garantir a qualidade social da educação. (BRASIL, 2012, não paginado).

Ao tratar da atuação do conselho escolar, os documentos apresentados destacam a importância do processo formativo apresentando uma estruturação em relação a carga horária e aos envolvidos com a oferta dos cursos. É possível perceber que aos membros que atuam nas escolas são direcionados os mesmos temas, que, de forma geral, contemplam questões referentes à gestão democrática nas escolas e à participação como fica evidenciado nos 12 cadernos apresentados e utilizados pelo programa.

Os cadernos do programa trazem aos profissionais da educação e à comunidade temas relevantes que visam a melhoria da educação por meio de uma atuação consciente dos membros conselheiros e dos agentes das secretarias como uma ação articulada e compartilhada que visa um objetivo comum: uma gestão da escola pública de forma responsável e colegiada, democrática. Assim, no caderno destinado a diretores destaca-se a necessidade de uma nova percepção em relação à gestão escolar e ao do trabalho do diretor afirmando

[...] que as leis firmam valores, mas não criam cultura. A efetivação do novo princípio da gestão democrática requer um processo instituinte de uma nova cultura de gestão escolar. Gestão que não se confunde mais com o gestor, com a centralização nas mãos do diretor, mas que passa a ser vista como um projeto coletivo, que instituiu uma organização colegiada. Trata-se da constituição de um novo paradigma de gestão escolar. E paradigmas não nascem da Lei. Nasce das ideias, das concepções mais radicais de pensamento e das práticas que arruinam o velho para instituir o novo [...]. (BRASIL, 2004, p. 54).

É no desafiador contexto de uma mudança de paradigma que o conselho/colegiado escolar é apresentado à comunidade escolar, sendo, por meio de sua ação, tomado como exercício de gestão democrática na escola, constituindo-se na voz da comunidade que diz aos dirigentes da educação desse país o que ela quer e o que deve ser feito (BRASIL, 2004). Aqui, se apresenta necessária a criação de uma cultura de participação, de incentivo, de valorização da comunidade. É necessária a superação da centralidade, da concentração de poder nas secretarias de educação e na própria gestão escolar, isto só é

possível pelo compartilhamento do poder com a comunidade representada pelo conselho/colegiado escolar.

Garantidas legalmente, a representação e a participação social, por meio da existência e atuação do conselho/colegiado escolar, apresentam à comunidade os objetivos e funções deste órgão para que suas ações se consolidem e se materializem no exercício da gestão democrática. Por meio do PNFCE, as competências e atribuições do conselho escolar são apresentadas através de documento oficial no âmbito do Governo Federal, contribuindo para a elaboração de documentos normativos nos âmbitos estaduais e municipais. De acordo com o documento, o conselho escolar possui as seguintes funções:

[...] Deliberativa: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas e sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

Consultiva: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão não ser acatados pelas direções das unidades escolares.

Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação [...]. (BRASIL, 2004, p. 41).

Considerando a relevância das funções pertinentes a atuação do conselho/colegiado escolar e suas ações no âmbito da gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola em prol do exercício da gestão democrática, o PNFCE definiu atribuições ao conselho/colegiado escolar, entre as quais estão:

- Elaborar 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 das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;
- Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar respeitada a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- Propor e coordenar as discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente;
- Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias,

intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando a melhoria da qualidade social da educação escolar;  
Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação da sua atuação;  
Aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso;  
Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;  
Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros conselhos escolares. (BRASIL, 2004, p. 48-49).

Ao analisarmos as atribuições apresentadas no documento do PNFCE, a serem melhor compreendidas a partir do processo formativo sugerido pelo próprio programa, nos deparamos com amplitude do processo de participação que é tomado como uma ação natural ao funcionamento da escola. Apesar da relevância do programa para a ampliação do processo formativo e para o fortalecimento dos conselhos/colegiados nas escolas, o programa foi perdendo espaço nas políticas educacionais nos últimos governos.

Os cadernos elaborados e algumas contribuições dos estudos realizados a partir da promoção dos processos formativos ainda estão disponíveis no site do MEC e se constituem em material rico no que tange as bases legais e a função dos conselhos. Contudo, as bolsas oferecidas aos formadores e a promoção das formações foram aos poucos deixando de ser realizadas, passando a se constituir em iniciativas nos âmbitos estaduais e municipais, que, por vezes, não são tomadas como prioridades. O próprio espaço no site destinado ao compartilhamento de experiências deixou de ser alimentado e caiu em desuso. Tais constatações nos faz lembrar que, mesmo diante das bases legais que garantem a gestão democrática como princípio da educação nacional, a participação nas escolas ainda é tomada como uma construção, um processo, um exercício que necessita ser constantemente incentivada, se constituindo, portanto, em um desafio.

A participação da comunidade e a existência do conselho escolar voltam a ganhar relevância com a aprovação do PNE (2014/2024) e o estabelecimento da Meta 19, que trata da gestão democrática. Assim, de acordo com as estratégias apresentadas na meta 19, cabe destacar que a participação dos diferentes segmentos que compõem a escola se torna fundamental ao exercício da gestão democrática. Daí a importância do PNE (2014/2024) vir a incentivar e fortalecer o acompanhamento pela sociedade através dos órgãos representativos e/ou colegiados as políticas e ações que remetem a autonomia e o fortalecimento da participação como fica evidente no referido documento. Assim, por meio das estratégias 19.4, 19.5 e 19.6 que compõem a meta 19, o PNE (2014/2024) destaca a necessidade de:

19.4 estimular em todas as redes de Educação Básica a construção e o fortalecimento de grêmios estudantis e Associação de Pais assegurando-lhes

inclusive espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares por meio das respectivas representações;

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional inclusive por meio de programas de formação de conselheiros assegurando-lhes condições de funcionamento autônomo;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimentos escolares assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. (BRASIL, 2014, p. 84-85).

Em conformidade com o já estabelecido na Constituição Federal, na LDBEN 9.394/96 e no próprio PNFCE, a estratégia 19.5 do PNE (2014/2024) remete ao necessário estímulo à constituição do conselho escolar e seu fortalecimento, enfatizando a necessidade de programas de formação voltadas aos conselheiros, como já apresentado neste estudo, como mola propulsora de uma atuação efetiva da comunidade na escola. Assim, como destaca Libâneo (2018, p. 117), é necessário que tomemos a escola como “[...] lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas, estéticas, mas também é lugar de formação de competências para a participação na vida social econômica e cultural [...]”.

É necessário que tomemos a escola como espaço favorável a um processo formativo que envolva sua comunidade, seus funcionários, os docentes e que se consolide na educação ofertada aos estudantes. Educar para participar exige ir além de uma orientação legal e fundamentar-se no querer e fazer coletivo que busca o controle social e, assim, supera a defesa aparente da gestão democrática, tornando-a um exercício a ser praticado diariamente nas escolas por meio das relações que ali se estabelecem.

Devemos ver a escola como espaço democrático em si e não apenas como um espaço em que a gestão democrática se faz pela existência de órgãos colegiados que legitimam ações já decididas. As relações democráticas devem permear todos os ambientes da escola. É necessário investir na superação e fundamentá-las no diálogo que leve a combinação de exigência, respeito, rigurosidade e hierarquia, mas, sobretudo, na humanização das relações (LIBÂNEO, 2018).

Assim, é possível concluir que a garantia da participação por meios de bases legais que fundamentam a existência e o fortalecimento da gestão democrática, por meio da ação de órgãos como o conselho/colegiado escolar, é um grande avanço na luta pela democratização da gestão da escola pública e apesar dos desafios que ainda precisam ser superados quanto a efetiva participação social nas escolas as bases legais em âmbito nacional são fundamentais a uma organização no âmbito estadual e municipal.

Compreendemos que, quando atuante, o conselho/colegiado escolar traz à escola uma nova possibilidade de ação, baseada num fazer coletivo que se apresenta na elaboração de um projeto político-pedagógico e se consolida na ação dos órgãos colegiados e específico no conselho/colegiado escolar, que se apresenta como órgão que busca romper com as perspectivas centralizadoras e com história e cultura burocratizada que rechaça a participação. Com base nas considerações realizadas até aqui, seguimos buscando compreender como está estabelecido o colegiado escolar<sup>30</sup>, no estado do Maranhão, e como esse tem se consolidado como exercício da gestão democrática nas escolas da rede pública estadual.

#### **4.3 Colegiado escolar na rede pública estadual do Maranhão: das diretrizes a participação nas escolas**

O exercício da gestão democrática exige a compreensão das interfaces políticas e econômicas que agem sobre a política educacional em qualquer momento histórico, exige ainda compreender que a escola possui uma função social e política que precisa estar comprometida com a sua comunidade com a sociedade. Nesse sentido, Cardozo (2012, p. 173) destaca que,

[...] a democratização, a participação e autonomia só serão efetivas, se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que regem as políticas governamentais propostas para educação, as concepções que norteiam essas políticas e principalmente se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tem entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário e centralizador ainda vigente em nosso país [...].

No Maranhão, como já apontado neste estudo, a busca pela superação de uma política burocratizada e pautada na centralização do poder se constitui em um desafio histórico que busca ser superado através do incentivo para a participação social nas diversas instituições, ao menos no que é apresentado nos documentos que regem as políticas do atual governo. Ao nos dedicarmos a análise dos documentos que tratam da democratização da gestão escolar no Maranhão, nos deparamos com uma evolução histórica que acompanha, mesmo que a passos lentos, o mesmo processo em âmbito nacional.

Assim, ao tratarmos da participação social na educação maranhense, encontramos, na Constituição Estadual/1989, o artigo 219 que trata da elaboração do regimento escolar, trazendo o indicativo de participação direta da comunidade: “[...] Art. 219. As escolas públicas do Estado e dos Municípios contarão com o regimento interno, elaborado por sua

---

<sup>30</sup> Nomenclatura adota na legislação educacional maranhense.

diretoria e com a participação de pais, professores e alunos [...]” (MARANHÃO, 1989, p. 93). E ainda ao tratar da composição do Conselho Estadual de Educação, quando afirma no artigo 226:

Parágrafo único: é assegurada a participação paritária do poder público das entidades mantenedoras dos estabelecimentos de ensino dos professores, dos alunos do 2º e do 3º grau, emancipados e em pleno exercício da capacidade civil, e dos pais de alunos na composição do Conselho Estadual de Educação. (MARANHÃO, 1989, p. 94<sup>31</sup>).

Cabe destacar que, na constituição estadual, não é encontrada nenhuma definição ou orientação quanto à forma de ocupação do cargo do diretor escolar, o que de maneira indireta acaba por contribuir, assim como em âmbito nacional, para manutenção das indicações ao cargo em troca de ajustes e favores políticos. Tal condição na ocupação do cargo onde atuará aquele que é responsável por mediar o trabalho na escola compromete o princípio da democratização da gestão escolar.

Mesmo apresentando, em seu contexto, poucos elementos que consubstancia o processo participativo na escola, a Constituição Estadual, ao apresentar necessária a participação dos pais, professores e estudantes na elaboração e monitoramento de documentos, como regimento escolar, caminhará de encontro ao proposto pela Constituição Federal de 1988 quando trata da participação e da democratização da gestão. Ainda neste intuito, o estado do Maranhão, por meio do governo de Edson Lobão, instituiu, através do Decreto 12.399 de 18 de maio de 1992, os conselhos escolares das unidades de ensino da rede estadual. De acordo com o documento, em seu artigo primeiro:

[...] fica criado junto as unidades de ensino de Pré-escola, 1º e 2º grau da rede estadual, o conselho escolar, como órgão representativo da comunidade escolar.  
Parágrafo único: o conselho escolar terá funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referente à gestão administrativa, pedagógica e financeira das unidades de ensino respeitada a legislação em vigor. (MARANHÃO, 1992, p. 18).

A partir do Decreto, foram se consolidando as primeiras ações na construção das bases legais que fundamentaram a existência e atuação dos conselhos escolares no estado do Maranhão. Mesmo que ainda ocorrendo de forma verticalizada sem a participação das instituições sociais na elaboração destes documentos, abriu-se às escolas a participação de sua comunidade. Mais tarde, em 1995, em meio ao processo da reforma de cunho neoliberal, com adoção do modelo gerencialista imposto pelo governo Roseana Sarney, foi instituído o colegiado escolar. O Decreto nº 14.558 de 22 de maio de 1995, institui os colegiados

---

<sup>31</sup> Redação dada a partir da Emenda Constitucional nº52 de 14 de novembro de 2007.

escolares nas unidades estaduais de ensino como órgão representativo da comunidade trazendo a composição destes no artigo 2º. Assim:

Artigo 2º: O Colegiado será composto pelo diretor da unidade de ensino que o presidirá e por representantes de:

I - professores e especialistas de educação e demais servidores da unidade de ensino;

II - alunos regularmente matriculados com idade mínima de 14 (quatorze) anos;

III - pais ou responsáveis pelos alunos regularmente matriculados inclusive daqueles com mais de 16 (dezesesseis) anos;

IV - representante da sociedade civil.

Parágrafo único: cada representante terá um suplente, ambos eleitos pelos membros de seu respectivo segmento, em sufrágio universal, para mandato de 01 (um) ano. (MARANHÃO, 1995, não paginado).

A partir do Decreto, ficaria garantida a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, firmando como presidente do colegiado o diretor das unidades de ensino. Daí, mais uma vez, ressaltamos a relevância da função do diretor escolar na organização e promoção da cultura de participação nas escolas. Vale destacar que

[...] se estamos interessados na participação da comunidade na escola é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários. Para isso é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto sua postura diante da própria participação popular [...]. (PARO, 2016, p. 363-364).

Partindo desta compreensão, o trabalho do diretor escolar evidencia-se como promotor da participação e envolvimento da comunidade por meio da constituição e ação dos colegiados escolares com vista ao entendimento e superação dos desafios postos ao funcionamento das escolas e a oferta da educação de qualidade. Assim, compreende-se que “[...] os conselhos escolares pretendem discutir e avaliar a evolução de um estabelecimento como um todo e expressar a participação da comunidade [...]” (CURY, 2004, p. 44).

Logo, os colegiados escolares não devem se limitar apenas ao atendimento de um preceito legal, mas se constituir em um órgão que consolida as suas ações por meio da participação da sua comunidade. Buscando a melhor definição e restabelecimento das funções do colegiado escolar, ainda no ano de 1995, o governo do estado do Maranhão aprova a portaria nº 1.242 de 7 de julho de 1995, estabelecendo normas complementares para instituição e funcionamento do colegiado escolar nas unidades estaduais de ensino.

A portaria nº 1.242 traz, em seu texto, as funções e objetivos do colegiado escolar, trata da composição, atribuições e funcionamento, além das disposições gerais e transitórias. A portaria afirma, no artigo 3º, que “[...] o colegiado escolar terá como objetivo promover o fortalecimento, democratização progressiva e autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas públicas estaduais[...]” (MARANHÃO, 1995, não paginado). E amplia,

através do Artigo 5º, o mandato dos membros eleitos para 2 (dois) anos. A portaria traz ainda orientações quanto à composição e organização das reuniões e quanto à possibilidade da perda do mandato e da eleição dos representantes.

Com a aprovação da Portaria nº 1.242 de 07 de julho de 1995, foram estabelecidas as competências dos colegiados escolares, considerando as diretrizes legais e as possibilidades de atuação da comunidade. Ficava, então, definidas no Artigo 6 como competência do colegiado escolar:

- I – analisar e aprovar o Plano de Ação da Escola;
- II – Participar da definição de diretrizes, prioridades e ações a serem desenvolvidas pela escola;
- III - Participar da definição do Calendário Escolar, contemplando os interesses da escola e as necessidades locais;
- IV – Acompanhar e avaliar o desempenho da escola face as diretrizes, prioridades e ações estabelecidas no Plano de Ação da Escola;
- V – Incentivar o desenvolvimento das atividades voltadas para a cultura literária, artísticas e desportiva da comunidade;
- VI – Apreciar e emitir parecer sobre desligamento de um ou mais membros do Colegiado Escolar, quando do não cumprimento das normas estabelecidas neste estatuto;
- VII – Acompanhar e avaliar a utilização da Merenda escolar no âmbito da escola, no que se refere aos aspectos qualitativos e quantitativos;
- VIII – Deliberar sobre a aceitação de doações, legados e subversões de qualquer natureza;
- IX – Contribuir com a direção da escola nos esforços para captação de recursos financeiros;
- XI – Examinar e aprovar o Plano de Aplicação e Prestação de Contas dos recursos financeiros repassados à escola;
- XII – Fixar as normas de funcionamento do Colegiado Escolar;
- XIII – Deliberar sobre qualquer matéria de interesse da escola não prevista neste estatuto. (MARANHÃO, 2008, p. 39).

Por meio das competências atribuídas ao colegiado escolar, evidenciavam-se as funções deliberativas, consultivas, fiscalizadoras e mobilizadora deste órgão, ampliando a possibilidade de participação da comunidade nas ações promovidas, visando a gestão democrática da escola.

Nos anos seguintes, uma série de decretos que visavam melhor encaminhar o processo democrático de escolha dos membros do colegiado escolar e sua atuação nas escolas foram assinados por diferentes governos do estado do Maranhão. Assim, no ano de 1996, o decreto nº 14.973 de 29 de março, que tratava da composição do colegiado escolar e do período destinado a eleição de seus membros, foi alterado pela portaria nº 2.519 de 30 de outubro do mesmo ano, esta, por sua vez, alterou o texto de alguns artigos da portaria 1.242 de julho de 1995, trazendo ainda considerações acerca da composição do colegiado escolar inclusive nos anexos das unidades de ensino.

As primeiras eleições para o colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão ocorreram no ano de 1996. As eleições foram marcadas por um clima de organização sob a coordenação da GDH, com a gestão de Gastão Dias Vieira, então secretário de educação. A GDH era responsável pela divulgação, mobilização e elaboração do material impresso a ser disponibilizado nas escolas, bem como pelos documentos que regulamentavam as ações do processo de eleição entre eles: modelos de atas, cédulas eleitorais, *folders* e cartazes que promoviam todo processo nas escolas e nas mídias com a intencionalidade de promover a imagem de uma administração democrática que o governo Roseana Sarney buscava imprimir.

Dados os passos iniciais na promoção das ações do colegiado escolar no âmbito das escolas, como órgão com funções definidas, o que se percebe é que, ao longo da história, na luta pela democratização dos espaços, a existência e a ação do colegiado escolar se deu muito mais no campo de atendimento ao preceito legal do que na efetivação de uma realidade que buscava a democratização das relações, a descentralização do poder e o exercício da gestão democrática como uma ação direcionada à promoção da democracia na escola.

Ao longo dos anos, o que foi observado e evidenciado, por meio de diferentes pesquisas realizadas no âmbito das escolas da rede estadual do Maranhão, é que a centralidade das ações na mão dos diretores da escola permaneceu mesmo com eleição para o colegiado escolar, o que distanciava o colegiado escolar das suas funções e colocava a escola nos limites dos direcionamentos dados pelo diretor, pelos técnicos da secretaria de educação e pelas próprias políticas educacionais sem que houvesse um diálogo acerca das possibilidades de exercício da gestão democrática.

Ainda em 1996, é apresentado o decreto nº 15.288 de 30 de outubro que altera o decreto nº 14.558 de 22 de março de 1995, no que tratava do período destinado a eleição dos membros do colegiado escolar. Esta mesma temática sofreria alterações no ano de 2002 por meio do Decreto nº 18.697 de 29 de maio deste ano, já no governo de José Reinaldo Tavares.

Ao analisarmos os textos dos documentos aqui já referidos, foi possível observar que as mudanças visavam atender a preceitos de cada governo e que algumas situações evidenciava a centralização de decisões na secretaria de educação indo na contramão da democratização da gestão que é o objetivo da existência e da ação dos colegiados escolares. Em 2008, já no governo de Jackson Lago, o Decreto nº 24.527 de 5 de setembro do referido ano trouxe alterações no período destinado à eleição para a presidência do colegiado e na sua composição. Assim, de acordo com o artigo 2º, ficava determinado o que:

**Art. 2º** o colegiado será composto pelo diretor da unidade de ensino e por representantes de:

I – professores;

II - trabalhadores da educação não docentes da unidade de ensino;

III - alunos regularmente matriculados com idade mínima de 14 anos;

IV - pais ou responsáveis pelos alunos matriculados regularmente;

Parágrafo único: cada representante será eleito com seu respectivo suplente pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal para mandato de dois anos. (MARANHÃO, 2008, não paginado).

Ainda em 2008, é assinado o Decreto nº 24.528 de 5 de setembro de 2008, e novamente o documento faz considerações quanto ao período das eleições do colegiado escolar. O Decreto trouxe, como mudança na constituição do colegiado escolar, a transferência da presidência desse órgão para qualquer um dos membros eleitos, fato evidenciado no Artigo 2:

Art. 2. O presidente do Colegiado Escolar, será eleito dentre um de seus membros eleitos pelos representantes dos diversos segmentos:

§1º Se o eleito para a presidência do Colegiado for o diretor da Unidade de Ensino, fica impedido de exercê-la, devendo apenas cumprir o mandato como membro.

§2º Cada representante terá um suplente, ambos eleitos pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal, para mandato de dois anos. (MARANHÃO, 2008, p. 48).

Posteriormente, como no decreto anterior, o decreto nº 30.275 de agosto de 2014, já no governo de Roseana Sarney, após a cassação do governador Jackson Lago, também trouxe modificações quanto ao período das eleições. No contexto da aprovação dos decretos que instituíram os colegiados escolares, ocorreu a aprovação do PEE/MA (2014/2024).

O PEE/MA (2014/2024) propõe a participação da comunidade, por meio de órgãos colegiados, e volta a ser incentivada através das metas que compõem o plano e em específico pela meta 20 que trata da efetivação da gestão democrática. Em meio às orientações que garantem a participação da comunidade na eleição dos gestores da escola pública, a existência e atuação dos colegiados escolares são reforçadas no tratamento de suas ações na busca pela descentralização de decisões, no acompanhamento e controle das políticas educacionais e no fortalecimento dos órgãos colegiados, como é possível observar nas estratégias apresentadas a seguir:

[...] 20.4 Criar a casa dos conselhos de educação ou similar com representantes dos conselhos das escolas públicas e de conselhos de outras políticas públicas relacionadas com a educação para a socialização de informações e descentralização das tomadas de decisão a respeito da Educação Básica, contribuindo assim para o fortalecimento do controle social.

[...]

20.6 Criar e/ou consolidar fóruns consultivos e deliberativos para o fortalecimento dos conselhos estaduais e municipais de educação, conselhos escolares ou equivalentes, conselho de acompanhamento e controle do FUNDEB e da

Alimentação Escolar com representação dos setores envolvidos com a educação e com as instituições educativas.

20.7 Ampliar o fortalecimento dos órgãos democráticos das escolas: conselhos escolares, grêmios estudantis ou outra forma de organização dos estudantes, conselhos municipais de educação, criando estruturas para o funcionamento bem como, o incentivo à formação de lideranças, por meio de cursos e outras modalidades culturais, em parceria com universidades ou centro de estudos e de formação política e do Programa Nacional de Educação Fiscal.

[...]

20.10 Criar as condições efetivas de participação da comunidade escolar e local na elaboração dos Projetos Políticos-pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimentos escolares, e estabelecendo cronograma e materiais destinados à essas atividades que envolvam a SEDUC e as escolas.

[...]

20. 17 Fortalecer a gestão democrática nas escolas públicas que atendem jovens e adultos, a partir da realização de assembleias escolares e a produção de documentos normativos para as atividades escolares, bem como, criando as condições para participação em conselhos escolares ou similares. (MARANHÃO, 2014, p. 27-28).

Fica evidente, nas estratégias apresentadas, que há a intencionalidade de que o colegiado escolar se efetive, reforçando ainda, nas outras estratégias vinculadas a meta 20 do PEE/MA (2014/2024), a relevância do processo formativo para os membros do colegiado nas dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras através da garantia de formação continuada a fim de promover a gestão democrática nas escolas da rede pública estadual.

Sob o governo Flávio Dino, o processo de democratização da gestão escolar ganhou novos direcionamentos com o Decreto nº 30.619 de 2 de janeiro de 2015, que estabeleceu a eleição para gestores. O referido decreto levou à assinatura do Decreto nº 30.707 de 6 de abril de 2015, que alterou o decreto nº 14.558 de 22 de janeiro de 1995 que dispõe sobre a instituição dos colegiados escolares das unidades de ensino e que já havia sido modificado pelos decretos nº 24.528 (2008) e nº 30.275 (2014).

Em seu texto, o decreto nº 30.707 trouxe mudanças na redação do artigo 3º do Decreto nº 14.558 de 2015 relacionado ao processo de eleição e posse dos diretores gerais e auxiliar/adjuntos das escolas, assim o período destinado à eleição e posse dos membros do colegiado escolar passava a ser associado ao processo seletivo democrático para exercício da função de gestão escolar das unidades de ensino da rede pública estadual.

No contexto do estabelecimento e das alterações sofridas nos decretos e portarias que regulamentam a existência, a composição e as funções do colegiado escolar, numa perspectiva de democratização das ações gestora no espaço das escolas públicas do nosso estado, é reforçada a compreensão do colegiado escolar como órgão facilitador e promotor da participação entendida aqui como instrumento de transformação social. A partir da concepção que visa a emancipação do sujeito enquanto ser histórico e social, a educação exige um olhar também histórico acerca da construção e dos fundamentos legais que garantiram a

democratização da educação e da administração escolar e que, contemporaneamente, trata de forma específica a gestão democrática.

Nesse contexto, evidencia-se a atuação do gestor e de toda a comunidade escolar frente às diretrizes normativas indicadas pelo governo estadual, acreditando que a educação de qualidade parte da participação de todos, principalmente no que se refere ao acompanhamento de ações efetivas na execução das políticas que garante o exercício da gestão democrática.

É importante lembrar que a gestão democrática traz, em sua base, a intencionalidade de fazer com que a escola seja o local em que a participação, a autonomia, a transparência e a descentralização se configurem como perspectiva de trabalho, favorecendo a evolução de concepções e práticas arraigadas com a finalidade de desconstruir a ideia da escola organizada e coordenada sem a participação de seus usuários e representantes.

É neste contexto que o colegiado escolar se fortalece enquanto órgão colegiado que possibilita a construção coletiva na escola por meio da participação em sentido amplo e crítico, possibilitando aos sujeitos a abertura necessária a ações fundamentadas na autonomia e não na imposição. Um colegiado escolar atuante é fundamental para o exercício da gestão democrática. Contudo, sobre a atuação do colegiado escolar, Paro (2016, p. 176) nos faz um alerta, dizendo que

[...] a visão das pessoas sobre o papel do conselho de escola, sobre sua razão de ser, tem a ver com a própria disposição dos indivíduos para participarem e com a orientação de tal participação. A esse respeito parece haver um grande número de pessoas que veem o conselho de escola como uma espécie de sucedâneo da APM, por meio da qual se pode organizar festas e providenciar outras coisas que faltam no currículo escolar propriamente dito. Essas pessoas, diante da questão sobre a real função do conselho de escolas expressam-se de forma mais ou menos vaga sem nunca privilegiar nele um caráter mais deliberativo de tomada de decisões sobre assuntos substantivos da escola [...].

Buscando a superação das contradições na função e no porquê da atuação do colegiado escolar, o governo do estado do Maranhão, por meio da Secretaria de Estado de Educação, lançou o caderno de orientações Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática. O caderno apresenta o colegiado escolar como

[...] um órgão constituído de representantes de diversos segmentos da comunidade escolar – pais, estudantes, professores e demais servidores, objetivando a participação nas decisões da escola, no âmbito administrativo, político-pedagógico e financeiro. Emite opiniões, toma decisões, elabora diagnósticos, fiscaliza, apoia, promove e estimula a comunidade escolar em busca da melhoria da qualidade do ensino. (MARANHÃO, 2016, não paginado).

A concepção apresentada no documento traz à escola uma ideia de gestão pautada em uma nova maneira de viver suas relações, constituindo uma identidade que é construída por meio de ações coletivas que oportunizam que a escola vivesse o trabalho pedagógico numa perspectiva fundamentada no diálogo, na vivência democrática. A escola é tomada por como um espaço para o exercício da cidadania.

Nessa perspectiva, o secretário de educação do estado do Maranhão, Felipe Camarão, afirma que o colegiado escolar é um órgão “[...] fundamental para as ações democráticas no ambiente escolar e na tomada de decisões sobre as questões importantes de âmbito administrativo, político-pedagógico e financeiro nas unidades de ensino [...]” (CAMARÃO, 2016, não paginado). Em sua fala, o secretário reforça a intencionalidade do colegiado escolar e afirma que este se constitui em um mecanismo de promoção do exercício da gestão democrática como já exposto no caderno de orientações da rede. Antunes (2002, p. 21) destaca que,

[...] O Conselho de Escola é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Através dele, todas as pessoas ligadas a escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Assim, esse colegiado torna-se não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola.

Frente às considerações realizadas até aqui, cabe destacar que a existência do colegiado escolar não significa necessariamente que este órgão funcione a partir do cumprimento das funções consultivas, deliberativas, fiscalizadora e mobilizadora. A sua existência e atuação exigem, antes de tudo, como já evidenciado nas estratégias da meta 20 do PEE/MA (2014/2024), um processo formativo e o acompanhamento e fortalecimento de suas ações nas escolas.

## **5 ENTRE DISCURSOS E PRÁTICAS:** a ação do colegiado escolar no Centro de Ensino Florescer

O exercício da gestão democrática nas escolas é uma luta permanente. Enquanto em muitas instituições o debate acerca das bases legais e da necessária atuação de todos flui naturalmente em seus espaços, outras seguem suas atividades de acordo com as determinações advindas da gestão escolar e da secretaria de educação, nestas o envolvimento da comunidade, a presença das famílias, a participação de profissionais da educação e dos estudantes ainda ocorrem de forma limitada. Neste cenário, o colegiado escolar, garantido por meio das bases legais da educação nacional e estadual, é tomado como possibilidade ao enfrentamento de tal condição e como mecanismo de democratização do espaço escolar.

Esta seção apresenta como se dá o exercício da gestão democrática no Centro de Ensino Florescer, escola da rede pública estadual do Maranhão, a partir da ação do colegiado escolar. Os dados aqui apresentados são frutos das entrevistas com membros do colegiado escolar e ainda com outros membros que atuam diretamente na gestão da escola buscando a percepção destes em relação a atuação do colegiado escolar, da análise das atas de reunião do colegiado e das observações realizadas no decorrer das visitas à escola com o objetivo de vivenciar as relações entre gestão e comunidade. Buscamos aqui ir além do que foi apresentado pelos documentos que normatizam o princípio da gestão democrática, a existência e ação do colegiado escolar, e que fundamentaram o estudo teórico que compõem este trabalho.

É relevante destacar que, ao optarmos pela pesquisa de campo, desconhecíamos o alcance social, político e econômico da pandemia por Covid-19. Neste sentido, algumas dificuldades na realização da pesquisa acabaram por ganhar maiores proporções, exigindo respeito aos protocolos de segurança apontados pela OMS e as normas implementadas pela SEDUC/MA e pelo Centro de Ensino Florescer. Cabe destacar, também, a prontidão de todos os membros da comunidade escolar em participar deste estudo, contribuindo para finalização deste trabalho.

Seguimos a partir do entendimento da gestão democrática como possibilidade de gerir a instituição escolar de forma que a democracia, a participação, a autonomia e a descentralização sejam base para a ação dos sujeitos que ocupam as escolas hoje. É fundamental que os órgãos colegiados sejam verdadeiramente constituídos com vistas ao fortalecimento da escola pública por meio da ação coletiva, logo diante dos desafios que se põem ao exercício da gestão democrática vale lembrar, como destaca Severino (1986, p. 51),

que “[...] não é porque a história da educação tem manifestado muito mais força reprodutora dos processos educativos que ela deva ser considerada univocamente neste sentido [...]”. Há que se pensar neste movimento como um processo que nos levam exercício diário de cidadania, de responsabilização que leva a transformação das relações sociais.

A participação da comunidade na escola é o fundamento para que as relações democráticas pautadas pelo diálogo se fortaleçam. Nesse sentido, partindo das reflexões realizadas nas seções anteriores, tomamos como referência os estudos teóricos, buscando dialogar com os membros da escola na perspectiva de a partir de suas percepções e experiências investigar a ação do colegiado escolar como exercício da gestão democrática, priorizando a participação dos membros do colegiado com mandado para o período 2018/2020, a considerar que alguns dos membros foram reeleitos e permanecem atuando no colegiado do Centro de Ensino Florescer.

### **5.1 Perspectivas de democratização do espaço escolar: olhares sobre a participação na escola**

A organização, funcionamento e gestão das escolas da rede pública Estadual do Maranhão seguem as definições advindas da SEDUC/MA, por meio do acompanhamento das UREs. Neste sentido, as escolas ofertam à população as diferentes modalidades da Educação Básica, possuindo boas condições de funcionamento e atendendo em média 35 a 40 alunos por turma a depender do nível de ensino. As escolas contam, em seu quadro de funcionários, com gestores, professores, agentes administrativos e outros prestadores de serviços que colaboram com seu funcionamento. Localizadas na cidade de São Luís, as escolas são subordinadas à orientação da URE - São Luís, que conta com 114 escolas sob sua organização. O Centro de Ensino Florescer, escola da rede pública estadual, campo empírico deste estudo, não difere desta realidade.

O Centro de Ensino Florescer está localizado no bairro Cidade Operária, periferia da cidade de São Luís, no estado do Maranhão. O bairro foi fundado há 36 anos, apresenta paisagem predominantemente urbana, composta por residências e prédios comerciais e conta com os serviços públicos essenciais como coleta de lixo, transporte coletivo, escolas públicas e hospitais. Sua população é composta por famílias de baixa renda que tem como fonte de renda o trabalho no comércio ou no serviço público.

No que trata do atendimento educacional, o bairro conta com escolas das redes pública municipal e estadual, e ainda da rede privada de ensino. Algumas das escolas da rede

pública apresentam necessidades urgentes de reformas estruturais, tendo em vista que a maioria destas não contam com quadras esportivas, salas de aulas, refeitórios e móveis adequados ao atendimento dos estudantes. Cabe aqui destacar uma exceção no que tange às escolas de tempo integral pertencentes a rede estadual de ensino que foram contempladas com reformas recentes.

De modo geral, as escolas do bairro Cidade Operária atendem crianças, adolescentes, jovens e adultos do próprio bairro e dos bairros adjacentes, oriundos de famílias de baixa renda expostas a condições de violência e desemprego. Diante deste cenário, o trabalho realizado nas escolas segue no intuito de garantir o direito à educação e ofertar a educação pública como possibilidade de acesso a melhores condições de vidas, esquecendo, por vezes, a sua condição de espaço crítico que visa a transformação social voltada a emancipação humana e a participação consciente.

Conhecer o espaço e a comunidade em que está localizada a escola partícipe deste estudo foi essencial para analisarmos qual a relevância do objeto de estudo para a sociedade e para a transformação da mesma pelos sujeitos. Com esta intencionalidade, entendemos que “[...] o diálogo se impõe como o caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens [...]” (FREIRE, 2019, p. 109). Por isso é que não podemos enxergar a escola como um espaço inerte, mas sim um espaço para o diálogo. O autor nos lembra ainda que

[...] o homem dialógico, que é crítico, sabe que, se o poder de fazer, de criar, de transformar, é um poder dos homens, sabe também que podem eles, em situação concreta, alienados, ter este poder prejudicado. Esta possibilidade, porém, em lugar de matar no homem dialógico a sua fé nos homens, aparece a ele, pelo contrário, como um desafio ao qual tem que responder. Está convencido de que este poder de fazer e transformar, mesmo que negado em situações concretas tende a renascer. Pode renascer. Pode constituir-se. Não gratuitamente, mas na e pela luta por sua libertação. (FREIRE, 2019, p. 112-113).

É com essa certeza que adentramos ao espaço da escola, visando compreender como se dá a ação do colegiado escolar e a democratização das relações através do diálogo com a comunidade, compreendendo que, “[...] se o diálogo é o encontro dos homens para ser mais, não pode fazer-se na desesperança. Se o sujeito do diálogo nada esperam do seu que fazer, já não pode haver diálogo. O seu encontro é vazio é estéril. É burocrático e fastidioso.” (FREIRE, 2019, p. 114).

Nessa perspectiva, nossa presença na escola se deu na esperança de contribuir com a transformação não só de uma realidade, mas com a realidade das escolas públicas por meio do fortalecimento da participação social que se dá pela ação do colegiado escolar como órgão promotor da gestão democrática.

O Centro de Ensino Florescer foi fundado em 1991, ofertando turmas de educação infantil e ensino fundamental nos turnos matutino e vespertino, e ainda educação de jovens e adultos no turno noturno. A escola chegou a ter 1.600 alunos matriculados, segundo os dados do seu projeto político-pedagógico, ao qual tivemos acesso, por meio remoto após contato com a gestão da escola, tendo em vista o período pandêmico e de conseqüente isolamento social. Na análise apresentada no projeto político pedagógico da escola, a comunidade escolar faz a seguinte avaliação

[...] ao longo dos últimos 19 anos, conseguimos reverter significativamente os índices negativos que margeiam a educação, transformando a nossa escola num espaço de vivência, de humanização das relações de ensino-aprendizagem, de protagonismo estudantil, de construção coletiva e dialética do conhecimento, num espaço de pertencimento e de empoderamento sócio-político tornando-a assim, referência para educação maranhense. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2020, p. 7).

O Centro de Ensino Florescer atendeu, no ano de 2020, oitocentos estudantes matriculados nos dois turnos de funcionamento (matutino e vespertino), entre os quais 25 são estudantes com deficiência que receberam acompanhamento na sala de recursos e receberam o apoio pedagógico dos docentes que atuam como intérprete de libras, conforme a Lei 13.146, de 6 de julho de 2015. A escola oferece o ensino médio na modalidade regular e, no ano de 2020, passou a integrar um grupo de 32 escolas da região metropolitana de São Luís que fazem parte do projeto piloto de implantação do novo ensino médio<sup>32</sup> com base na BNCC. O centro de ensino conta com 63 docentes, em que, segundo dados apresentados no PPP, 60% possui o título de especialização, 7,3% de mestrado e 3,6 títulos de doutorado; possui ainda 22 funcionários que atuam entre as funções de gestão, supervisão, administrativo e auxiliar de serviços gerais e merendeiras.

O Centro de Ensino Florescer funciona em prédio próprio e conta com 10 salas de aula, sala de professores, uma sala de atendimento educacional especializado (AEE), uma sala de multimeios, diretoria, secretaria, almoxarifado, 10 banheiros, biblioteca, cantina, refeitório, laboratório de informática e área de vivência. Ainda em 2020, a escola foi contemplada com a construção da quadra poliesportiva com conclusão prevista para o ano de 2021. Os projetos desenvolvidos estão voltados ao protagonismo juvenil estando em conformidade com a missão apresentada no PPP da escola. Segundo o PPP, a missão da escola consiste em

---

<sup>32</sup> O novo ensino médio parte da Lei nº 13.415/2017 que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabeleceu uma mudança na estrutura do ensino médio, ampliando o tempo mínimo do estudante na escola de 800 horas para 1.000 horas anuais (até 2022) e definindo uma nova organização curricular, mais flexível, que contemple uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2017).

[...] assegurar uma educação de qualidade, inovadora, inclusiva e humana, a partir da formação integral do ser, que capacite nossos alunos para o protagonismo juvenil, o fortalecimento de políticas afirmativas, o pleno exercício da cidadania e para atuarem na vida como agentes críticos, conscientes, participativos, transformadores de uma sociedade. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2020, p. 38).

Ainda de acordo com as informações apresentadas no PPP, é possível perceber que o centro de ensino apresenta como intencionalidade promover, na escola, um espaço ao diálogo e à participação, envolvendo sua comunidade a partir dos diferentes segmentos que a compõem, contando, em seu calendário de ações e atividades pedagógicas, momentos específicos destinados a culminância de projetos que contam com a participação da comunidade no planejamento e execução destes; o calendário conta ainda com datas destinadas as reuniões pedagógicas e ainda para reuniões com o colegiado escolar com o objetivo de definir ações destinadas ao melhor funcionamento da escola.

O Centro de Ensino Florescer tem um ambiente acolhedor marcado por uma organização espacial que, desde a entrada, reporta a participação dos estudantes e professores nos projetos desenvolvidos, podendo ser visualizada nos trabalhos produzidos pelos mesmos e exposta no pátio central da escola, na sala dos professores e na sala dos diretores. Nos meses de outubro de 2020 a janeiro de 2021, fizemos diversas visitas à escola com o objetivo de realizar as entrevistas com os membros do colegiado escolar e ainda acompanhar o funcionamento e a condução das relações com a comunidade no período de afastamento social e do estabelecimento do ensino remoto.

Fomos muito bem recebidos pelos diretores que logo nos apresentaram a todos que estavam presentes na escola que também nos receberam com naturalidade e se dispuseram a contribuir com a pesquisa. Percebemos um clima organizacional pautado no respeito, compromisso e afetividade entre os membros da escola e no tratamento dispensado pelos diretores a cada uma das pessoas presentes. Ao presenciarmos tal condição de funcionamento e de trabalho, voltamos nossa atenção à consideração realizada por Gadotti (2010), quando trata da relação do diretor com a comunidade escolar. Assim, o autor afirma que,

[...] o tipo de vínculo e de relações do diretor com a instituição educativa e com a comunidade escolar se altera, dependendo da forma como ele é escolhido. A experiência brasileira mostra, por exemplo, que a escolha se dá através da eleição direta, o diretor passa tem um compromisso explícito com aqueles que o elegeram [...]. (GADOTTI, 2010, p. 78).

Foi exatamente este compromisso que pudemos observar, por parte dos diretores, ao adentrar o espaço da escola. O ambiente, a organização, as ações e o clima amistoso

vivenciados durante a realização das observações e das entrevistas nos remeteram a um cuidado e valorização das pessoas e das relações que ali se estabelecem, talvez pautadas pela relação de respeito e confiança advindas do processo de eleição pelo qual passaram os diretores do Centro de Ensino Florescer no ano de 2015, quando as escolas da rede pública Estadual do Maranhão vivenciaram o primeiro processo de eleição para diretores ocorridas por meio da vontade popular. Tal condição é referida por Paro (2010, p. 776), quando este afirma que,

[...] um diretor cuja lotação e permanência no cargo dependa não apenas do Estado, mas principalmente da vontade de seus liderados, tenderá com muito maior probabilidade a se comprometer com os interesses desses e ganhar maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado, porque estará representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de 'mero funcionário burocrático' ou de apadrinhamento político [...].

Com base no exposto até aqui, percebemos que os diretores do Centro de Ensino Florescer se constituem mediadores do processo participativo na escola, buscando estabelecer relações e decisões pautadas pela coletividade procurando um melhor funcionamento da escola. Assim, foi possível constatar que, para além da postura favorável, a participação conduzida pelos diretores, há ainda uma discussão consciente de que os limites desse processo perpassam pelas relações em âmbito macro das políticas educacionais direcionadas pelo MEC/SEDUC/URE/ESCOLA e pelas limitações enquanto agentes da gestão escolar.

O posicionamento dos diretores nos remeteu à condição de promoção das relações democráticas considerando que “[...] não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.” (PARO, 2016, p. 33). É evidente que a postura dos diretores por si só, não garantirá a democratização do espaço escolar, mas é ação primordial para que haja na escola abertura a democracia e seu exercício.

Ao adentrar o ambiente escolar para realização deste estudo e considerando seus objetivos, é possível afirmar que este primeiro momento na escola por meio do contato com diretores e funcionários possibilitou uma maior aproximação com os sujeitos da pesquisa. O processo de levantamento das informações foi balizado pela utilização de roteiros de entrevistas semiestruturadas com objetivo de dinamizar os encontros e flexibilizar o diálogo com os participantes, buscando compreender a ação do colegiado escolar para além do que era apresentado formalmente por cada membro, procurando sempre uma maior interação entre a entrevistadora e os entrevistados. Entre os aspectos que contribuíram para a realização das entrevistas, estava o fato de que, apesar das aulas terem ocorrido de forma remota ao longo do

ano letivo de 2020, a escola manteve, desde o mês de agosto de 2020, o funcionamento administrativo e pedagógico presencial.

Durante esses meses, a gestão manteve as atividades de planejamento e monitoramento das ações pedagógicas em funcionamento, obedecendo uma organização temporal, para que o funcionamento da escola e o trabalho entre os que compõem a equipe gestora e administrativa respeitassem os protocolos sanitários necessários ao enfrentamento da pandemia por Covid-19. Logo, o contato com os participantes deste estudo ocorreu no espaço da própria escola em datas previamente agendadas com exceção da representante dos segmentos de pais que optou pela entrevista de forma remota, respeitando a opção da mãe e as condições vivenciadas, neste momento, a entrevista se deu através de ligação via *WhatsApp* como indicativa da própria participante.

A partir das entrevistas, foi possível construir um perfil dos membros que compõem o atual colegiado e dos funcionários e estudantes que se dispuseram a acompanhar as ações deste órgão no espaço escolar. Cabe destacar que, na pesquisa, incluímos a participação de sujeitos que não compõem nenhum dos segmentos do colegiado escolar, mas que compõem o quadro docente e discente da escola, visando a ampliação o conhecimento sobre a ação do colegiado nesta escola. Assim, participaram da pesquisa: diretores, representantes docentes e dos estudantes, dos pais e/ou responsáveis, dos funcionários e ainda do grêmio estudantil conforme quadro a seguir:

**Quadro 2** - Identificação dos participantes

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>TEMPO NA ESCOLA</b>	<b>MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR</b>
Diretor geral	Superior completo – letras e jornalismo.	20 anos	Sim
Diretora adjunta	Superior completo – Pedagogia.	14 anos	Sim
Secretária	Superior completo – Pedagogia.	26 anos	Sim
Supervisora	Superior completo – Pedagogia.	02 anos	Não
Apoio pedagógico	Superior completo – Pedagogia.	26 anos	Não
Mãe	Ensino médio	06 anos	Sim
Estudante A	Ensino médio	07 anos	Sim
Estudante B	Ensino médio	04 anos	Sim
Presidente do Grêmio	Cursando o ensino médio	02 anos	Não
Professora	Superior completo – Pedagogia.	10 anos	Sim

Fonte: elaborado pela autora (2021)

O perfil dos participantes evidenciou que 05 funcionários possuem formação em pedagogia; a diretora adjunta possui especialização em psicopedagogia; e a professora e o diretor geral em gestão escolar. O diretor geral, formado em Letras e Jornalismo, frisou que a necessidade de ter ido buscar a formação específica em gestão, pois já atua na função há 18 anos, primeiramente como diretor adjunto e agora como diretor geral. Os estudantes concluíram ou estão em fase de conclusão do ensino médio, todos de famílias de moradores da região da Cidade Operária e bairros adjacentes oriundos de famílias de baixa renda. A representante do segmento pais/responsáveis possui ensino médio, com formação técnica em enfermagem.

No processo de identificação dos participantes da pesquisa, concluiu-se que todos os entrevistados apresentam uma relação de identidade com a escola, tratando-a da mesma forma respeitosa e afetiva, inclusive ao se reportar aos membros do colegiado e da comunidade. Assim, com a alegria do achado, como nos remete Freire (1996), o que encontramos, nesse primeiro contato com os participantes, foi um envolvimento frente à busca pelo estabelecimento de relações democráticas na escola de forma responsável em prol da oferta da educação pública com qualidade social.

Apesar do clima amistoso encontrado na escola foi preciso ir além das primeiras impressões e verificar como a participação e a democratização das relações se efetivam e se constituem em um exercício com vistas a promoção da gestão democrática. Neste sentido, é necessário lembrarmos que “[...] não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação na escola. É preciso verificar em que condições essa participação torna-se realidade.” (PARO, 2016, p. 50). É necessário evidenciarmos que a intencionalidade da democratização do espaço escolar não está somente no desejo de que ela ocorra, mas na existência das condições para que ela se efetive. Precisa haver, então, vontade coletiva, predisposição ao compartilhamento de poder, a busca coletiva e consciente de direitos relegados socialmente e condições políticas e legais ao exercício da gestão democrática. Paro (2016), considerando os condicionantes de participação na escola, destaca que,

[...] embora não se deva esperar que mesmo condições ótimas de trabalho proporcionem, por si, a ocorrência de relações democráticas e cooperativas, da mesma forma não se deve ignorar que a ausência dessas condições pode contribuir para o retardamento de mudanças que favoreçam o estabelecimento de tais relações. (PARO, 2016, p. 55).

Nesse sentido, reafirmamos que diante dos desafios ao exercício da gestão democrática, a vontade se torna um é um condicionante a esta experiência nas escolas. Havendo, ainda a necessidade de que outros fatores sejam alcançados e/ou tomados como

parâmetro. O primeiro deles é o entendimento de que as ações que culminam com a participação na escola não dependem única e exclusivamente da ação da equipe gestora, devendo, portanto, à comunidade se envolver e buscar seu espaço.

Logo, compreendemos que “[...] falar, por exemplo da democracia e silenciar o novo é uma farsa [...]” (FREIRE, 2019, p. 113). Nesta perspectiva, o colegiado escolar é tomado como oportunidade valiosa de superar os desafios que se põe ao exercício da gestão democrática e de construir na escola um espaço permanente ao diálogo. Mais uma vez ressaltamos a importância do diretor nesse processo, “[...] o diretor ou diretora de escola tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade [...]” (LIBÂNEO, 2018, p. 96), sendo responsável pela abertura na escola deste espaço a participação. No Centro de Ensino Florescer, no que tangem às observações realizadas, é possível afirmar que essa ação vem sendo desempenhada pelos diretores e após contato inicial com os membros da comunidade, seguimos à análise das entrevistas buscando consolidar as concepções construídas até aqui com foco na ação do colegiado escolar nas diferentes dimensões que marcam sua existência na escola.

#### 5.1.1 Colegiado escolar como exercício da gestão democrática: da eleição à ação

Ao nos atentarmos às falas que proclamaram que na escola tem-se buscado o exercício de relações democráticas pautadas no diálogo, na autonomia, na participação, na transparência das ações e na corresponsabilização, nos vem em mente a contribuição trazida por Schlesener (2011, p. 182), quando esta destaca que

[...] favorecer a passagem dos dirigidos a dirigentes implica elaborar uma nova concepção de mundo e gerar as condições de um processo educativo que possibilita a todos serem conscientemente atuantes e donos do seu destino, sendo os conselhos escolares o espaço que viabiliza essa prática no interior do sistema escolar.

A atuação consciente do colegiado escolar caminha em direção ao fortalecimento de conceitos que podem levar à mudança na escola. O entendimento da condição de sujeito e do poder da ação coletiva leva ao embate e à luta por melhores condições de vida e na escola, e a melhores condições de funcionamento numa perspectiva transformadora da realidade.

No Centro de Ensino Florescer, o início da ação dos colegiados escolares remete aos anos de 1997, tendo registrado em atas o processo de formação de chapas e o processo de eleição realizados a cada dois anos. Sendo marcado pela organização do espaço escolar para

receber os participantes do processo de escolha de seus representantes como apresentado na imagem a seguir.

**Figura 2** – Dia de eleição do colegiado escolar – ano 2000



Fonte: gestor do Centro Ensino Florescer (2000)

Buscando alcançar os objetivos norteadores deste trabalho, priorizou-se investigar a ação dos dois últimos mandatos do colegiado escolar, a considerar o período de 2016 a 2020. A escolha justifica-se por termos um ciclo de trabalho do colegiado escolar por meio da reeleição de alguns membros na escola e culmina com o período em que foram realizadas as primeiras eleições para gestores da rede pública estadual, considerando este momento profícuo no que trata do atendimento ao princípio da gestão democrática.

A eleição para o mandato de 2016/2018 ocorreu no mês de abril de 2016, e segundo dados da SEDUC/MA, movimentaram 200 mil eleitores em todo o estado com a participação de todos os segmentos. No Centro de Ensino Florescer, a gestão relata que a eleição ocorreu de forma tranquila e que os membros eleitos acompanharam as reuniões e participaram das decisões que remetiam ao uso dos recursos e projetos desenvolvidos na escola. Entre os obstáculos, estão a efetiva participação do colegiado nas ações voltadas ao exercício da gestão democrática e a dificuldade encontrada na indicação de membros representantes de cada segmento, na formação de chapas antes das eleições e na organização das reuniões com objetivo pedagógico, concentrando suas ações nas discussões acerca dos aspectos financeiros direcionadas a definição do uso dos recursos e prestação de contas.

A atuação do colegiado escolar, no mandato de 2016/2018, seguiu marcado pela presença dos membros na escola em situações específicas destinadas, quase que

exclusivamente, à prestação de contas e assinatura de documentos, havendo, assim, poucos momentos destinados a discussão e/ou análise de situações voltadas às ações pedagógicas e/ou administrativas da escola. Segundo relatos da funcionária e da professora, apesar desta constatação, sempre houve uma intencionalidade por parte da gestão em ampliar esse espaço de participação, mas ela esbarrava na manutenção das tarefas operacionais realizadas na escola e na dificuldade de envolvimento dos membros.

De acordo com o apoio pedagógico e a representante dos funcionários, ao longo do mandato, as poucas ações específicas que envolveram discussões, para além do recebimento e utilização dos recursos da escola, estavam destinadas à discussão acerca da busca pela melhora estrutural do prédio da escola, visando, assim, melhores condições de funcionamento e realização do trabalho pedagógico. Entre as pautas das reuniões, incluíam-se, ainda, ações destinadas ao atendimento as famílias, objetivando um melhor direcionamento do processo de ensino-aprendizagem.

No ano de 2018, o processo de campanha para o colegiado escolar ocorreu no período de 19 a 27 de abril, ocorrendo as eleições para o biênio 2018-2020 no dia 8 de maio de 2018, e no dia 31 do mesmo mês ocorreu a posse dos membros eleitos. No Centro de Ensino Florescer, as reuniões para definição das chapas e orientações com relação às campanhas ocorreram por segmento<sup>33</sup> oficializados no período de abril a maio deste mesmo ano. No que se refere ao segmento pais, a reunião contou com a presença de aproximadamente 187 participantes, conforme registro em ata, que definiram seus representantes através da formação de chapa única, comprovando as informações acerca da resistência da comunidade em compor as diferentes representações na escola.

Ao analisarmos as atas dos processos de formação das chapas e da eleição, não nos deparamos com informações suficientes para perceber se o processo ocorreu de acordo com o caderno de orientação quando trata das etapas para a efetivação do processo de eleição e posse do colegiado escolar. Diante da análise das atas e das entrevistas realizadas com os membros do colegiado escolar, que se encontra em atuação no Centro de Ensino Florescer, foi evidenciado que, entre as eleições do biênio 2016/2018 e o biênio 2018/2020, representantes dos segmentos funcionários, pais e estudantes passaram pela reeleição, assumindo, mais uma vez, o compromisso de representar seus segmentos e a comunidade escolar.

Ao estruturarmos as entrevistas, seguimos uma organização que remeteu a construção do perfil dos participantes, à concepção de gestão e participação instituídas na

---

<sup>33</sup> Conforme possibilidade apresentada no caderno de orientações Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática formulado pela SEDUC/MA.

escola e ainda o conhecimento acerca das políticas educacionais oriundas da SEDUC/MA, visando o processo de fortalecimento dos colegiados escolares e a formação dos conselheiros. Tal organização nos possibilitou um diálogo que extrapolou as questões apresentadas e enriqueceu este estudo. É importante destacar que os participantes da pesquisa foram convidados a dialogar tendo a aceitação formalizada por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B), seguindo assim, as orientações do comitê de ética.

A realização das entrevistas, inicialmente previstas com 14 participante, foi reduzida a 10 participantes, considerando as dificuldades trazidas pelo período de enfrentamento à pandemia por Covid-19. Contudo, ao realizarmos as entrevistas, tivemos a possibilidade de ouvir os membros da Comunidade, incluindo membros do colegiado escolar que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, tornando possível uma análise da ação do colegiado escolar a partir da percepção de seus membros e de outros sujeitos que vivenciam as ações em prol do exercício da gestão democrática.

De posse dos dados, nos dedicamos a uma análise qualitativa das respostas dos participantes, fundamentada nos referenciais teóricos que direcionaram o nosso estudo, buscando, sobretudo, investigar o exercício da gestão democrática a partir da ação do colegiado escolar e ainda os desafios e possibilidades manifestos no processo de democratização da escola. Nessa perspectiva, partimos do entendimento da gestão democrática como um dos princípios mais significativos da política educacional nacional e maranhense.

Tem sido desafiador promover a gestão democrática nas diferentes instituições de educação pública em nosso estado, mesmo com a implementação de diretrizes e normativas que, de acordo com a intencionalidade, visam contribuir com o exercício da democracia nas escolas. A criação de canais de participação que visam o envolvimento dos diferentes segmentos sociais nas ações, o debate e planejamento do funcionamento e organização das escolas e do processo de ensino-aprendizagem não são tarefas simples. Tais ações adentram a escola como orientações que encontram nesse ambiente sujeitos dispostos ou não a torná-las realidade.

No Centro de Ensino Florescer, ao tratarmos da gestão escolar, foi possível perceber que é consenso entre os participantes que a gestão necessária para as escolas é a que ocorre democraticamente, concluindo que a gestão democrática está diretamente relacionada à participação de todos que compõem a escola, no cuidado, na organização e na necessidade de as relações estabelecidas na escola serem transparentes. Os participantes destacaram, ainda, a

necessidade da discussão de responsabilidades e da importância do trabalho dos diretores na mobilização da comunidade. Tal compreensão fica evidente nas considerações realizadas pelos participantes quando questionados sobre o significado da gestão democrática. Estes afirmaram que:

[...] gestão democrática é aquela aberta a participação de todos em todos os sentidos, tanto no processo pedagógico quanto no financeiro. Tudo no campo da discussão buscando o bem da comunidade escolar. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

[...] é a gestão compartilhada, todos participando, sabendo o que acontece apoiando o projeto da escola. (REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS, 2020).

[...] é aquela que dá oportunidade, liberdade para questionar para opinar para reivindicar. (APOIO PEDAGÓGICO DA ESCOLA, 2020).

[...] é a que você conversa, dialoga, participa, interage para procurar os resultados que são bons para todos. (SUPERVISOR ESCOLAR, 2020).

Em cada uma das concepções apresentadas pelos diferentes participantes, foi possível perceber que a participação e ação coletiva são apresentadas como fundamentais ao exercício da gestão democrática. Tal compreensão ficou evidenciada nas falas dos representantes dos professores, estudante e pais e ainda do diretor geral.

[...] gestão democrática é aquela gestão participativa, em que todos têm que participar e decidir como é que deve ser gerida a escola e o dinheiro que vem para escola. (REPRESENTANTE DOS PROFESSORES, 2020).

[...] é a base da escola. Tem que englobar todo mundo. É uma inclusão social na escola. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES – SUPLENTE, 2020).

[...] eu entendo por gestão democrática, que os gestores assim como o corpo docente devem estar em concordância com os pais dos alunos, pensando o que se passa na escola (REPRESENTANTE DO SEGMENTO PAIS, 2020).

[...] a gestão democrática é quando você tem um trabalho, quando você pensa, idealiza um trabalho e você já consegue ver a função e a importância de cada um nesse processo, em que as decisões, por mais que tenham um direcionamento, são coletivas e a ação muito mais. (DIRETOR GERAL, 2020).

Constatou-se que os participantes têm consciência que a gestão democrática tem, como fundamento, o fortalecimento de ações coletivas que levam a escola a superação de um espaço centralizador e burocrático por meio de práticas pautadas na liberdade, no diálogo, na inclusão social e na busca por melhores resultados para a comunidade, que ocorrem por meio da ação envolvendo todos os segmentos e que perpassa por todos os aspectos da gestão escolar.

Foi possível perceber, na fala da funcionária e do apoio pedagógico, que a gestão democrática leva ao questionamento, a reivindicação e ao apoio à escola. Tal entendimento foi reforçado ainda pela representante dos pais que aponta a necessidade de os pais serem informados sobre o que ocorre na escola. As falas remetem à necessária participação e busca do que é bom para escola e reforçam o compromisso de todos com o trabalho desenvolvido no Centro de Ensino.

Durante as entrevistas, foi destacado o compromisso que os diretores têm com a escola, a forma como trabalham e tratam a comunidade escolar e ainda a forma como buscam direcionar as relações na escola, possibilitando a participação de todos nos projetos e ações desenvolvidos. A forma como os diretores conduzem a escola foi apresentada por um dos participantes da entrevista como motivadora para que os estudantes respeitem, cuidem e queiram estar na escola, proporcionando maior integração entre estudantes, professores, funcionários e famílias. Essa maior integração também foi relatada como forma de apoiar a gestão, seja na realização do trabalho pedagógico, seja na busca por melhorias estruturais ou no acompanhamento da recuperação, reforma e construção que tem por objetivo melhorar a estrutura física da escola. Diante das constatações, perguntamos se os participantes avaliavam a gestão do Centro de Ensino Florescer como uma gestão democrática e todos foram unânimes em afirmar que sim, afirmaram que:

[...] sim, sim e muito. Eu pelo menos tenho essa visão. Eu converso com os diretores, professores, funcionários e também vejo acontecer com os outros pais. (REPRESENTANTE DOS PAIS, 2020).

[...] com certeza. Por isso vim trabalhar aqui. (REPRESENTANTE DOS PROFESSORES, 2020).

[...] eu considero que a gestão é democrática. (SUPERVISORA ESCOLAR)

[...] a gestão da escola é democrática. (APOIO PEDAGÓGICO, 2020).

Foi evidenciado pelos participantes que a gestão da escola é uma referência na promoção do diálogo, do incentivo à participação e que esta postura contribui diretamente para as ações que ali são desenvolvidas, como ficou evidenciado nas falas a seguir:

[...] a escola possui uma gestão completamente democrática. Os alunos exercem o direito a fala, o direito a expressão, a liberdade de pensamento dentro da escola. Foi dentro da escola que eu percebi o que é empoderamento, a liberdade de expressão, o que é momento de fala e tudo isso diz respeito a uma gestão democrática. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES, 2020).

[...] graças a Deus, na nossa escola temos um gestor sempre aberto para tudo. Eles ouvem os alunos, eles são mais que diretores, nos ajudam em tudo. Sempre estão abertos a nos escutar, estão abertos tanto para a gente aprender com eles quanto eles aprenderem com a gente. Por isso considero a gestão democrática. (PRESIDENTE DO GRÊMIO ESTUDANTIL, 2020).

Em continuidade nas entrevistas, os participantes apontaram ainda como características dos diretores o compromisso com a escola, o cuidado com a comunidade escolar e o afeto. Foram considerados humanos e acolhedores, ativos e envolvidos com a educação ofertada na escola, “[...] isso tem um caráter democrático, é processo e supõe consciência, responsabilidade, espírito ativo, requisitos que vão sendo construídos ao longo da experiência participativa.” (ABRANCHES, 2003, p. 20). Tais características remetem a gestão democrática como processo e como exercício em busca de superação da centralização

de poder. Foi exatamente esta a conclusão a que chegaram os diretores quando perguntados se eles se consideravam diretores democráticos, afirmando que:

[...] algumas vezes, algumas vezes. A gente fica o tempo todo se policiando porque é adepto da gestão democrática e eleito. A gente tem que fazer valer aquilo que o povo escolheu para a gente fazer. Só que existe toda uma questão histórica e até mesmo de formação impregnada na nossa prática, então a gente precisa ficar se policiando para que não tome as decisões por conta própria, às vezes é necessário, mas, procuro tomar cuidado para que a vontade da gente não seja sempre o centro da ação. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

O diretor geral fez uma análise precisa do trabalho que busca realizar na escola com vistas a promoção da participação na escola. Ao responder se ele se considerava um diretor democrático, ele concluiu:

[...] Ai! eu acho que sim. Eu tenho lutado muito para isso. Eu trago para mim uma coisa que é muito forte: eu tenho fome de liberdade. E se eu tenho fome de liberdade, a liberdade não é só minha é de todos que estão comigo e eu sempre defendo um processo educacional, um paradigma educacional que qualquer que seja, que proporcione o exercício da liberdade. Inclusive quando você pensa dessa forma tá aí a democracia, o respeito, a tolerância, a generosidade, a empatia, tá aí a luta por políticas afirmativas. Democracia é luta também. E na educação nem se fala. Então para mim eu acredito que sim, porque eu sempre procurei trabalhar na observância disso. É claro que tem momentos que não dá, seria hipocrisia dizer que a todo tempo se executa isso. Tem horas que não dá, você tem que ser o líder, o gestor, você tem que se impor principalmente porque a instituição mantenedora cobra a execução de certos processos que não são tão fáceis. (DIRETOR GERAL, 2020).

As avaliações realizadas pelos diretores sobre seus trabalhos na escola levam ao necessário entendimento da gestão democrática como exercício, que parte da reflexão sobre ação, sobre o agir diante de situações diversas e que estão diretamente interligados ao processo de escolha dos diretores, do processo de formação e do perfil desses profissionais, da compreensão acerca dos condicionantes internos e externos da escola na promoção da gestão democrática, inclusive nas contradições existentes nas orientações legais e o trabalho executado pela secretaria de educação e outros órgãos sob seu direcionamento, colocando o diretor diante do dilema de ser agente da comunidade ou do Estado (SILVA, 2018). Em meio às contradições que se apresentam ao trabalho do diretor, Paro (2016, p. 50) destaca, ainda, que

[...] os discursos de nossas autoridades educacionais estão repletos de belas propostas que nunca chegam a se concretizar inteiramente porque, no momento de sua execução, faltam vontade política e os recursos (tão abundantes para outros misteres) capazes de levá-los efetivamente a bom termo [...].

Tomados pelas tarefas do cotidiano escolar, e ainda pelas exigências imposta pela organização macro da política educacional do nosso estado, os diretores acabam por se afastar das ações específicas da sua função, concentrando-se no atendimento às cobranças

direcionadas pela secretaria de educação. Pereira e Albuquerque (2018, p. 143) afirmam que “[...] envoltos em tarefas burocráticas, perde-se a dimensão qualitativa da gestão, sua finalidade pedagógica, educadora, dialógica e participativa [...]”.

Assim, considerando o trabalho do diretor numa perspectiva que prima pelo exercício da gestão democrática e que ocorre com o apoio dos órgãos colegiados, evidenciou-se a importância da consciência deste profissional de sua condição de promotor da participação e da busca por possibilitar, a todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, a colaboração com a transformação do ambiente escolar por meio do exercício da democracia. Para Hora (1994, p. 57),

[...] por meio dessa modalidade de administração participativa, ocorre a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos nas tomadas de decisão, alcançando-se assim o fortalecimento do líder da escola em relação as normas emanadas dos órgãos administrativos centrais.

Assim, como bem enfatizou a gestora adjunta/presidente do colegiado, a ação do colegiado escolar precisa ir da organização financeira à pedagógica, promovendo discussões, evitando a burocratização das relações e das funções que, por vezes, se impõe a gestão, superando, inclusive, a postura centralizadora do diretor escolar, como pôde ser constatado no desabafo realizado por ela: [...] às vezes me limito ao processo burocrático, pelos condicionantes que se apresentam na escola, a falta de apoio e suporte humano, financeiro e administrativo. (DIRETORA ADJUNTA/PRESID. DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

Constatou-se que, mesmo consciente de sua ação no processo de promoção da gestão democrática, os diretores se veem limitados pelas ações burocráticas que precisam ser desenvolvidas e que ficam mais complexas com a ausência dos recursos humanos técnicos e financeiros na escola. Frente a esta realidade, durante as entrevistas, foi possível verificar que, ao tratarmos da participação como instrumento de transformação, a compreensão apresentada pelos participantes foi diversa, assumido, ocasionalmente, um caráter limitado e em outras distante do que esperam os diretores da escola.

Como processo, a participação no Centro de Ensino Florescer tem sido incentivada e mesmo com os desafios que se põe foi possível perceber por meio das falas dos participantes alguns conceitos fortemente já internalizados. Assim, sobre a participação na escola os participantes destacaram que:

[...] quando há a participação de todos, a escola funciona de forma melhor. (REPRESENTANTE DOS PROFESSORES, 2020).

[...] eu acho muito importante que todos participem, principalmente quando vem o recurso para escola. Discutir como usar o recurso, o que comprar, o que fazer com o que a escola recebe. (REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS, 2020).

[...] o envolvimento da família, do corpo docente, da comunidade escolar para o desenvolvimento dos estudantes é muito importante porque cria um elo né, casa, comunidade, escola. E isso é muito importante para que esse desenvolvimento seja completo. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES, 2020).

[...] eu gostaria que os pais se envolvessem mais. Para eles parece que tudo está bom. Parece que eles confiam tanto no trabalho da escola que o que decidirmos está bom. Eu gostaria que eles se envolvessem mais. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

O posicionamento dos participantes quanto a participação traz um misto de sentimentos entre a relevância atribuída por cada um aos momentos em que a participação acontece e/ou deveria acontecer. Há a compreensão de que a participação traz o acompanhamento e um melhor funcionamento do trabalho pedagógico, há a compreensão de que é importante discutir os recursos da escola, e há a constatação de que a participação só ocorre através de reuniões, sendo apresentado, ainda, um desejo de que a participação das famílias fosse mais efetiva.

No que tange a participação das famílias, as respostas nos evidenciaram uma realidade típica da maioria das escolas públicas onde esta participação ainda se apresenta como um desafio frente aos anseios e necessidades dos profissionais de educação. Contudo, não podemos esquecer que as histórias de vida dessas famílias perpassam por condicionantes culturais e socioeconômicos que influenciam diretamente na participação destas na escola. E, para além delas, há que se refletir acerca das políticas educacionais e o que elas representam às famílias, como são recebidas, compreendidas, impostas ou aceitas e que espaço é dado à discussão destas.

Assim, como destaca Gutierrez e Cattani (2013, p. 47), “[...] a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes [...]” e no espaço da escola faz-se necessário compreender que as partes são formadas por diferentes pessoas com objetivos, formação e histórias de vidas distintas, que agem diretamente sobre a forma como se apresentam diante das vivências cotidianas. Daí a necessidade de buscar promover a participação de todos, bem como afirma Paro (2016, p. 23), quando destaca que

[...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se dispõe a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.

Na luta pela superação dos obstáculos que se apresentam ao exercício da gestão democrática, o colegiado surge como um órgão promotor da participação, deixando

transparecer à comunidade que a escola não é constituída apenas pela gestão, como destaca o representante dos estudantes:

[...] a escola não precisa só da gestão, precisa dos pais, da comunidade para que algumas coisas aconteçam. Com os professores, os pais e alunos a escola cresce, a escola floresce. A escola transborda educação. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES/SUPLENTE, 2020).

Assim, numa perspectiva de atuação coletiva e de fortalecimento da participação na escola, evidencia-se que

[...] será no Conselho que os problemas da gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas serão analisadas para, se for o caso – dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária –, ser aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola, instância executiva (“poder executivo”), que se encarregará de pôr em prática as decisões ou sugestões do Conselho de Escola. Isso não significa que a direção encaminhará sozinha as decisões. Democracia implica também se responsabilizar com os compromissos assumidos, acompanhar, fiscalizar e avaliar ações. (ANTUNES, 2002, p. 24).

A visão apresentada pelo estudante, sobre a necessária participação dos membros da comunidade escolar, revela sua crença no poder da participação como fonte para a transformação da realidade vivenciada na escola e demonstra, ainda, que há o entendimento que fazer a escola “florescer” não é uma missão exclusiva dos diretores, mas de toda a comunidade, evidenciando que compreende que somente por meio da união, do respeito, da luta podem fazer da escola um espaço democrático, onde se vive a cidadania. A perspectiva do estudante nos remete a Freire (2019, p. 190) quando este afirmava que “[...] conceitos, como de união, de organização, de luta, são timbrados sem demora, como perigosos. E que a participação destes conceitos é indispensável à ação libertadora [...]”.

A participação da comunidade, por meio dos diferentes segmentos do colegiado escolar, é o centro de uma ação que busca a superação da condição que, historicamente, se mostra sob o controle dos diretores escolares, a condição de mando e submissão, de ações já definidas. Neste contexto, Gadotti (2012, p. 96) ressalta que a escola “[...] só poderá ser definitivamente o lugar onde os oprimidos adquirirão lucidez e força no dia em que eles aí estiverem. Por isso, sua primeira tarefa seria abrir suas portas para eles e provavelmente ir buscá-los [...]. As visões apresentadas até aqui nos apresentaram exatamente uma escola em que a concepção de cidadania, de participação e de compromisso são unânimes entre seus atores, e quão importante é esta condição. Apesar dos desafios, das inquietações e das contradições existentes, há uma intencionalidade comum de fazer com que a gestão democrática ocorra. Sobre esta relação entre a escola e a comunidade, é possível concluir que “[...] a autonomia admite a diferença por isso, supõe a parceria. Só igualdade na diferença e a

parceria são capazes de criar o novo. Por isso, a escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a realidade.” (GADOTTI; ROMÃO, 2012, p. 52).

Logo, cabe destacar que, mesmo estando a escola em intercâmbio com a realidade vivida por seus diferentes sujeitos e contando com a participação destes por meio do colegiado escolar, não significa que as relações sejam sempre direcionadas pela concordância, pela aceitação de todos. Entretanto, deve sim ser, antes de tudo, pautadas pelo respeito e pelo compromisso com a escola. E “[...] uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso colocá-las em prática.” (LIBÂNEO, 2018, p. 96). Nesse ponto, reside o porquê do colegiado escolar. E ao serem questionados sobre a atuação dos membros do colegiado escolar e sobre como as ações deste órgão se concretizam na escola os participantes evidenciaram que:

[...] o envolvimento de todos os segmentos da escola é muito bom. O gestor é muito dinâmico e busca estratégias para que a participação ocorra. (APOIO PEDAGÓGICO, 2020).

[...] nas reuniões todos participam, mas só participam quando convocados. Sempre optamos por realizar reuniões em horários em que todos possam participar, visando incentivar esse processo. (GESTORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

Com a fala dos participantes, ficou evidente que a participação do colegiado escolar se dá principalmente nas reuniões convocadas pelo diretor. Percebemos que ação do colegiado se dá a partir de um direcionamento, que parte do diretor no sentido de discutir as ações da gestão a partir da interação com sua comunidade. Tal constatação se evidenciou nas falas a seguir:

[...] nas reuniões todos participam, todos são chamados e o gestor pede para que todos compareçam. (REPRESENTANTE DOS PAIS, 2020).

[...] o colegiado sempre estava presente. Sempre que o gestor precisava deles eles se faziam presente. (PRESIDENTE DO GRÊMIO, 2020).

[...] nós temos uma grande participação junto com os outros segmentos na organização da escola. Todas as decisões do colegiado escolar são importantes. O gestor não pode se sentir só. A gestão não é fácil. (REPRESENTANTE DOS PROFESSORES, 2020).

Os próprios participantes da pesquisa relataram que os gestores utilizam de diferentes estratégias para que a participação do colegiado ocorra, adaptando, inclusive, os horários da reunião. Os participantes afirmaram, ainda, que tem seu direito de participação respeitado e, apesar das divergências em relação a uma outra pauta, nas reuniões prevalece o consenso em relação ao coletivo, àquilo que importa à escola e não a um ou outro segmento. Prevalece a valorização da comunidade, dos estudantes e de todos que fazem parte da escola. Paro (2001, p. 98) destaca que

[...] a participação da população na escola ganha sentido assim, na forma de uma postura positiva da instituição em relação aos usuários, em especial aos pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida escolar.

Assim, concluímos que, no Centro de Ensino Florescer, o diretor se caracteriza como promotor da participação, de valorização da comunidade e isto se confirma quando ele faz um relato sobre a mobilização, sobre a participação na escola, destacando que não se restringe apenas aos membros do colegiado escolar, mas a toda comunidade.

[...] eu chego no palco e digo: galera vamos fazer isso? Eu conto uma história, eu justifico, eu apresento. E aí todo mundo: vamos! E aí quando penso que não, está todo mundo envolvido. E aqui também tem a coisa de ensinar fazendo, estando a frente. Então é pelo exemplo. Eu vejo muito a participação deles, porque eles, todos, sabem que tem voz e vez, então isso para mim é fundamental. O aluno se perceber importante nesse processo, o professor também se perceber importante nesse processo, os pais também. Tem pai que me manda mensagem e diz cada coisa que linda sobre o que estamos fazendo, do que gostaria de fazer [...]. (GESTOR GERAL, 2020).

E ao realizar uma análise da participação do colegiado escolar na escola, o gestor geral conclui:

[...] a participação é significativa, mas eu gostaria que fosse mais proativa. É significativa, mas precisa ser proativa. Eu acho que a instituição, o colegiado escolar cansou. Ela precisa ser reinventada. Não sei de que forma. Mas ela precisa. Porque inclusive, tem gente que acha que é um trabalho meramente burocrático de assinar documentos, etc. E na verdade deveria ser diferente e aí, talvez o fator tempo e estrutura orgânica da instituição, organograma precise ser repensado. E o estado como instituição maior mantenedora, talvez o problema esteja aí, ela precisa equipar melhor escola com humano, com servidor, para que haja inclusive a discussão e a responsabilização das atribuições porque quando eu tenho um corpo maior, eu consigo equilibrar, tirar inclusive a visão que as pessoas têm sob o gestor, visão centralizadora, no sentido de ser o chefe, de decidir tudo. (GESTOR GERAL, 2020).

A fala do diretor evidenciou que não há a intenção de pressionar os membros a uma participação que se limite ao cumprimento do processo burocrático, mas que haja, antes de tudo, um desejo, um interesse em participar. Contudo, transparece nas falas dos participantes que a mobilização à participação está centrada em seu trabalho como diretor, reconhecendo que ainda permanece nas escolas a percepção dos diretores como chefes, como burocratas, como responsável pelas decisões.

Esta condição também é evidenciada quando os participantes do colegiado elegeram a diretora adjunta como presidente do colegiado, por considerar que é a pessoa mais apta a desenvolver a função. Na fala do diretor geral, ele destacou ainda que talvez haja a necessidade do colegiado escolar, como órgão colegiado, ter a sua organização repensada, inclusive cabendo à secretaria de educação realizar tal medida. Diante dos desafios e possibilidades que surgem na própria escola, a expectativa é que a SEDUC/MA assuma uma

postura proativa e busque, junto aos diretores, as demandas a serem trabalhadas a fim de superar os desafios postos na perspectiva de uma atuação consciente do colegiado escolar.

## **5.2 Colegiado escolar: desafios e possibilidades na democratização da escola**

A função do colegiado escolar foi evidenciada como essencial ao exercício da gestão democrática. Suas funções, possibilidades de atuação e sua importância na definição dos caminhos na busca por qualificar o sentido e o significado da participação na escola, se fizeram presentes na construção deste trabalho. Ao tratarmos especificamente da ação do colegiado escolar, as falas dos participantes apontaram para o fato de que a participação ainda se dá a partir de uma organização e solicitação advinda da direção da escola. Partindo dessa constatação, percebemos que o colegiado escolar, enquanto instância política e promotora de ações e decisões coletivas, ainda encontra obstáculos ao seu exercício na escola.

Ainda há necessidade de evidenciar quais as funções do colegiado escolar, quais as contribuições trazidas pela presença da comunidade na gestão da escola, sendo um exercício que notadamente acontece de forma lenta e gradual permeado por desafios e conquistas. O que percebemos, no Centro de Ensino Florescer, é que os diretores têm esse entendimento e têm buscado favorecer um espaço à participação e reconhecem que aqueles que buscam participar do colegiado escolar precisam ser valorizados em sua atuação.

Entre os participantes, percebemos, segundo suas afirmações, que a concretização da participação dos membros do colegiado escolar acontece, mas que há ainda a necessidade de uma maior mobilização e maior acesso a informações sobre a essência deste órgão, como destacou a diretora adjunta: “[...] a escola espera que todos os segmentos tenham uma cultura de participação, sem entender que elas não têm, que precisam desse apoio”. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

A diretora relatou que, apesar da abertura à participação encontrada na escola, a falta de informações, conhecimento acerca da gestão colegiada, da existência e das funções do colegiado escolar acabam por afastar os pais, os professores e até mesmo os alunos do desejo de participar desses órgãos e de se envolver com as discussões e decisões que dizem respeito à escola. Ela afirmou que

[...] os pais não querem participar porque não compreendem, não tem a visão correta do que é o colegiado e alguns tem até medo porque vai uma assinatura em documentos. É importante que os pais se envolvam com a escola. Às vezes tomamos algumas decisões em que a participação deles poderia ser valiosa. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

A avaliação realizada pelos diretores acerca da participação, em específico dos segmentos pais, sem dúvida nos remete ao desafio de compreender a educação pública no contexto de uma sociedade capitalista em que a luta por melhores condições e mesmo pela manutenção das condições básicas de sobrevivência dessas famílias ainda os afastam das escolas de seus filhos e, por consequência de se envolverem na gestão da escola. O que também devem ser considerados são os diferentes níveis de formação escolar das famílias que ao não serem respeitadas ou valorizadas em suas diferenças acabam por afastar-se da escola, das oportunidades de participação e de discutir a escola. Sem dúvidas, “[...] é mais difícil garantir a representatividade dos pais, pois eles não comparecem à escola com a mesma frequência que os outros segmentos [...]” (ANTUNES, 2002, p. 78), porém é necessário que o envolvimento deste segmento seja constantemente incentivado.

Ainda sobre as ações promovidas pela escola, buscando maior envolvimento da comunidade escolar, o diretor destacou que busca compartilhar com a comunidade os resultados alcançados e os desafios superados, visando envolver os membros do colegiado escolar nas ações e divulgando-os à sociedade em busca da valorização da escola pública. Sobre a postura e ação do diretor, Camarão (2020, p. 31) destaca que “[...] o gestor é estratégico para a construção de um projeto educacional consistente, coerente e bem alinhado com as demandas e realidade de uma comunidade escolar [...]”. Gohn (2011, p. 108) pontua que,

[...] juntos, direção da escola, grêmios dos estudantes e conselhos das escolas podem realizar: investigações sobre a realidade da escolar e propor soluções; [...] A articulação direção/grêmios e conselho pode gerar uma gestão participativa que conheça melhor a própria comunidade escolar, seus saberes e práticas. Juntos podem fazer uma etnografia da escola e elaborar um projeto político-pedagógico renovado.

Nessa perspectiva, concluímos, pelas falas do gestor e do próprio secretário de educação da rede pública estadual, que a luta é pelo maior envolvimento da comunidade com a escola, não apenas com ações isoladas ou voltadas aos problemas que a escola enfrenta, mas também com as conquistas alcançadas. Um compromisso que parte da ação e levar a ação coletiva sob a liderança do diretor escolar. Sobre esse compromisso, Bordignon e Gracindo (2004, p. 171) destacam que

[...] o compromisso, que gera participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas da responsabilidade. A participação e o compromisso não se referem apenas a comunidade interna, mas deve buscar alianças com a comunidade externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente promovendo a cooperação interinstitucional.

Considerado fundamental na promoção da gestão democrática, o compromisso de todos com a escola é valioso e exige a construção de uma cultura democrática, que inclui a superação de discursos prontos sobre a gestão e a materialização de ações que, partindo dos desafios da promoção da participação e do envolvimento, caminha em direção a inserção e a colaboração da sociedade por meio da representação em órgãos colegiados nas definições que tem por objetivo central a promoção da aprendizagem. Diante desta constatação, Paro (1992, p. 263) avalia que “[...] conselhos de escola, apesar de importante local de discussão e de explicitação de conflitos, não tem logrado constituir um foro significativo de decisões, de modo a promover qualquer tipo de democratização das relações no interior da escola.”

A consideração realizada pelo autor foi evidenciada pelos diretores em suas falas e ganharam maior relevância quando indagamos aos participantes acerca da efetiva participação do colegiado na escola. Frente ao questionamento: como se concretiza a participação deste segmento no espaço desta escola?, as respostas dos participantes se concentraram em uma única direção, como podemos ver em algumas das respostas apresentadas abaixo:

[...] a participação só ocorre quando há um chamamento para as reuniões, apesar da mobilização dos gestores. (APOIO PEDAGÓGICO, 2020).

[...] eu senti falta de mais participação dos pais. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES/ SUPLENTE, 2020).

[...] eu procuro participar de todas as reuniões e projetos da escola. Eu sempre me envolvo nesses dois aspectos. (REPRESENTANTE DOS PAIS, 2020).

As falas demonstraram que o colegiado escolar do Centro de Ensino Florescer tem suas ações centradas nas reuniões para definição e aprovação de ações voltadas para a utilização dos recursos financeiros e que esta condição incomoda os membros do colegiado escolar e outros membros que participam da escola de forma proativa, contudo, estes ainda não conseguiram desenvolver uma ação, visando a superação desta condição. Tal condição nos remete aos aspectos burocráticos que permeiam as relações da gestão escolar que, mesmo em face à luta pela democratização da gestão, permanecem fortemente presentes nas escolas, sendo inclusive associadas às orientações e demandas dos próprios órgãos gestores e das secretarias de educação.

As entrevistas apontaram para o fato de que a função deliberativa do colegiado escolar prevalece sobre outras funções e condicionam suas ações mais precisamente à gestão financeira da escola, tal condição é apresentada na fala dos participantes:

[...] eu acho muito importante que todos participem, principalmente quando vem o recurso para escola. Discutir como usar o recurso, o que comprar, o que fazer com o que a escola recebe. (REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS, 2020).

[...] a participação está sempre mais voltada às questões financeiras, a aplicação dos recursos. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO, 2020).

[...] O gestor está sempre à frente nas reuniões, organizando e orientando as ações relacionada aos resultados da escola e tratando do que podemos fazer com os recursos, com os projetos da escola. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES, 2020).

Ao direcionarmos o foco à gestão financeira da escola, foi possível perceber que os membros são conscientes das orientações, normas pré-estabelecidas por órgãos superiores da administração pública e ainda do fato dos recursos já terem um direcionamento pré-determinado. E ressaltaram que a gestão da escola compartilha e discute com todos as necessidades e prioridades da escola na utilização dos recursos, buscando, junto aos membros e à própria comunidade, por meio de reuniões, os encaminhamentos a serem adotados na utilização de cada um dos recursos.

Com a experiência vivenciada no Centro de Ensino Florescer, foi possível compreender que participar não significa precisamente democratizar, e que o colegiado escolar se constitui em um instrumento político na escola. Enxergamos, neste centro de ensino, um primeiro avanço em favor do exercício da gestão democrática: a consciência das limitações na ação deste órgão na escola, como ficou evidenciado na fala a seguir:

[...] o que eu sinto é que há uma eleição, mas eu penso que falta uma conscientização do papel dessas pessoas. A gente não vê assim: eu vou participar, eu sei qual é o meu papel? para que eu vou exercer essa representação? Tá faltando algo mais pertinente porque tem a consciência que muitos não têm. Eles são eleitos, mas é como se ficassem distantes, principalmente o segmento pais. Às vezes são indicados, mas não tem a noção da realidade: eu vou ser eleito para que? É como aquele político que entra para se candidatar e não sabe a sua função, o papel dele. (APOIO PEDAGÓGICO, 2020).

A fala desta professora, que agora atua na organização pedagógica da escola e que é membro desta comunidade há 26 anos, traz uma rica análise do que encontramos na escola, não apenas no Centro de Ensino Florescer, mas nas escolas públicas: eleições, indicações de representantes, distanciamento entre o que deveria ser e o que realmente é. Em uma outra entrevista, agora com representante do segmento estudantes, a mesma angústia se fez transparecer na fala do estudante: “[...] quando fui eleito, eu me lembro que perguntei: como vamos iniciar? Era uma coisa nova para mim. Meu Deus! Eu não sei nada da minha atuação, eu fiquei desesperado (risos). E depois com as reuniões fui compreendendo melhor”. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES/SUPLENTE, 2020).

A angústia, o medo e o desconhecimento apresentados pelo estudante não são exclusivos dele. Estes sentimentos aparecem nos membros do colegiado escolar de diferentes escolas e diferentes redes de ensino. Quão preciso o estudante foi em reconhecer que, para

exercer sua função dentro de um órgão colegiado, ele necessita saber qual realmente é a sua função. É necessário que percebamos que

Pais e alunos têm muito a contribuir com a construção de uma escola pública de melhor qualidade. Eles têm muito a contribuir na definição e controle das políticas educacionais adotada nos municípios e estados. O primeiro grande passo é se predispor a participar. Depois, todos estão juntos no longo caminho de aprendizagem que será percorrido. (ANTUNES, 2002, p. 35).

Aqui, vemos a relevância da existência de reuniões orientadoras, de um processo formativo e da utilização de documentos norteadores como o caderno de orientação Colegiado Escolar: consolidação da gestão democrática, que, no caso específico do estado do Maranhão, foi formulado pela SEDUC/MA, pois nele como já apresentado neste trabalho os candidatos e posteriormente os representantes eleitos de cada escola têm uma aproximação à sua função no colegiado escolar.

O estudante, mesmo tendo acesso às informações iniciais, de forma superficial na reunião que antecedeu as eleições, relatou que não se sentiu contemplado na definição da sua atuação dentro do colegiado escolar e buscou, junto à gestão e a sua colega, também representante do segmento estudantes, ampliar as informações que precisavam para exercer sua função no colegiado escolar. Consideramos este um grande passo ao exercício democrático na escola e para além dela, corroborando assim com o pensamento de Gadotti (2012) quando este afirma que “[...] as lutas por uma educação melhor, uma educação democrática não se limita a escola. Não podemos ignorar, porém, o que é possível fazer na escola, pois é aí que passamos a maior parte do tempo que dedicamos ao trabalho [...]” (GADOTTI, 2012, p. 105).

É exatamente esta perspectiva que vimos no Centro de Ensino Florescer, o incentivo a participação, a compreensão de que ela precisa acontecer, ser exercida e a disposição e o interesse de todos os membros nas reuniões, nas discussões, e no compartilhamento dos anseios da gestão em ampliar a ação do colegiado escolar, para além dos aspectos financeiros, têm sido buscadas nas relações estabelecidas, sendo reforçadas pelos diretores. Quando questionados sobre em que momento a ação do colegiado seria essencial, eles foram decisivos:

[...] a princípio sempre pesa a questão financeira, ao repasse e uso dos recursos. Mas penso também na consolidação da política pedagógica, mesmo sem eles saberem. Quando você consegue destrinchar para eles de uma maneira clara a prática que desejamos e os resultados que esperamos, é fundamental. Outra coisa muito bacana é a presença física deles na escola para lhe dar forças, acreditando no plano de ação, no projeto para escola. Você se sente renovado. (DIRETOR GERAL, 2020).

[...] a participação dos pais no pedagógico seria fundamental para que pudéssemos melhorar nossa escola. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

Visando uma maior união dos segmentos, em especial dos pais, a gestão da escola tem buscado aproximar as famílias, adequando as reuniões e respeitando a história de vida de cada membro do colegiado escolar. Todos os participantes da entrevista foram unânimes em afirmar que as reuniões acontecem de forma planejada na tentativa de favorecer a participação de todos. Aqui lembramos de Freire (2019, p. 48), quando afirmava que “[...] o homem não pode participar ativamente na história, na sociedade, na transformação da realidade se não for ajudado a tomar consciência da realidade e da sua própria capacidade para transformar.”

Ao serem questionados sobre a ação da Secretaria de Educação no incentivo, fortalecimento e formação do colegiado escolar enquanto mecanismo essencial ao exercício da gestão democrática todos afirmaram que falta uma ação efetiva, falta formação e falta a presença da secretaria na escola para discutir o colegiado escolar na tentativa de retomada das ações horizontais por meio do diálogo. Os participantes afirmaram, inclusive, que, há alguns anos, não há formação voltada a este órgão.

[...] a formação já aconteceu em algum momento. Mas nesses últimos 6 anos não lembro de nenhum processo formativo. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO ESCOLAR, 2020).

[...] falta treinamento sobre o colegiado escolar. (REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS, 2020).

[...] não lembro de nenhum processo formativo. (APOIO PEDAGÓGICO, 2020).

[...] a secretaria participa superficialmente, não foi tão atuante quanto à gestão da escola. Quem explicou tudo foi o gestor. Se tivesse uma formação eu não teria ficado tão perdido. (REPRESENTANTE DOS ESTUDANTES/SUPLENTE, 2020).

[...] só lembro de ações e rodas de conversa com grêmio escolar. (PRESIDENTE DO GRÊMIO, 2020).

Fica evidenciado, nas falas, que a atuação da SEDUC/MA se limita à organização do processo de divulgação do calendário para eleição e posse dos colegiados e ainda ao acompanhamento desses processos nas escolas, como reafirmado nas falas a seguir:

[...] o colegiado escolar é entendido como mais um trabalho, não como uma oportunidade de participação. Falta esclarecimentos. (REPRESENTANTE DOS PROFESSORES, 2020).

[...] não há formação há muito tempo. A última vez foi só para eleição. Talvez seja uma coisa bacana porque pelo menos está em vigência. Talvez seja a responsabilidade de tá em exercício, de ter o órgão funcionando. É o cumprimento da legalidade da coisa. (DIRETOR-GERAL, 2020).

[...] não teve nenhuma formação. Teve a reunião para escolher os candidatos, teve eleição e só com uma chapa. Seria interessante a secretaria favorecer formação, inclusive mesmo depois da eleição, para abrir mais a mente dos pais sobre o colegiado. (REPRESENTANTE DOS PAIS, 2020).

A existência de uma orientação e um processo formativo foi ainda apresentada por outros membros do colegiado escolar, eles acreditam que a proposição de um processo formativo pode contribuir diretamente com a atuação dos participantes do colegiado escolar e ainda de outros membros da comunidade que podem, cientes da significação e da ação advinda do colegiado, se interessarem em participar da gestão da escola, como destacou a representante do país e o gestor geral validou durante a entrevista.

[...] se houvesse uma formação, certamente seria mais interessante e haveria uma maior participação dos membros. Eu vejo que talvez o processo ideal fosse uma formação por polo, para repensar a educação numa microrregião que tem os mesmos problemas, necessidades, mesmos desejos, mesmos sonhos, as mesmas dificuldades. (DIRETOR-GERAL, 2020).

O posicionamento do diretor geral nos remete à realidade de outras escolas que não dispõe de uma gestão acessível e consciente de seu trabalho como mobilizadora da participação da comunidade. Este também é um tema que necessita ser estudado, mas aqui o que destacamos é que, como bem frisou o diretor, temos realidades próximas entre as escolas, inclusive no que tange ao processo de eleição, funcionamento e ação do colegiado escolar.

No Centro de Ensino Florescer identificamos que a luta pela presença da comunidade no espaço escolar tem sido uma busca dos diretores por meio de ações que estão diretamente relacionadas a sua formação e a forma como chegaram ao cargo. É possível afirmar que o perfil dos gestores diz muito sobre o trabalho pedagógico desenvolvido na escola, são eles que conduzem a presença da comunidade e favorecem ou não o trabalho numa perspectiva coletiva que busca um melhor direcionamento das ações da gestão a partir da implantação dos colegiados escolares. Abranches (2003, p. 109) afirma que

[...] com a implantação dos colegiados escolares e com a presença da comunidade no cotidiano da vida escolar em todos os níveis (pedagógico, financeiro, administrativo), o que se pretende é alcançar a tarefa de democratizar a concepção e a condução das políticas de educação, motivando um processo de respostas e iniciativa de “baixo para cima”.

E ao tratarmos da implantação do colegiado escolar, os desafios se apresentam precisamente relacionados a necessidade de envolvimento de todos os segmentos para além de movimentos conduzidos, como no caso das reuniões, e na ausência de um processo formativo voltado aos membros do colegiado. Diante do estudo teórico, da análise dos documentos apresentados neste trabalho e das questões descritas pelos participantes, buscamos, junto a SEDUC/MA, obter informações mais consistentes sobre a atual perspectiva da secretaria com relação ao colegiado escolar.

Tivemos dificuldade na obtenção de informações sobre a existência de um setor e/ou equipe que trabalhe com a existência e fortalecimento do colegiado escolar nas escolas pertencentes a rede. Fomos informados que, atualmente, a Supervisão de Gestão Escolar (SUPGE) é a equipe responsável pelo acompanhamento e ações que envolvem o colegiado escolar. Diante da dificuldade no atendimento e a obtenção de informações mais precisas e direcionadas pela própria secretaria, direcionamos nossos esforços ao secretário de educação, Felipe Camarão, que prontamente nos atendeu e confirmou que uma das queixas apresentadas pelos participantes deste estudo era real: não há uma formação destinada ao colegiado escolar das escolas da rede pública estadual do Maranhão.

Apesar do secretário reconhecer a importância do colegiado escolar ao exercício da gestão democrática, ficou evidenciado um distanciamento no que diz respeito à organização e acompanhamento das ações das escolas para além das eleições por intermédio da SEDUC/MA. Segundo informações apresentadas pela SEDUC/MA, há uma previsão de retomada de ações mais específicas e direcionadas ao colegiado escolar no ano de 2021, contudo, não foi possível identificar se tais ações vão de encontro ao proposto nas estratégias que compõem a meta 20 do PEE/MA ou se irão constituir algum programa ou projeto de fortalecimento dos colegiados escolares.

Cabe lembrar que o ano de 2020 estava definido como ano de eleição para o biênio 2020-2022 dos colegiados escolares. Contudo, em virtude da pandemia por Covid-19 e em atendimento à Portaria 506 de 30 de março de 2020, que dispõe sobre o regime especial de atividades curriculares não presenciais nas escolas da rede pública estadual, foi assinado o Decreto nº 36.145 de 9 de setembro de 2020 que dispõe sobre a prorrogação do mandato dos atuais membros do colegiado. O artigo primeiro do Decreto definiu a prorrogação dos mandatos dos atuais representantes e estabeleceu como prazo para as novas eleições o mês de junho de 2021 (MARANHÃO, 2020).

O Decreto 36.145 possibilitou a permanência dos membros do colegiado escolar do Centro de Ensino Florescer por mais alguns meses, o que acabou por trazer uma situação delicada em relação aos representantes dos estudantes, a considerar que estes já concluíram o ensino médio no início do ano de 2020. Apesar de haver uma permissão dada, segundo informações do próprio diretor, pela SEDUC/MA, para que os estudantes permanecessem como representantes do colegiado escolar, consideramos que tal situação dificulta ainda mais a garantia de participação na escola visto que os ex-estudantes ao saírem da escola assumem outras responsabilidades, se fazendo presentes apenas para assinatura de atas e/ou documentos que legalizam a prestação de contas da escola.

Os desafios trazidos pela pandemia do Covid-19 evidenciaram ainda a necessária presença do colegiado escolar no acompanhamento do trabalho pedagógico que, nesse cenário, foi mais desafiador para as escolas. A diretora adjunta relatou, durante as entrevistas, que, neste momento, o apoio do colegiado escolar seria fundamental por considerar a dificuldade, frente as condições socioeconômicas das famílias, de buscar estratégias para que o processo de ensino-aprendizagem fosse garantido. Aqui, prevaleceram, novamente, ações decididas exclusivamente pela gestão da escola sobre direcionamento dos órgãos competentes e sem a presença da comunidade.

Diante da realidade vivenciada, a diretora adjunta reforçou, mais uma vez, a necessidade de um processo formativo que contemple as diversas possibilidades de atuação, considerando as funções do colegiado escolar, contribuindo, assim, para que o trabalho pedagógico seja também pauta das reuniões realizadas na escola e das formações ofertadas a comunidade. Sobre a necessidade de formação, tanto a diretora adjunta quanto a representante dos pais reforçaram a relevância de haver um momento voltado ao processo formativo que anteceda as eleições para o colegiado escolar, considerando a resistência à participação dos diferentes segmentos e o desconhecimento acerca do trabalho do colegiado na escola.

Ao finalizarmos as observações e entrevistas, vimos que o exercício da gestão democrática a partir da ação do colegiado escolar ainda não se constitui em uma realidade no Centro de Ensino Florescer. É inegável a busca da escola pelo exercício da gestão democrática. Contudo, apesar das falas e da preocupação com o envolvimento dos pais e familiares e da abertura à participação no Centro de Ensino Florescer, percebeu-se que o colegiado escolar não se constitui ainda no órgão de efetivo debate e ações com vistas a democratização da escola. Primeiro, pelo fato da existência do colegiado escolar, como órgão de gestão colegiada, ter se tornado um atendimento ao preceito legal; segundo, pela falta de informação/formação dos seus membros e, principalmente, por suas ações se limitarem a função deliberativa voltada, especificamente, às definições acerca da aplicação dos recursos financeiros da escola.

No Centro de Ensino Florescer, são inegáveis as buscas por uma prática participativa. Encontramos na escola uma postura e uma ação consciente dos diretores, mas as ações ainda centralizadas e direcionadas apenas por estes, e, em específico pelo diretor geral, que apesar de líder e mediador, ainda tem em suas mãos a centralidade das ações dos membros do colegiado escolar. Sabemos que há muito a discutir e aprender.

A partir das entrevistas, constatou-se que os fatores como a eleição para gestores e a formação destes contribuem significativamente para adoção de novas práticas que visam

envolvimento, compromisso e a responsabilização da comunidade pela escola. Contudo, há grandes desafios a serem superados, inclusive na proposição de momentos que busquem a formação do colegiado escolar, e serão se a busca pela conscientização e pela democratização como forma de gestão não cessar.

Nesta busca um grande passo é dado quando a comunidade assume sua condição de corresponsável com uma postura que agrega parceria e vontade coletiva, quando os conflitos são trabalhados com base no respeito e no diálogo. “[...] a participação escola-comunidade constitui um laboratório vivo onde futuros cidadãos aprendem a difícil arte da convivência democrática.” (BORDENAVE, 2007, p. 61).

Foi exatamente o que vivenciamos no Centro de Ensino Florescer, a experiência do aprender, do caminhar. É evidente que existem os tropeços, mas há também amor, dedicação e vontade de fazer acontecer. E acreditamos que, com colaboração, acontecerá. É nesta perspectiva que apresentamos, na subseção seguinte, nossa contribuição a esta comunidade e as outras escolas da rede pública estadual do Maranhão, podendo se estender a outras redes de ensino. Apresentamos uma proposta de formação voltada aos membros do colegiado escolar e/ou aqueles que tem interesse em fazer parte desse órgão político de grande relevância frente ao exercício da democracia nas escolas.

### **5.3 O produto educacional como contribuição à Educação Básica.**

A presente subseção, construída a partir dos estudos realizados acerca da gestão escolar e ainda sobre a ação do colegiado escolar como exercício da gestão democrática, apresenta o produto educacional intitulado - Colegiado escolar em ação. O referido produto pedagógico é apresentado numa perspectiva de contribuição ao trabalho de democratização da gestão das escolas da rede pública estadual do Maranhão.

O produto educacional se constitui em uma proposta de formação destinada aos membros do colegiado escolar da referida rede de ensino. Tratamos aqui da finalidade e dos objetivos do mestrado profissional e da caracterização dos produtos educacionais como elemento integrado ao processo de pesquisa que visa contribuir com a prática de profissionais da educação por meio de um processo reflexivo, bem como da organização e dos objetivos do PPGE-UEMA. Trazemos, ainda, a apresentação do planejamento e a organização do produto pedagógico elaborado a partir da pesquisa realizada e materializado na proposta de formação que acompanha esta dissertação.

Os mestrados profissionais são originados a partir da perspectiva de estreitamento entre as pesquisas e estudos realizados no âmbito acadêmico e a atuação nos diferentes segmentos profissionais, com a intencionalidade de proporcionar uma prática configurada dentro dos aspectos qualitativos de atuação. Segundo o documento da área 2013, a maior parte dos programas da área tem suas linhas de pesquisas voltadas à Educação Básica, mas também podem estar direcionados à educação profissional e educação superior.

Em consonância com Portaria Nº 60, de 20 de março de 2019 que dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em seu artigo 2º apresenta como objetivo destes:

- I – capacitar profissionais qualificados para práticas avançadas, inovadoras e transformadoras dos processos de trabalho, visando atender demandas sociais, econômicas e organizacionais dos diversos setores da economia;
- II – transferir conhecimento para a sociedade de forma a atender às demandas sociais e econômicas, com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;
- III – contribuir para agregação de conhecimentos de forma a impulsionar o aumento da produtividade de empresas, organizações públicas e privadas;
- IV – atentar aos processos e procedimentos de inovação, seja em atividades industriais geradores de produtos, quanto na organização de serviços públicos ou privados;
- V – formar doutor com perfil caracterizado pela autonomia, pela capacidade de geração e transferência de tecnologias e conhecimentos inovadores para soluções inéditas de problemas de alta complexidade em seu campo de atuação. (BRASIL, 2019, não paginado).

Assim, por meio da portaria nº 32 de 12 de fevereiro de 2019 (CAPES), regulamenta a submissão de projetos de novos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, na modalidade profissional, bem como avaliação dos cursos já existentes. Entre as proposições acerca da avaliação, está a produção científica dos estudantes e seus orientadores e ainda a produção do produto voltado à prática profissional na Educação Básica, contribuindo diretamente para a atuação dos profissionais neste nível de ensino. Assim, como recomendação, no documento da área 2013, a CAPES aponta no que tange a proposta do curso que

- [...] os Mestrados Profissionais da Área de Educação deverão contemplar em sua proposta um posicionamento sobre os seguintes itens:
- [...] articulação entre linhas de atuação, estrutura curricular, projetos de pesquisas e seus produtos.
- [...] apresentação de como os saberes curriculares, pedagógicos, disciplinares se articulam em um contexto de experiências e práticas [...]. (CAPES, 2013, não paginado).

Nesse sentido, para além da proposta de qualificação profissional por meio da formação a nível de *strictu sensu*, os estudantes dos mestrados profissionais devem contribuir

com a pesquisa realizada e a proposição de um produto técnico tecnológico que possa influenciar e enriquecer o trabalho dos profissionais da Educação Básica, neste caso, em específico, dos mestrados profissionais voltados à Educação Básica. Moreira e Nadir (2009, p. 4) destacam que, no mestrado profissional, “[...] o trabalho de conclusão deve necessariamente gerar um produto educacional que possa ser disseminado, analisado e utilizado por outros professores [...]”.

Em específico, quando se trata do mestrado profissional em educação, a considerar as linhas de pesquisas contempladas pelo programa, os produtos vão ao encontro dos desejos, desafios e das expectativas de milhares de profissionais que atuam nas diferentes áreas da educação, em especial da educação pública. Para Zaidan *et al.* (2020, p. 12),

[...] os recursos educativos têm se constituído como um acervo elaborado pelos próprios profissionais e que possibilita, à Educação Básica, um apoio diante de seus múltiplos desafios. Sua divulgação, nos devidos moldes, para que seja disponibilizada aos professores requer vínculos contínuos entre Universidade e Escola Básica, o que só enriquece os propósitos formativos das duas instituições [...].

Compreendida a relevância do mestrado profissional e dos produtos educacionais para Educação Básica, torna-se evidente que a elaboração do produto não se limita ao cumprimento de uma normativa, mas sim ao compromisso de, ao ingressar no mestrado profissional, investigar a realidade educacional e propor estratégias que contribuam em nível macrossocial por meio do alcance às políticas e à ação dos gestores educacionais; e ainda nível microssocial ao adentrar o espaço das instituições educacionais e ao contribuir com a formação e o planejamento docente e da gestão escolar. Segundo Oliveira, Maquiné e Mendonça (2019, p. 76), é relevante destacar que,

[...] o desenvolvimento de produtos não é uma atividade trivial e revela vários desafios, dentre eles: a doação de linguagem apropriada ao público a que se destina; a capacidade de replicação por terceiros; internacionalização; disponibilidade para livre acesso e acessibilidade para pessoas com deficiência [...].

O produto deve estar diretamente relacionado à pesquisa sugerida e realizada pelos mestrados e seus orientadores, apresentando, em sua estrutura, a preocupação em atender aos sujeitos participantes do processo de construção e avaliação, em suas necessidades sejam elas formativas ou no anseio pela melhoria das condições de planejamento e exercício do trabalho administrativo e o pedagógico nas escolas.

Nesta perspectiva, o PPGE-UEMA se constitui em um mestrado profissional destinado “[...] a graduados em pedagogia e em outras licenciaturas, bem como profissionais que atuam no nível de ensino e/ou da gestão da Educação Básica [...]” (UEMA, 2019, não

paginado). O programa apresenta duas linhas de pesquisa: Gestão Educacional e Escolar, voltada aos estudos no campo das políticas públicas e da gestão educacional e escolar; e Formação de Professores e Práticas Educativas voltadas à realização de estudos acerca da formação docente e às práticas educativas em contextos escolares e não-escolares.

Assim, como em outros mestrados profissionais, o PPGE-UEMA tem a intencionalidade de contribuir com estudos que visam a preparação de profissionais que atuam na Educação Básica seja na docência ou na gestão escolar com foco na qualidade da educação. A partir desta intencionalidade, o programa apresenta os seguintes objetivos:

- I – formar profissionais qualificados para o exercício da prática da gestão educacional e escolar e para o exercício profissional docente em suas múltiplas dimensões da educação básica, considerando seus processos e estratégias, e a utilização do conhecimento científico e tecnológico, bem como das pesquisas desenvolvidas, buscando a inovação e a valorização da experiência profissional;
- II – formar mestres em educação com perfil inovador, aptos a promover a construção de conhecimentos teóricos e práticos orientados por concepções e práticas inovadoras;
- III – contribuir para o desenvolvimento de estudos que apontem alternativas para o enfrentamento das questões que impactam no atendimento da educação básica pública do Maranhão, tendo como princípios basilares a pesquisa, o ensino e a inovação;
- IV – criar novos espaços de inovação e desenvolvimento técnico-científico e cultural, abrindo novas fronteiras do conhecimento e integrando-os com os esforços de elevar os indicadores sociais e educacional do Estado do Maranhão;
- V – aprofundar conhecimentos e integrar saberes científicos e culturais à formação de professores e de gestores educacionais e escolares das várias instituições públicas de ensino em âmbito nacional, regional e local;
- VI – estabelecer parcerias e cooperação com instituições de pesquisa e de ensino, no âmbito do Estado do Maranhão e nível nacional e internacional;
- VII – contribuir, por meio de estudos e pesquisas, para apontar políticas que se dirijam na direção da elevação dos indicadores da educação básica pública no Estado do Maranhão. (UEMA, 2019, não paginado).

Ainda na perspectiva de atender aos parâmetros dos mestrados profissionais, o programa apresenta, como condição à obtenção do título de mestre, a elaboração e a defesa da dissertação e ainda do produto pedagógico como parte integrante da dissertação, conforme apresentado no Regimento Interno aprovado através da Resolução nº 1.393/2019 – CEPE/UEMA, de 04 de dezembro de 2019, Seção VI, que trata da Dissertação, em seu artigo 55:

- Art. 55 Para obtenção do título de Mestre em Educação do Mestrado profissional, será exigida, também, a elaboração de um produto pedagógico, como parte integrante da Dissertação.
- Parágrafo único. A dissertação e o produto deverão tratar sobre tema de importância para a educação e que esteja em consonância com os objetivos do Mestrado Profissional em Educação. (UEMA, 2019, não paginado).

Fica caracterizado, assim, que o primeiro objetivo do programa é trazer ao debate temas que versam sobre a educação brasileira contemplando, ainda, a possibilidade de apresentar por meio da materialização de um produto pedagógico uma contribuição ao planejamento educacional e as práticas pedagógicas vivenciadas na escola. Em especial, as políticas, planejamentos e práticas constituídas no âmbito do território maranhense. Seguindo este direcionamento é que apresentamos, como produto pedagógico, uma proposta de formação voltada aos membros do colegiado das escolas da rede pública estadual do Maranhão, buscando materializar nossa contribuição para com a reflexão acerca das práticas pedagógicas nas escolas públicas e para com o exercício da gestão democrática.

### 5.3.1 Formação na escola: um passo rumo ao exercício da gestão democrática

Ao propormos um processo formativo que envolvesse os membros do colegiado escolar, nos dedicamos a elaborá-lo considerando as especificidades que caracterizam cada membro que compõe os segmentos representativos desse órgão colegiado. Compreendemos que um processo formativo destinado à discussão do exercício da gestão democrática não poderia ser, portanto, burocrático e de forma alguma excludente. Nesta perspectiva, voltamos à elaboração de uma proposta que contemplasse as diferenças, os limites e as possibilidades de realização com a intencionalidade de promover o diálogo e a transformação de práticas nas escolas.

Nessa perspectiva, a proposta envolve discussões e construções coletivas que trazem à análise práticas cotidianas, relações estabelecidas entre sujeitos que compõem a escola e o entendimento de funções que favorecem o exercício da gestão democrática como uma ação coletiva, responsável e que demanda tempo e aprendizados. É preciso ressaltar que os aprendizados aqui sugeridos são pensados numa perspectiva de que a democratização da gestão escolar está relacionada a fatores internos e externos à escola, desde políticas educacionais à postura daqueles que estão diretamente envolvidos com o trabalho pedagógico.

Assim, o que pretendemos com a formação Colegiado Escolar em ação é promover, na escola, um espaço para uma ação coletiva que visa discutir a política educacional, princípios e bases legais da gestão democrática, concepções, objetivos e funções do colegiado escolar, sem, contudo, se caracterizar em conhecimentos elaborados verticalmente desconsiderando a participação dos sujeitos que efetivamente vivem e constroem a escola. Assim, a formação proposta não se limita a simples elaboração de conceitos, mas

apresenta antes de tudo ênfase nas pessoas e nas suas possíveis ações na escola. Corroborando do pensamento de Le Boterf (1982, p. 130), compreendemos que

[...] a formação das comunidades não deve visar a fazer delas especialistas em administração escolar. Importa, principalmente, que sejam capazes de compreender e analisar decisões viáveis em matéria de administrar, de selecionar alternativas, de controlar o trabalho dos especialistas e dos técnicos, de avaliar os resultados, de formular propostas ou contrapropostas e argumentar quanto a elas. Essa formação será naturalmente viável, de acordo com os tipos e os níveis de participação e sua evolução no tempo. Trata-se mais de uma formação de cidadãos que de técnicos [...].

Faz-se então necessário que compreendamos que o objetivo é propiciar uma formação que trate da democratização a partir da participação dos sujeitos da pesquisa e oportunizando que estes colaborem com a construção dela. Outra questão que demanda atenção diz respeito à metodologia proposta para a formação. Buscou-se coerência entre o discurso que defende a democratização do conhecimento e o direito a participação, construindo uma metodologia que envolve diferentes atividades a serem desenvolvidas sob diversas perspectivas, respeitando as possibilidades de construção coletivas e individuais que contemple os diferentes sujeitos e respeitando a formação acadêmica, a faixa etária e, principalmente, priorizando suas vivências.

Um dos fatores que compromete a participação dos sujeitos nos órgãos colegiados é o fato da comunidade não conhecer alguns conceitos e não dispor de fundamentos que contribuam para a efetiva compreensão do que eles representam na escola, que função possuem e o que esperam da sua atuação. Tais considerações são evidenciadas por Paro (2016) e Gonh (2011), e recebem destaque na fala dos participantes da pesquisa como já evidenciado neste trabalho.

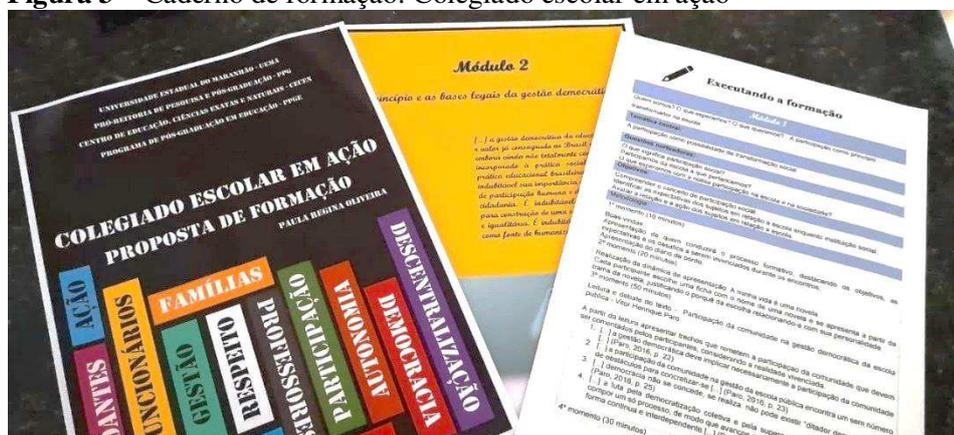
Buscando oportunizar, na escola, momentos direcionados que culminem com ampliação de estudos, discussões e trocas de experiências que possam apontar para a participação da comunidade e o consequente exercício da gestão democrática, sugerimos que os momentos dedicados a cada módulo da formação seja ponte para a superação da falta de informação sobre o papel do colegiado escolar, do desconhecimento do caderno de orientação do colegiado escolar (SEDUC/MA) e ainda de outras demandas que se apresentem. A proposta tem por objetivo proporcionar uma reflexão acerca do colegiado escolar, trazendo a discussão temáticas com uma linguagem acessível e uma metodologia variada que, longe de simplificar conceitos, busca a compreensão deles por todos os membros.

A elaboração da proposta de formação foi tomada como um processo que considera a aprendizagem a partir de uma construção coletiva e de uma ação colaborativa entre os sujeitos. Neste sentido, a proposta intitulada – O Colegiado Escolar em ação –,

voltada aos membros do colegiado de escolas da rede pública estadual do Maranhão, tem por objetivo a promoção da ação reflexiva sobre as ações deste órgão colegiado.

A proposta de formação busca trazer ao debate temáticas que contribuirão para a ação dos colegiados escolares da rede pública estadual do Maranhão, podendo ser ampliada a outras redes de ensino. Em sua organização, optamos pela adoção de módulos cuja intencionalidade é possibilitar momentos de diálogo, compartilhamento de experiências e práticas que possam fundamentar as ações do colegiado e ampliar conhecimento por meio de estudos que favoreçam o acesso às bases legais e às práticas exitosas do exercício da gestão democrática, como pode ser visto na Figura 3, abaixo:

**Figura 3** – Caderno de formação: Colegiado escolar em ação

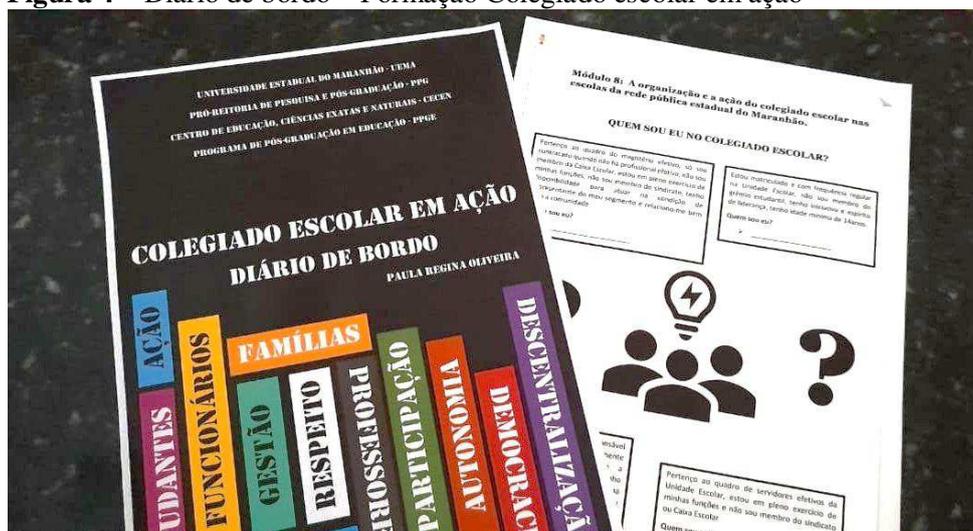


Fonte: elaborado pela autora (2021)

Os módulos tratam da identidade dos membros participantes deste processo formativo; da gestão democrática enquanto princípio da educação brasileira; do exercício da gestão democrática no espaço das escolas públicas; da existência, organização e ação de órgãos colegiados nas escolas; da existência, eleição e ação dos colegiados escolares nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

A ideia é que a formação aconteça de forma presencial ou remota, a depender da possibilidade de realização a partir das orientações e protocolos sanitários, a considerar o período de pandemia da Covid-19. Para a execução de cada um dos módulos, os encontros deverão ter, em média, duração de duas horas presenciais, com a supervisão de supervisor pedagógico, e três horas de estudos complementares a serem realizadas pelos participantes através de estudos individualizados, com o auxílio do diário de bordo, conforme pode ser observado na Figura 4, a seguir.

**Figura 4** – Diário de bordo – Formação Colegiado escolar em ação



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Após a elaboração da proposta de formação, destinamos um momento a apresentação e avaliação desta aos participantes da pesquisa, visando garantir a possibilidade de, já de posse da proposta, compreendê-la e apresentar sugestões e críticas, com o objetivo de torná-la representativa de uma vontade coletiva pelo compartilhamento do conhecimento necessário à ação consciente do colegiado escolar. Assim que apresentamos a proposta à gestão da escola, evidenciamos que todos tinham liberdade para criticar e sugerir aspectos que tomavam como relevante para que o processo formativo fosse de encontro aos objetivos planejados, possibilitando, assim, que a comunidade contribuísse com a construção da proposta. Infelizmente não foi possível a participação dos estudantes e da representante de pais, devido o necessário distanciamento social, participando deste momento a equipe gestora e funcionários da escola.

Durante o momento inicial de apresentação da proposta, os participantes se mostraram atentos e solícitos, ouvindo a apresentação e, logo após, puderam manusear o material gráfico que materializava a proposta. De posse do material, os primeiros comentários seguiram em direção à organização e a estrutura constituída, deram destaque ao cuidado destinado à organização de cada módulo e as sugestões de leitura que cada módulo traz. Sobre este momento, os diretores realizaram a seguinte consideração:

[...] a proposta apresenta-se de forma interessante, mas vejo que a escolha da capa a distância do ideário de uma gestão democrática. Por isso, sugiro que seja pensada uma nova roupagem a capa para que se aproxime da ideia proposta. (DIRETOR GERAL, 2020).

[...] estou encantada com a ideia de uma formação que cheguem à escola. Imagino que o processo de elaboração exigiu muitas leituras e olhares sobre o trabalho do colegiado escolar. (DIRETORA ADJUNTA/PRESIDENTE DO COLEGIADO, 2020).

Avaliação da proposta foi positiva, no que tange os aspectos referentes à metodologia pensada para cada módulo, sendo destacadas as dinâmicas, os momentos voltados ao debate e a construções coletivas que, de acordo com os participantes do momento avaliativo, enriquecem e favorecem a participação e a interação entre os membros do colegiado escolar. Ao finalizarmos o processo de apresentação e avaliação da proposta, a equipe sugeriu que ela acontecesse de forma a contemplar o maior número de pessoas possível. E como sugestão, a diretora adjunta apresentou a ideia de um momento introdutório que garantisse a apresentação do colegiado escolar enquanto instância promotora da democracia na escola e que evidenciasse aspectos específicos relativos à ação deste órgão na escola.

Buscando atender as sugestões apresentadas, realizamos a mudança na capa da proposta de formação, bem como do diário de bordo, buscando uma perspectiva mais humanizada do trabalho proposto. Deixamos ainda, como sugestão, que a proposta possa ser apresentada em reunião de pais que antecede os movimentos de organização do processo de campanha e eleição do colegiado escolar, com vistas a uma apresentação geral da concepção e funções do colegiado como exercício da gestão democrática. Neste sentido, destacamos aqui que o planejamento da proposta esteve voltado a reduzir a distância existente entre os segmentos do colegiado no que se refere aos necessários debates sobre o funcionamento da escola numa perspectiva de exercício da gestão democrática.

Concluído o processo de planejamento, organização e materialização da proposta denominada Colegiado escolar em ação, a nossa expectativa é que a formação, após a defesa da dissertação, seja apresentada à SUPGE, que está vinculada a Superintendência de Gestão de Ensino e Desenvolvimento da Aprendizagem (SUGEDA), que, por sua vez, encontra-se vinculada à Secretaria Adjunta de gestão da Rede de Ensino e da Aprendizagem (SAGEA). Sendo por intermédio da SUPGE apresentada à URE de São Luís e que, assim, possa ser apresentada e realizada nas escolas da rede pública estadual do Maranhão, a considerar a necessária existência de uma proposta de formação na rede, tendo em mente que

[...] a escola pública é da maioria, das periferias, dos cidadãos que só podem contar com ela. Nenhum país do mundo se desenvolveu sem incorporar a grande maioria dos seus cidadãos ao bem viver. A escola pública do futuro, como escola para e pela cidadania, tem por objetivo oferecer possibilidades concretas de libertação a todos. (GADOTTI, 2010, p. 90).

Cabe destacar que o centro de ensino participante da pesquisa apresentou interesse em realizar a proposta de formação e que nós, como profissionais da rede, pretendemos

desenvolvê-la na escola em que atuamos, havendo, dessa maneira, a possibilidade de que o processo formativo ocorra paralelamente nas duas escolas. A possibilidade de execução da formação nas escolas nos encoraja ainda a acompanhar o processo, registrando as experiências e apresentando através da elaboração de artigos os desafios, as possibilidades e os avanços na ação do colegiado escolar nas escolas ao longo do processo formativo. É necessário destacar que a proposta de Formação também estará disponível para acesso e conhecimento no PPGE/UEMA podendo assim se consolidar como uma contribuição a outras redes de ensino que desejem fortalecer a existência e a ação do colegiado escolar.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, analisou-se a relação entre a ação do colegiado escolar e o exercício da gestão democrática em uma escola da rede pública Estadual do Maranhão, tendo como ideia principal o entendimento do colegiado escolar como órgão promotor da participação, da descentralização de poder e consequente autonomia por meio da promoção de relações democráticas na escola.

Os estudos realizados indicaram concepções e contextos que se consolidaram como essenciais ao exercício da democracia nas escolas e, como exercício, evidenciou-se a gestão democrática como um conceito histórico e político fundamentado legalmente na Constituição Federal de 1988, na LDBEN 9.394/96 e no PNE (2014/2024). Foi possível constatar que a luta pela democratização da gestão escolar leva a luta pela efetivação da participação da comunidade na escola, buscando ocupar espaços de decisão por meio do diálogo e da constituição do sujeito em uma perspectiva coletiva e política. Logo, como todo aprendizado, é uma questão que demanda tempo, prática e espaço para sua realização.

A luta pela democratização da gestão, garantida legalmente por meio de conquistas históricas que perpassam pelas contradições políticas, que permearam e permeiam a definição, o exercício e o monitoramento das políticas educacionais ainda não se materializaram e o colegiado escolar é apresentado como órgão que, a partir da representatividade, promove uma participação efetiva da comunidade com vistas ao estabelecimento do exercício coletivo de democratização das relações e da abertura da escola à comunidade.

A pesquisa mostrou que a ação do colegiado nas escolas é um processo que sofre com as discontinuidades das ações e das políticas educacionais, com ausência de espaço para discussão e do entendimento do que é o colegiado escolar e o que representa na luta pela garantia de direitos e valorização da escola e da educação pública. Logo, evidenciou-se que a ação do colegiado escolar, como exercício da gestão democrática, deve perpassar pela integração legal e real da comunidade à escola, visando garantir seu espaço de participação na gestão.

A garantia deste espaço perpassa pela ação de gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários, não se constituindo, portanto, em uma ação isolada, descontextualizada do projeto político pedagógico da escola. Cabe ao gestor, como mediador da ação democrática na escola, promover oportunidades para além da parceria em favor do levantamento de recursos, manutenção e oferta de cuidados à escola. É necessário ir além, promovendo um debate político acerca do colegiado escolar como instância política com

funções específicas e com força para promover a transformação do espaço social na escola que se define a partir das diferenças e das experiências de vida dos sujeitos que representam os segmentos deste órgão.

Neste contexto, é necessário compreender que o exercício democrático na escola é fundamento para o exercício da cidadania em diferentes espaços sociais; é um exercício que exige ação, autonomia, transparência, descentralização de poder, respeito, desejo, criatividade e diálogo. Portanto, não ocorre de imediato e exige que haja, por parte dos órgãos responsáveis pelo seu funcionamento, organização e promoção da educação pública a responsabilização pelo incentivo e valorização da presença da comunidade na escola, por meio da existência do colegiado escolar e de outros órgãos coletivos.

A pesquisa evidenciou que o colegiado escolar representa a oportunidade de seus atores desenvolverem ações que culminem com exercício da cidadania a partir da superação de relações burocratizadas e centralizadoras que ainda permanecem vigentes nas escolas e são conduzidas pelos diretores escolares. A presença do colegiado escolar nas definições administrativas, financeiras e pedagógicas da escola conduz a superação das relações verticais e leva a escola em direção ao estabelecimento da cooperação e das práticas solidárias entre seus membros. Logo, o colegiado escolar, como exercício da gestão democrática, traz à escola a possibilidade do estabelecimento de uma realidade com ações conscientes que levam a mudança de postura daqueles que devem pensar a escola numa perspectiva transformadora, de movimento e de lutas. Neste sentido, a participação assume um significado de ação consciente que compreende a função do Estado neste cenário e que reconhece a educação como um direito.

Enquanto direito, a educação ofertada na escola pública deve estar voltada à sua comunidade, a formação do sujeito histórico e político, do cidadão. Daí a relevância da ação e do acompanhamento que deve ser realizado pelo colegiado escolar, pois a escola, enquanto organização social e em seu cotidiano, tem um prolongamento das relações que observamos na sociedade, sofrendo com a intervenção e adequação às estratégias e moldes da política econômica mundial direcionadas as políticas educacionais. As necessidades de atendimento às suas demandas administrativas, pedagógicas e financeiras passam pela necessidade de elaboração e execução de um planejamento que complementem a sua diversidade e essas ações só podem ter êxito com a ressignificação da gestão e, portanto, com a construção de uma nova cultura escolar, uma cultura de participação que se efetiva na representação expressa no colegiado escolar.

Os resultados deste estudo revelaram que ação do colegiado escolar, como exercício da gestão democrática, exige que o espaço escolar seja transformado; que os diferentes segmentos, que compõem este órgão, sejam valorizados em suas diferenças e encontrem, na escola, o apoio à participação e ao aprendizado; que as diferentes vivências, níveis de informação e formação escolar e política sejam respeitadas e usadas, buscando o fortalecimento da ação coletiva, tal ação conduz à motivação e ao desejo de participação. Somente assim, poderemos afirmar que a ação do colegiado escolar na promoção da gestão democrática deixará de se constituir em um atendimento aos princípios da educação ou a garantia legal do espaço a participação para se tornar espaço de participação de fato.

Para além da mobilização, a existência do colegiado escolar exige o acompanhamento e o fortalecimento de políticas educacionais que promovam a participação da comunidade na escola, e que as ações e as conquistas do colegiado escolar deixem de ser ações direcionadas ou consentidas pelas secretarias de educação e/ou diretores e se constituam em vontade política da própria comunidade.

No estado do Maranhão, as bases legais que fundamentam a existência, ação e formação do colegiado escolar estão no Decreto nº 14. 558 de 22 de maio de 1995, que dispõe sobre a instituição de Colegiados nas Unidades Estaduais de Ensino e no Plano Estadual de Educação - PEE/MA (2014/2024) - Lei 10.099, de 11 de junho de 2014, que traz uma meta específica no tratamento da gestão democrática, contendo estratégias que visam o fortalecimento do colegiado escolar nas escolas, inclusive com a promoção de formações destinadas aos membros desse órgão. Assim, a existência do colegiado escolar como órgão coletivo de participação e de ação estão garantidas por lei, tendo o seu processo de campanha, eleição e funções direcionadas por decretos que visam organizar, incentivar e estabelecer o colegiado escolar como órgão efetivo nas escolas. Tais direcionamentos legais foram fundamentais para que a representação da comunidade através do colegiado escolar se ampliasse nas escolas.

Contudo, fundamentado na pesquisa realizada, é possível afirmar que, no âmbito das escolas da rede pública estadual do Maranhão, a existência de diretrizes, orientadoras ao exercício do colegiado escolar, não foi suficiente para que o órgão se consolidasse como possibilidade de exercício da gestão democrática, se constituindo como órgão que atende a uma exigência legal de incentivo a este princípio, havendo, portanto, a necessidade de estudos e processos formativos que contribuam para mudança de concepções, práticas e realidades, viabilizando, de fato, o exercício da gestão democrática nas escolas da rede pública estadual.

A partir da cultura vivenciada em cada escola, é que se dá a construção de relações democráticas e a efetiva existência e ação do colegiado escolar como órgão de fundamental importância para o exercício da gestão democrática. As entrevistas e observações realizadas na escola lócus desta pesquisa demonstraram que o exercício da gestão democrática vem ocorrendo nas escolas a partir do incentivo dos diretores. Assim, durante a pesquisa empírica, foi possível presenciar relações democráticas sendo vivenciadas, havendo, na escola, um clima saudável que propicia respeito, afetividade e confiança, corroborando, dessa maneira, para que a democracia na escola seja exercida gradativamente, visando o mesmo objetivo: a humanização das relações e dos espaços, e, por consequência, a democratização da gestão. Este cenário ainda não se constitui em um espaço que podemos afirmar a existência de uma gestão democrática, mas é, sem dúvidas, um espaço que tem buscado fortalecer relações e, por meio delas, chegar ao fortalecimento dos órgãos colegiados, e específico do colegiado escolar.

Durante o estudo de campo, foi possível constatar que a existência dos colegiados escolares se dá a partir das orientações da secretaria de educação e que suas ações se materializam na escola pela abertura dada pelos diretores escolares. Assim, a hipótese de que, mesmo se constituindo legalmente em mecanismo promotor da gestão democrática, no âmbito das escolas, a ação do colegiado escolar reflete as ações da gestão, compreendendo-a a partir da sua relação com a comunidade e com as instituições responsáveis pelas políticas educacionais em nosso estado se confirmou.

Daí a necessidade de caminhar para uma nova possibilidade de atuação que está para além da assinatura de atas e prestações de conta, que caminha para a compreensão da sua importância do colegiado escolar na organização do trabalho pedagógico, das ações humanizadas e humanizadoras da escola, deixando de se constituir em órgão de homologação da gestão escolar.

Frente aos achados da pesquisa, concluímos que, para além das diretrizes legais, a escola pública que queremos, seja em âmbito nacional ou local, é aquela permeada de sentido, de vida e, portanto, de participação. E a existência desta escola exige ação, luta e vontade coletiva que só ocorrerá através de políticas educacionais que visem a valorização das diferenças e do acesso ao conhecimento, daí a relevância de uma proposta de formação que buscar envolver os sujeitos promovendo cidadania.

Nesta expectativa, finalizamos o trabalho aqui apresentado com a certeza da aprendizagem como uma construção coletiva, como uma construção social que empodera a comunidade desde que os objetivos sejam comuns a todos. E diante dos achados da pesquisa,

apresentamos a proposta Colegiado escolar em ação e esperamos que ela se concretize em portas abertas a novas possibilidades de ação na escola, viabilizadas pela transparência, pela solidariedade e ainda pelo trabalho coletivo.

O que almejamos é a ampliação dos espaços de debate e de participação nas decisões, que a escola se configure em espaço para o exercício da cidadania. Nessa perspectiva, o processo formativo aqui sugerido busca a constituição de sujeitos históricos e políticos, que, ao participarem do colegiado escolar, sejam capazes de representar sua comunidade, seus anseios e demandas. Busca-se construir uma cultura de participação que leve ao monitoramento, execução e à exigência de uma ação efetiva do Estado no atendimento às demandas das escolas públicas e no exercício democrático da gestão.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Monica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2003.

ANDREOTTI, L. Azilde. A administração Escolar no nacional desenvolvimentismo (1946 - 1964). *In:* LOMBARDI, José Claudinei; ANDREOTTI, Azilde L.; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. p. 126-145.

ANTUNES, Ricardo; PINTO, Geraldo Augusto. **A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista.** São Paulo: Cortez, 2017. (Coleção questões da nossa época; 58).

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho?** como organizar o colegiado escolar. 2. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002. (Guia da escola cidadã; v.8).

ARROYO, Miguel Gonzalez. Gestão democrática: recuperar sua radicalidade política? *In:* CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira (org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola.** São Paulo: Xamã, 2008. p.39-56.

AZEVEDO, Giselle Ferreira Amaral de Miranda; CARDOZO, Maria José Pires Barros. As reformas educacionais no Brasil e os impactos na gestão da escola pública. *In:* CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 5., 2016; e CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 8., 2016. **Anais eletrônicos [...]** Goiânia: ANPAE, 2016. p. 1-16. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2016/publicacao/cntnt/artigos/eixo\\_1/E1\\_A068.html](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2016/publicacao/cntnt/artigos/eixo_1/E1_A068.html). Acesso em: 17 jan. 2020.

BALL, J. S.; MAINARDES, J. (org.). **Políticas Educacionais: questões e dilemas.** São Paulo: Cortez, 2011. 288 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 2011.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. *In:* FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política I.** 1. ed. Trad. Carmen C, Varriale *et al.*; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacais. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1998. 674 p. (Vários Colaboradores; Obra em 2 volumes).

\_\_\_\_\_. **Estado, governo, sociedade: fragmentos de um dicionário político.** Trad. Marco Aurélio Nogueira; 22. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2019.

\_\_\_\_\_. **O futuro da democracia: uma defesa da regra do jogo.** Trad. Marco Aurélio Nogueira; 15. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2018.

BOGDAN, Roberth C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradutores: Maria João Alvares, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto, Portugal: Ed. Porto Branco, LDA, 1994.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BORDENAVE, D. Juan E. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRASIL. Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Seção 1, 27 dez. 1961. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1->. Acesso em: 05 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 30, de 12 de fevereiro de 2019**. Avaliação de Propostas de Cursos Novos, APCN, de PósGraduação strictu sensu. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº60, de 20 de março de 2019**. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **O que é COVID -19**. Brasília, DF: MS, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 19 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm). Acesso em: 20 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF: MEC, 2004.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, Secretaria de Educação Básica, 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010.** Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2010. Disponível em: [http://www.prograd.ufu.br/sites/prograd.ufu.br/files/media/documento/resolucao\\_cneceb\\_no\\_4\\_de\\_13\\_de\\_julho\\_de\\_2010.pdf](http://www.prograd.ufu.br/sites/prograd.ufu.br/files/media/documento/resolucao_cneceb_no_4_de_13_de_julho_de_2010.pdf). Acesso em: 05 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso: 15 fev. 2020.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, M. A. S. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 147-176.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação no município: Sistema, conselho e plano.** São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Documento da área 2013.** Brasília: CAPES, 2013.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Portaria n.131 de 28 de junho de 2017. Dispõe sobre o mestrado e o doutorado profissionais. Brasília: MEC, 2017. **Diário Oficial da União**, n. 124, 30 jun. 2017, p. 17. ISSN 1677-7042.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011.

CAMARÃO, Felipe Costa. Escola democrática se faz com protagonismo juvenil. **Portal Educação**, São Luís, ago. 2016. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/artigo-escola-democratica-se-faz-com-protagonismo-juvenil/>. Acesso em: 22 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Escola Digna: o caminho da política de transformação social na educação do Maranhão**, volume II. São Luís: Academia Ludovicense de Letras, 2020.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 2014. (Coleção pedagógica e educação).

CAMPOS. Nadja Fonseca da Silva Cutrim. **A gestão da Política Educacional no cotidiano da escola: perspectiva democrática da atuação do conselho escolar no município de São Luís – MA**. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2011.

CARDOZO. Maria José Pires Barros. A gestão democrática e o conselho escolar: tutela ou participação autônoma? *In*: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros (org.). **Políticas educacionais e gestão escolar: os desafios da democratização**. São Luís: EDUFMA, 2012. p. 167-180.

\_\_\_\_\_; COLARES, Lilian Imbiriba Sousa. Sistemas municipais de educação: autonomia e

gestão democrática como premissas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, São Cristóvão, Sergipe, Brasil, v. 11, n. 1, edição especial, p. 351-362, dez. 2018.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva**, artigo a artigo. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

CASTRO, César Augusto. A legislação como fonte para a história da Instituição Primária Maranhense. **Cadernos de História da Educação**, v. 16, n. 1, p. 30-44, jan./abr. 2017. ISSN: 1982.7806.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLARK, Jorge Uilson; NASCIMENTO, Manoel Nelito Matheus; SILVA, Romeu Adriano. A Administração Escolar no Período do Governo Militar (1964 – 1984). *In*: LOMBARDI, José Claudinei; ANDREOTTI, Azilde L.; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Alínea, 2012. p. 148-172.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, M. A. S. (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p.43-60.

\_\_\_\_\_. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, Naura S. Carapeto Ferreira (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 95-117.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009. Disponível em: [www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org). Acesso: 21 nov. 2019.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE): a gestão acadêmica usa seus resultados?** São Luís: Editora UEMA, 2015. 280 p.

DUBLANTE, Carlos André Sousa. A gestão da escola no cenário das políticas de estado: instrumentos de concretização das ações. *In*: COUTINHO, Adelaide Ferreira (org.). **Reflexões sobre políticas educacionais no Brasil: consensos e dissensos sobre a educação pública**: São Luís. EDUFMA, 2009. p. 75-87.

ERICEIRA, Júlio Augusto Mendes. **Colegiado Escolar: espaço democrático nas escolas do ensino médio da rede pública estadual em São Luís do Maranhão – 2007 a 2010**. 2015.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2015.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S (org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 294-316.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução José Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Maria Sônia; MENARDI, Ana Paula S. A administração Escolar no Brasil Colônia. *In*: LOMBARDI, José Claudinei; ANDREOTTI, Azilde L.; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração Escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Alínea, 2012. p. 29-54.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

\_\_\_\_\_. **Direitos humanos e educação libertadora**: gestão democrática da educação pública na cidade de São Paulo. Organização e notas de Ana Maria Araújo Freire, Erasto Fortes Mendonça. 1. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2019.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 67. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2019.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção questões da nossa época; v. 9).

\_\_\_\_\_. **Educação e poder**: introdução à pedagogia do conflito. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_; ROMÃO, José Eustáquio. Escola cidadã: a hora da sociedade. *In*: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (org.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2012. p. 47-56.

\_\_\_\_\_. Projeto Político Pedagógico da Escola Cidadã. *In*: BRASIL. **Construindo a escola cidadã**: Projeto Político Pedagógico. Brasília, DF: MEC, 1998.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção questões da nossa época; v. 32).

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Albiane Oliveira. Políticas educacionais no Brasil no século XXI e o discurso da qualidade da educação. *In*: PORTO, Iris Maria Ribeiro; SÁ-SILVA, Jackson Ronie (org.). **Gestão educacional e formação de professores**: olhares, contextos e vivências. São Luís: EDUEMA, 2017. p. 17-36.

GONÇALVES, C. *et al.* (Alguns) desafios para os Produtos Educacionais nos Mestrados Profissionais nas áreas de Ensino e Educação. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico (EDUCITEC)**, v. 5, n. 10, 2019.

GUTIERREZ, Gustavo Luís; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. *In*: FERREIRA, Naura S. Carapeto Ferreira (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 19-43.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Alínea, 2010. (Educação em debate).

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios de participação coletivas. São Paulo: Papyrus, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Maranhão**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/.html>. Acesso em: 20 maio 2021.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. 13. reimpr. da 28. ed. de 1998. São Paulo: Brasiliense, 2012. (Coleção Primeiros Passos; 23).

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Tradução Mariana Echalar. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.

LE BOTERF, Guy. A participação das comunidades na administração da educação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n.1, p. 107 – 142, jan./mar. 1982.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. 408 p. (Coleção Docência em Formação; Coordenação Antonio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018. 304 p.

LIMA, Lucinete Marques; BIANCHINI, Angelo Rodrigo; LIMA, Francisca das Chagas Silva. Educação básica no maranhão no primeiro governo Dino: políticas e ações. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Maria Cancelli; RODRIGUES, Cibele Maria Lima (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade**: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019.

LISBOA, Luciana Borges de; HORA, Dinair Leal da. Gestão escolar: a construção de um conceito. *In*: HORA, Dinair Leal da; SANTOS, Terezinha de Fátima A. Monteiro dos (org.). **Políticas educativas e gestão educacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2014.

LUCK, Heloisa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MARANHÃO. **Documento Curricular do Território Maranhense.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição do estado do Maranhão.** Texto Constitucional promulgado em 05 de outubro de 1989 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n. s 01/1989 a 081/2019. São Luís: Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão, 2019. Disponível: <http://legislacao.al.ma.gov.br/ged/cestadual.html> Acesso: 22 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária Estadual nº 7.356 de 29 de dezembro de 1988.** Dispõe sobre a Reforma e Reorganização Administrativa do Estado e dá outras providências. São Luís: Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão, 1988. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=1520>. Acesso em: 22 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Educação. **Primeira eleição para gestor escolar no Maranhão acontecerá na próxima quinta-feira (10).** São Luís: SEDUC, 2015. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/primeira-eleicao-para-gestor-escolar-no-maranhao-acontecera-na-proxima-quinta-feira-10/>. Acesso em: 20 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.099, de 11 de junho de 2014. Aprova o Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, ano 108, n. 111, 11. jan. 2014. Disponível em: [https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/05/suplemento\\_lei-10099-11-06-2014-PEE.pdf](https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/05/suplemento_lei-10099-11-06-2014-PEE.pdf). Acesso em: 22 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei 10. 995 de 11 de março de 2019. Institui a Política Educacional Escola Digna. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, 13 mar. 2019. Disponível em <http://www.sindsemp-ma.org.br/novo/wp-content/uploads/2019/03/Edital-escolha-representantes-FEPA.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Primeira eleição para gestor escolar no Maranhão acontecerá na próxima quinta-feira (10).** São Luís: Governo do Maranhão, 2015. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/primeira-eleicao-para-gestor-escolar-no-maranhao-acontecera-na-proxima-quinta-feira-10/>. Acesso em: 22 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática. **Caderno de Orientações**, 2017. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/files/2017/05/apostila-final-produção.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. *In:* FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 243-254.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. *In:* MINAYO, Maria Cecília

de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. reimpr. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016. (Séries manuais acadêmicos).

MINTO, Lalo Watanabe. Administração escolar no contexto da Nova República e do Neoliberalismo. In: LOMBARDI, José Claudinei; ANDREOTTI, Azilde L.; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Alínea, 2012. p. 173-200.

MOREIRA, M. A.; NARDI, R. O mestrado profissional na área de ensino de Ciências e Matemática: alguns esclarecimentos. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, Ponta Grossa, v. 2, n. 3, p. 1-9, 2009.

MOREIRA, José António; SCHLEMMER, Eliane. Por um novo conceito e paradigma de educação digital on-life. **Revista UFG**, v. 20, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/63438/36079>. Acesso em: 22 nov. 2020.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. Revisão técnica de Edgard de Assis carvalho. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Política educativa, crise da escola e a promoção de justiça social. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Crise da escola e políticas educativas**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013. p. 17-32.

\_\_\_\_\_. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. p. 64-104.

\_\_\_\_\_. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. ROSAR, Maria de Fatima Felix (org.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 125-143.

\_\_\_\_\_. As políticas públicas de educação entre a ação pública, a *governance* e a regulação. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Maria Cancellari; RODRIGUES, Cibele Maria Rodrigues (org.). **A política Educacional em Contexto de Desigualdade: uma análise das redes públicas de ensino da região Nordeste**. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019. p. 59-77.

OLIVEIRA, João Ferreira de. A função social da educação e da escola pública: tensões, desafios e perspectivas. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Crise da escola e políticas educativas**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013. p. 237-252.

PARO, Vítor Henrique. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **Revista bras. Est. Pedag.**, Brasília, v. 73, n. 174, p. 225-290, maio/ago. 1992.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

\_\_\_\_\_. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. *In*: SILVA, Luiz Heron da (org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 300-307.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. 4.ed. rev. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREIRA, Rodrigo da Silva. ALBUQUERQUE, Liana Correia Roquete de. Nova gestão pública e concepção dos diretores escolares do ensino médio regular do Distrito Federal. *In*: SILVA, Maria Abádia; PEREIRA, Rodrigo da Silva (org.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018. p. 133-155.

PENTEADO, Ana Elisa de Arruda; BEZERRA NETO, Luiz. As Reformas Educacionais na Primeira República (1889-1930). *In*: LOMBARDI, José Claudinei; ANDREOTTI, Azilde L.; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. p. 75-102.

PINTO, Maria Núbia Bonfim. **Do velho ao novo: política e educação no Maranhão**. 1982. Dissertação (Mestrado em Educação) - Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Estudos Avançados em Educação, Departamento de Administração de Sistemas Educacionais, Rio de Janeiro, 1982.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. São Luís: Centro de Ensino Florescer, 2020.

RIBEIRO, Maria Edilene. Formação continuada de professores: uma versão crítica! *In*: RIBEIRO, Maria Edilene; CHAVES, Vera Lúcia Jacob (org.). **Políticas e práticas educativas: formação, gestão e trabalho docente**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2015. p. 11-28. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do Educador).

SALDANHA, L. L. **A instrução pública maranhense na primeira década republicana**. Imperatriz, MA: Ética, 2008.

SALES, Tatiane da Silva. Educação e Sociedade Maranhense na Primeira República. *In*: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 25., 2009. **Anais [...]** Fortaleza: ANPUH, 2009.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

\_\_\_\_\_. Gestão educacional: concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009.

SANTOS, Isabela Macena dos; PRADO, Edna Cristina do. **Da indicação à eleição de gestores escolares: ares de ruptura ou de permanência?** Curitiba: CRV, 2019. 126 p.

SANTOS, Sandra Regina Rodrigues dos; CARVALHO, Jêsiel Raimundo Nonato Pires (org.). **As práticas curriculares na dimensão escolar: os desafios cotidianos da contextualização**

na construção social do conhecimento. São Luís: EDUEMA, 2015.

SANTOS, Sandra Regina Rodrigues dos. Avanços e limites da gestão colegiada para a democratização do ensino: resultado parcial de uma investigação no município de São Luís – MA. *In*: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros (org.). **Políticas educacionais e gestão escolar**: os desafios da democratização. São Luís: EDUFMA, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Educação, ideologia e contra-ideologia**. São Paulo: EPU, 1986.

SCHLESENER, Anita Helena. Gestão democrática da educação e formação dos conselhos escolares. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Políticas Públicas e gestão da educação**: polemicas, fundamentos e análises. Brasília: Liber Livro Editora, 2011. p. 173-185.

SILVA, Edileuza Fernandes. Diretor da escola básica: “o vento que sopra o carvão”. *In*: SILVA, Maria Abádia; PEREIRA, Rodrigo da Silva (org.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018. p. 75-93.

SILVA, Antonia Almeida. Democracia e democratização da educação: primeiras aproximações a partir da teoria do valor. *In*: PARO, Vitor Henrique (org.). **A teoria do valor em Marx e a educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, E. M. T.; CALDERON, A. I. Amigos da Escola e Cidadania: para além da solidariedade. **Saúde Coletiva**, Editorial Bolina, São Paulo, v. 4, n. 15, p. 94-98, maio/jun. 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulado.oa?id=84201507>. Acesso em: 26 abr. 2020.

SOUSA, Jhonatan Uelson Pereira. Alguns desafios ao planejamento e desenvolvimento do Maranhão, Brasil: contexto histórico, obstáculos e estratégias de superação. **Planejamento e Políticas Públicas – PPP**, n. 37, p. 185-230, jul./dez. 2011.

\_\_\_\_\_; LIMA, Francisca das Chagas Silva. Planejamento educacional no estado do Maranhão: análise das propostas para a educação básica do programa de governo Roseana Sarney. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 28, n. 2, p. 455-477, mai./ago. 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. *In*: SILVA, Maria Abádia; PEREIRA, Rodrigo da Silva (org.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018. p. 27-53. (Educação, Tecnologias e Transdisciplinaridade; Políticas Públicas de Educação).

\_\_\_\_\_. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval. pol. púb. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UEMA. **Resolução nº 1393/2019, de 04 de dezembro de 2019**. Regimento Interno aprovado

através da Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA. São Luís: UEMA, 2019.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. A escola em debate: gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. **Revista Retratos da escola**, Brasília. v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.

ZAIDAN, S.; REIS, D. A. de F.; KAWASAKI, T. F. Produto educacional: desafio do mestrado profissional em educação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 16, n. 35, 2020.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Roteiro de observação elaborado pelas autoras da pesquisa com o objetivo de analisar as relações vivenciadas no Centro de Ensino Florescer e as ações do colegiado escolar. As questões aqui apresentadas compõem a base para a sistematização das anotações no diário de campo usado durante a realização da pesquisa.

1. Como está organizado o espaço da escola?
2. O que a organização do espaço da escolar diz sobre as relações ali estabelecidas?
3. Como fomos recebidas ao longo das visitas à escola por sua comunidade?
4. Que situações presenciamos nos momentos de observação na escola?
5. Algum fator se destacou no funcionamento da escola?
6. Quem são e o que fazem os sujeitos que convivem na escola diariamente?
7. Que diálogos podemos perceber no espaço escolar?
8. Como os participantes da pesquisa se relacionam?
9. Qual a relação dos participantes da pesquisa com o espaço da escola? Como se sentem? O que dizem suas relações com as outras pessoas da escola?
10. Como é a relação entre os sujeitos que compõem o colegiado escolar?
11. É possível perceber as ações do colegiado no cotidiano escolar?
12. Quais as dificuldades encontradas na realização da observação?

**APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO DIRETOR/A DA  
ESCOLA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) gestor/gestora

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

**I. Dados de Identificação**

- a) Formação: ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior
- b) Curso: \_\_\_\_\_
- c) Você possui alguma formação específica em gestão escolar? ( ) sim ( ) não
- d) Situação funcional: ( ) efetivo ( ) contratado
- e) Forma de acesso ao cargo: ( ) Indicação ( ) eleição
- f) Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_
- g) Tempo de atuação como gestor/gestora? \_\_\_\_\_
- h) Já atuou na função de gestor/gestora em outra instituição escolar? ( ) sim ( ) não
- i) Se a resposta anterior for SIM. Por quantos anos? \_\_\_\_\_

**II – Gestão Escolar**

- a) Para você o que é gestão democrática?
- b) Você considera que a sua atuação é democrática?
- c) Quais as principais características da sua atuação como diretor/diretora?

### **III – Participação**

- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?
- b) A atuação dos representantes destes segmentos nas reuniões do colegiado escolar é significativa?
- c) Como se concretiza a participação destes segmentos no espaço desta escola?
- d) Você enquanto diretor considera que, dentro do que se espera da função do diretor, consegue incentivar e mobilizar esses atores para a consolidação da gestão democrática na escola em que atua?
- e) Em sua opinião, em que momentos você considera como essencial a participação do Conselho Escolar e de outras instancias colegiadas na gestão escolar?

### **IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS FUNCIONÁRIOS

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) funcionário/ funcionária

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

### **I. Dados de Identificação**

- a) Formação: ( ) Nível Fundamental ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior
- b) Curso: \_\_\_\_\_
- c) Você possui alguma formação específica em gestão escolar? ( ) sim ( ) não
- d) Situação funcional: ( ) efetivo ( ) contratado
- e) Forma de acesso ao cargo: ( ) Concurso ( ) Indicação ( ) Seletivo
- f) Tempo de atuação na escola? \_\_\_\_\_

### **II – Gestão Escolar**

- a) Você sabe o que significa gestão democrática?
- b) Você considera a gestão desta escola democrática?
- c) Quais as principais características da atuação do diretor/diretora?

### **III – Participação**

- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?
- b) A atuação dos representantes destes segmentos nas reuniões do Colegiado Escolar é significativa?
- c) Como se concretiza a participação destes segmentos no espaço desta escola?
- d) Você enquanto funcionário considera que o gestor incentiva e mobiliza os atores da escola para a participação da gestão?
- e) Em sua opinião, que momentos você considera como essencial a participação do Colegiado Escolar e de outras instâncias colegiadas na gestão escolar?

#### **IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

**APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO RESPONSÁVEL LEGAL  
MEMBRO DO COLEGIADO ESCOLAR.**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) responsável

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

**I. Dados de Identificação**

- a) Formação: ( ) Nível Fundamental ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior
- b) Quantos alunos estudam nesta escola estão sob sua responsabilidade? \_\_\_\_\_
- c) Há quanto tempo você é membro do Colegiado Escolar? \_\_\_\_\_

**II – Gestão Escolar**

- a) Você sabe o que significa gestão democrática?
- b) Você considera a gestão desta escola democrática?
- c) Quais as principais características da atuação do diretor/diretora?

### **III – Participação**

- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?
- b) A atuação dos representantes destes segmentos nas reuniões do Colegiado Escolar é significativa?
- c) Como se concretiza a participação destes segmentos no espaço desta escola?
- d) Você enquanto responsável legal e membro do Colegiado Escolar considera que o diretor incentiva e mobiliza os atores da escola para a participação da gestão?
- e) Em sua opinião, que momentos você considera como essencial a participação do Colegiado Escolar e de outras instâncias colegiadas na gestão escolar?

### **IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

**APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS PROFESSORES /  
PROFESSORAS DA ESCOLA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) professor / professora

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

**I. Dados de Identificação**

a) Formação: ( ) Nível Fundamental ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior

b) Curso: \_\_\_\_\_

c) Você possui alguma formação específica em gestão escolar? ( ) sim ( ) não

d) Situação funcional: ( ) efetivo ( ) contratado

e) Forma de acesso ao cargo: ( ) Concurso ( ) Indicação ( ) Seletivo

f) Tempo de atuação na escola? \_\_\_\_\_

g) Você é membro do Colegiado Escolar?

g) Se sim, há quanto tempo você é membro do Colegiado Escolar? \_\_\_\_\_

**II – Gestão Escolar**

- a) Você sabe o que significa gestão democrática?
- b) Você considera a gestão desta escola democrática?
- c) Quais as principais características da atuação do diretor/diretora?

**III – Participação**

- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?
- b) A atuação dos representantes destes segmentos nas reuniões do Colegiado Escolar é significativa?
- c) Como se concretiza a participação destes segmentos no espaço desta escola?
- d) Você enquanto professor/professora considera que o diretor incentiva e mobiliza os atores da escola para a participação da gestão?
- e) Em sua opinião, que momentos você considera como essencial a participação do Colegiado Escolar e de outras instâncias colegiadas na gestão escolar?

**IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

**APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO A SUPERVISÃO  
ESCOLAR/APOIO PEDAGÓGICO DA ESCOLA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) Supervisor/ Supervisora e Apoio Pedagógico.

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

**I. Dados de Identificação**

- a) Qual a sua idade?
- b) Em que bairro você mora?
- c) Há quantos anos estuda na escola?
- d) Em que série você está?

**II – Gestão Escolar**

- a) Você sabe o que significa gestão democrática?
- b) Você considera a gestão desta escola democrática?
- c) Quais as principais características da atuação do diretor/diretora?

### **III – Participação**

- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?
- b) Você sabe quantas instâncias colegiadas existem na sua escola?
- c) Você considera a ação do colegiado escolar significativa na escola?
- d) Como se concretiza a participação destes segmentos no espaço desta escola?
- e) Você considera que o diretor incentiva e mobiliza os atores da escola para a participação da gestão?
- f) Em sua opinião, que momentos você considera como essencial a participação do Colegiado Escolar e de outras instâncias colegiadas na gestão escolar?
- g) Você tem interesse em participar das reuniões do Colegiado Escolar?

### **IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

**APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO ESTUDANTE  
PARTICIPANTE DO COLEGIADO ESCOLAR DA ESCOLA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) Estudante

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

**I. Dados de Identificação**

- a) Formação: ( ) Nível Fundamental ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior  
b) Quantos alunos estudam nesta escola estão sob sua responsabilidade? \_\_\_\_\_

**II – Gestão Escolar**

- a) Você sabe o que significa gestão democrática?  
b) Você considera a gestão desta escola democrática?  
c) Quais as principais características da atuação do diretor/diretora?

**III – Participação**

- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?

- b) A atuação dos representantes destes segmentos nas reuniões do Colegiado Escolar é significativa?
- c) Como se concretiza a participação destes segmentos no espaço desta escola?
- d) Você enquanto responsável legal e membro do Colegiado Escolar considera que o gestor incentiva e mobiliza os atores da escola para a participação da gestão?
- e) Em sua opinião, que momentos você considera como essencial a participação do Colegiado Escolar e de outras instâncias colegiadas na gestão escolar?
- f) Você tem interesse em participar das reuniões do Colegiado Escolar?

#### **IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

**APÊNDICE H – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO REPRESENTANTE DO  
GRÊMIO ESTUDANTIL DA ESCOLA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

ORIENTADORA: Sandra Regina Rodrigues dos Santos

MESTRANDA: Paula Regina Oliveira

Caro (a) representante do Grêmio Estudantil

Este roteiro de entrevista é parte integrante de um estudo de Mestrado intitulado: **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:** desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão. Para que este estudo tenha prosseguimento gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste instrumento considerando a realidade do espaço escolar em que atua.

É importante destacar, ainda, que a finalidade deste estudo é contribuir com as pesquisas acerca da gestão escolar no espaço das escolas públicas visando a implementação de uma educação emancipatória de qualidade. Portanto, nenhuma das informações aqui apresentadas será utilizada com outro fim, sendo assegurado, inclusive, o anonimato dos envolvidos na pesquisa.

Certos de sua colaboração, de já agradeço a sua colaboração com esta pesquisa.

**I. Dados de Identificação**

- a) Qual a sua idade?
- b) Em que bairro você mora?
- c) Com quem você mora?
- d) Há quantos anos estuda na escola?
- e) Em que série/ano você está?

**II – Gestão Escolar**

- a) Você sabe o que significa gestão democrática?
- b) Você considera a gestão desta escola democrática?
- c) Quais as principais características da atuação do diretor/diretora?

### **III – Participação**

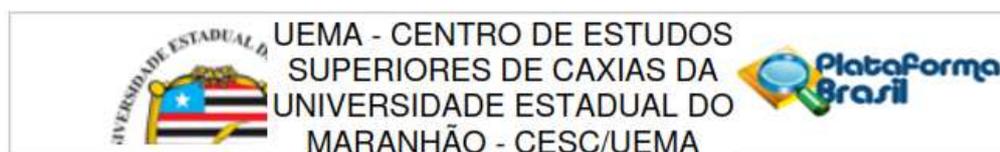
- a) Em sua opinião qual a relevância da participação de professores, pais, estudantes e funcionários têm nas ações realizadas no espaço escolar?
- b) Você sabe quantas instâncias colegiadas existem na sua escola?
- b) Você considera a atuação do Grêmio Estudantil nas reuniões da significativa?
- c) Como se concretiza a participação Grêmio Estudantil no espaço desta escola?
- d) Você considera que o diretor incentiva e mobiliza os atores da escola para a participação da gestão?
- e) Em sua opinião, que momentos você considera como essencial a participação do Grêmio Estudantil e de outras instâncias colegiadas na gestão escolar?
- f) Você tem interesse em participar das reuniões do Colegiado Escolar?

### **IV – POLÍTICA EDUCACIONAL**

- a) Você conhece consegue descrever alguma ação do Governo do Maranhão, especificamente da Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/MA voltada a gestão escolar?
- b) E para as outras instâncias coletivas?

**ANEXOS**

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO.

**Pesquisador:** SANDRA REGINA RODRIGUES DOS SANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 38024820.9.0000.5554

**Instituição Proponente:** Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

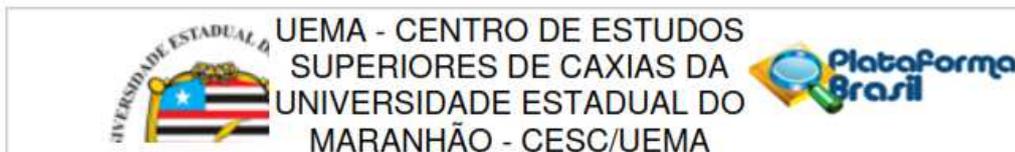
#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.301.682

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisa intitulada por "O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO", tem como pesquisador Responsável SANDRA REGINA RODRIGUES DOS SANTOS e o número do CAAE: 38024820.9.0000.5554, retrata ser uma pesquisa qualitativa, documental, de campo e exploratória. O presente trabalho vinculado à linha de pesquisa Gestão Educacional e escolar do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, traz ao debate a gestão democrática no espaço da escola pública. No tratar da questão reflete-se acerca do processo de democratização da administração escolar, considerando condicionantes históricos, políticos, econômicos e legais que tratam do processo de democratização da gestão escolar no Brasil; trata-se da ação do colegiado escolar, enquanto órgão representativo da comunidade escolar, compreendendo-o como um dos mecanismos de democratização da gestão nas escolas da rede pública. Reflete-se ainda sobre a democratização da gestão em uma escola da rede pública estadual no Maranhão, partindo da ação do colegiado neste espaço e das relações entre a equipe gestora e a superação das relações burocráticas e centralizadoras na escola. Por fim apresenta-se a proposta de formação continuada aos membros do colegiado escolar trazendo em

**Endereço:** Rua Quinhinha Pires, 743  
**Bairro:** Centro **CEP:** 70.255-010  
**UF:** MA **Município:** CAXIAS  
**Telefone:** (99)3251-3938 **Fax:** (99)3251-3938 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 4.301.682

seu contexto temáticas referentes a democratização do espaço escolar e da participação como estratégia de democratização da gestão. A pesquisa é de natureza qualitativa, fundamentada no materialismo histórico dialético buscando a compreensão de categorias da gestão democrática como: autonomia, participação e democratização para além dos ditames políticos e econômicos presentes nas políticas educacionais direcionadas as escolas. Entre os sujeitos da pesquisa estarão gestores, professores, funcionários, alunos e seus representantes legais.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário:

Analisar a relação entre a ação do colegiado escolar e o exercício da gestão democrática em uma escola da rede pública estadual do Maranhão.

Objetivo Secundário:

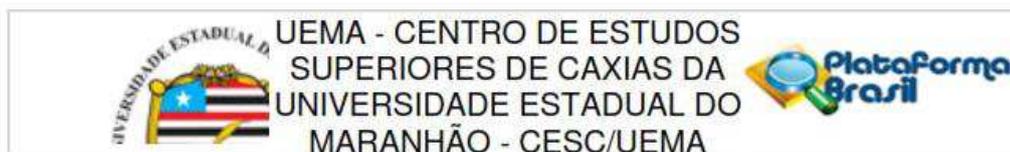
•Compreender os condicionantes históricos, políticos, econômicos e legais que tratam do processo de democratização da gestão escolar no Brasil;•Analisar como a ação do colegiado escolar se constitui em estratégia para o exercício da gestão democrática nas escolas. •Investigar como se dá o exercício da gestão democrática nas escolas da rede pública estadual do Maranhão, a partir da ação do colegiado escolar;•Elaborar uma proposta de formação destinada aqueles que compõem ou que pretendem compor o colegiado escolar, buscando contribuir com o processo de democratização da gestão escolar.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Quanto aos riscos para os participantes o protocolo relata que são mínimos, considerando que as entrevistas e observação serão realizadas de forma remota. Mas serão, ainda assim considerados, a possibilidade de cansaço ou exaustão pela quantidade de perguntas apresentadas, mas caso o participante se sinta cansado e ache conveniente suspender a participação e retornar em uma outra oportunidade para refazer, será considerada esta possibilidade.

As Medidas para minimizar os riscos que a pesquisa colocou foi que os pesquisadores adotarão medidas para minimizar os riscos, considerando a possibilidade de melhor horário e condições de realização das entrevistas que ocorrerão remotamente e, portanto, com possibilidade de melhor adequação de horário garantindo o bem estar e o respeito a privacidade dos sujeitos. Ressaltamos

<b>Endereço:</b> Rua Quinhinha Pires, 743	<b>CEP:</b> 70.255-010
<b>Bairro:</b> Centro	
<b>UF:</b> MA	<b>Município:</b> CAXIAS
<b>Telefone:</b> (99)3251-3938	<b>Fax:</b> (99)3251-3938
	<b>E-mail:</b> cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 4.301.682

que sempre que necessário, explicaremos o passo a passo de cada etapa do estudo para os participantes, objetivando a melhor compreensão do estudo.

Quanto aos Benefícios aos participantes, consta no projeto que os sujeitos da pesquisa contribuirão para o exercício da gestão democrática no espaço escolar, constituindo-se em atores de um processo que busca a superação das relações verticais e burocráticas. Tendo oportunidade de debater a questão da participação da comunidade através da atuação das Instâncias coletivas em escolas públicas da rede pública estadual do Maranhão.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

É uma pesquisa relevante, pois a gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória tais como TCLE, Declaração dos pesquisadores, Ofício de encaminhamento e Autorização da Instituição co-participante foram apresentados adequadamente.

**Recomendações:**

Sem recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

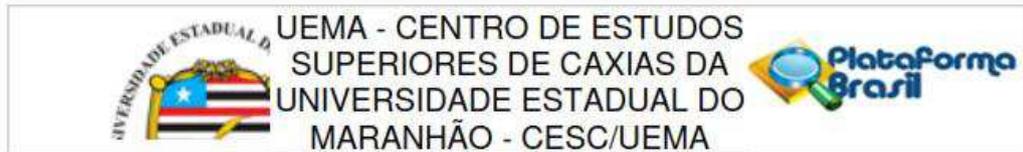
O projeto de pesquisa está APROVADO e pronto para iniciar a coleta de dados e as demais etapas referentes ao mesmo.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1461659.pdf	14/09/2020 22:13:08		Aceito
Outros	FOLHADEROSTO2.docx	14/09/2020 21:51:12	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Outros	OFICIODEENCAMINHAMENTO.docx	14/09/2020 21:49:58	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Outros	TERMODECOMPROMISSO.docx	14/09/2020 21:48:00	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Declaração de	DECLARACAODAINSTITUICAO.docx	14/09/2020	PAULA REGINA	Aceito

**Endereço:** Rua Quinhinha Pires, 743  
**Bairro:** Centro **CEP:** 70.255-010  
**UF:** MA **Município:** CAXIAS  
**Telefone:** (99)3251-3938 **Fax:** (99)3251-3938 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 4.301.682

Instituição e Infraestrutura	DECLARACAODAINSTITUICAO.docx	21:31:56	OLIVEIRA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.docx	14/09/2020 21:31:01	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	14/09/2020 21:30:48	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.docx	14/09/2020 21:25:35	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Outros	INSTRUMENTO OBSERVAÇÃO.docx	14/09/2020 21:20:57	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Outros	INSTRUMENTO ENTREVISTAS.docx	14/09/2020 21:20:25	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRES CLARECIDO.docx	14/09/2020 21:15:49	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAODO SPESQUISADORES.docx	14/09/2020 21:12:13	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Brochura Pesquisa	PROJETO COMITE DE ETICA.docx	14/09/2020 21:10:45	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADERO STO.docx	14/09/2020 20:42:43	PAULA REGINA OLIVEIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CAXIAS, 26 de Setembro de 2020

\_\_\_\_\_  
**Assinado por:**  
**FRANCIDALMA SOARES SOUSA CARVALHO FILHA**  
**(Coordenador(a))**

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 743  
 Bairro: Centro CEP: 70.255-010  
 UF: MA Município: CAXIAS  
 Telefone: (99)3251-3938 Fax: (99)3251-3938 E-mail: cepe@cesc.uema.br

**ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado **“O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: desafios e possibilidades em uma escola pública da rede estadual do Maranhão**, que será realizada na escola estadual Centro de Ensino Maria José Aragão, cuja pesquisadora responsável é a Profa. Dra. Sandra Regina Rodrigues dos Santos, professora Adjunta do Departamento de História e Geografia e do Mestrado Profissional História, Ensino e Narrativas, e do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão. É integrante do Grupo de Pesquisa Ensino de História: linguagens e formação docente e discente (Ensina História), na linha de pesquisa Saberes históricos do espaço escolar, e do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Gênero e Educação do Maranhão (NUPEGEM), coordenando a linha de pesquisa Educação e História da Educação.

O estudo se destina a **“analisar a relação entre a ação do colegiado escolar e o exercício da gestão democrática em uma escola da rede pública estadual do Maranhão**. Partimos do pressuposto de que mesmo se constituindo legalmente como espaço de participação no âmbito das escolas, as ações do colegiado escolar são reflexo das ações da gestão escolar compreendendo-a a partir das suas relações com a comunidade e com as instituições responsáveis pela execução das políticas educacionais no estado do Maranhão. Neste sentido, consideramos que a pesquisa se torna relevante para a população local e até nacional, na medida em que seus dados poderão ser consultados e utilizados como fonte para pensar novas práticas e políticas educacionais.

A importância desse estudo dar-se mediante discussões relacionadas a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão. Desejamos alcançar resultados que nos indique caminhos que fortaleçam as instâncias colegiadas e suas ações no

âmbito das escolas públicas potencializando a participação como estratégia de democratização das relações de poder nas escolas.

A sua participação é totalmente voluntária e sua contribuição se dará no processo de obtenção dos dados da investigação no momento de realização das entrevistas. Sua contribuição também será de grande importância para definição dos conteúdos e metodologias a serem adotadas no curso de formação. A sua participação na entrevista acontecerá via plataformas digitais, contudo você terá toda liberdade para escolher a melhor forma a ser utilizada e a que lhe proporciona mais conforto.

Os resultados que se deseja alcançar diante da concepção epistemológica do Mestrado profissional em Educação, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em educação, considera-se a relevância de algumas exigências atribuídas ao trabalho de conclusão de curso, dentre estas destaca-se a necessidade da materialização de um produto, com rigor metodológico, buscando atender e contribuir de alguma forma com as necessidades encontradas na educação, em específico sobre o objeto de estudo em questão, trazendo como produto dessa investigação, um curso de formação para membros do colegiado escolar e/ou ainda para os que desejam fazer parte deste órgão na cidade de São Luís – MA.

- 1) **A contribuição dos sujeitos** - A contribuição dos sujeitos do estudo se dará mediante a participação das entrevistas semiestruturadas, que mediante a situação vivenciada no contexto mundial em relação ao COVID-19<sup>34</sup> ocorrerão por meio de ferramentas tecnológicas. As entrevistas são compostas de 4 blocos de perguntas, sendo: Dados de Identificação, Gestão Escolar, Participação e Política educacional. A contribuição ainda se efetivará mediante a participação dos sujeitos em reuniões remotas realizadas pela escola e observadas pela pesquisadora participante. Ressaltamos que a participação dos sujeitos da pesquisa é completamente voluntária, onde eles poderão deixar de participar do estudo assim que desejarem.
- 2) **Quanto aos riscos aos sujeitos** - Quanto aos riscos para os participantes, são mínimos, considerando que as entrevistas e observação serão realizadas de forma remota. Mas serão, ainda assim considerados, a possibilidade de cansaço ou exaustão pela quantidade de perguntas apresentadas, mas caso o participante se sinta cansado e ache conveniente

---

<sup>34</sup> A COVID-19, denominado SARS-CoV-2, apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde. Cerca de 80% dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos, e aproximadamente 20% dos casos requer atendimento hospitalar. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020)

suspender a participação e retornar em uma outra oportunidade para refazer, será considerada esta possibilidade.

- 3) **Medidas para minimizar os riscos** - Os pesquisadores adotarão medidas para minimizar os riscos, considerando a possibilidade de melhor horário e condições de realização das entrevistas que ocorrerão remotamente e, portanto, com possibilidade de melhor adequação de horário garantindo o bem estar e o respeito a privacidade dos sujeitos. Ressaltamos que sempre que necessário, explicaremos o passo a passo de cada etapa do estudo para os participantes, objetivando a melhor compreensão do estudo.
- 4) **Os benefícios aos sujeitos** - Os sujeitos da pesquisa contribuirão para o exercício da gestão democrática no espaço escolar, constituindo-se em atores de um processo que busca a superação das relações verticais e burocráticas. Tendo oportunidade de debater a questão da participação da comunidade através da atuação das instâncias coletivas em escolas públicas da rede pública estadual do Maranhão.
- 5) Os sujeitos terão ainda a possibilidade de participar da formação proposta como produto do Mestrado Profissional em Educação, ampliando assim a possibilidade de atuação nas escolas e na comunidade considerando a participação nas instancias coletivas colegiadas uma abertura política e social para a atuação consciente na sociedade.
- 6) **Sobre a recusa na participação** - Durante a pesquisa procuraremos estabelecer um clima favorável, pautado na confiança e respeito, aplicando, se assim for solicitado pelos participantes, o princípio de confidencialidade. Havendo sempre que necessário a possibilidade de recusa a participação na resolução de um ou mais questionamentos. Será garantido ainda, aos sujeitos o sigilo sob a sua identidade, optando por códigos ou codinomes. Deixamos claro que o participante não terá despesa alguma com a sua contribuição para o estudo.
- 7) Deixamos claro que **o participante não terá despesa alguma** com a sua contribuição para o estudo;

Finalmente, tendo o(a) participante compreendido perfeitamente tudo o que lhe foi informado sobre a sua participação no mencionado estudo e, estando consciente dos seus direitos, das suas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a sua participação implica, o(a) mesmo(a) concorda em dela participar e, para tanto **DÁ O SEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO O(A) MESMO TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.**

**Endereço do(a) participante voluntário(a):**

Domicílio: (rua, conjunto) .....

Bloco: ..... N°: ....., complemento: .....

Bairro: ..... Cidade: .....

CEP:..... Telefone: ..... Ponto de referência: .....

**Pesquisador(a) Responsável:**

Email: sandramoicana@yahoo.com.br  
 Telefone:  
 Endereço: Araçagy – São Luís – Maranhão

**Pesquisador(a) Participante:**

Email: paularegina2510@gmail.com  
 Telefone: 98 988793035  
 Endereço: Cidade Operária – São Luís – Maranhão

**INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

<https://www.uema.br/>  
 Telefone: (98) 2016-8100  
 Endereço: idade Universitária Paulo VI, Av. Lourenço Vieira da Silva, nº 1000Bairro:  
 Jardim São CristovãoCEP 65055-310 – São Luís/MA.

ATENÇÃO: Para informar ocorrências irregulares ou danosas, dirija-se ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pertencente ao Centro de Estudos Superiores de Caxias. Rua Quininha Pires, nº 746, Centro. Anexo Saúde. Caxias-MA. Telefone: (99) 3521-3938.

São Luís, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020

---

Assinatura ou impressão datiloscópica do(a) Participante da pesquisa



Sandra Regina Rodrigues Dos Santos  
 RG 119735499-6 SSP/MA



Paula Regina Oliveira  
 RG 66542096-0 SSP/MA

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG**

**CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE**

# **COLEGIADO ESCOLAR EM AÇÃO**

## **PROPOSTA DE FORMAÇÃO**

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

**ORIENTADORA: SANDRA REGINA R. DOS SANTOS**

**AÇÃO**

**ESTUDANTES**

**FUNCIONÁRIOS**

**GESTÃO**

**FAMÍLIAS**

**RESPEITO**

**PROFESSORES**

**PARTICIPAÇÃO**

**COMPROMISSO**

**DEMOCRACIA**

**DESCENTRALIZAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE**

**DIÁLOGO**

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

**COLEGIADO ESCOLAR EM AÇÃO:** proposta de formação

Produto educacional desenvolvido com base na dissertação **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:** desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA) como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Rodrigues dos Santos.

Área de concentração: Gestão e Formação de Professores na Educação Básica.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

São Luís (MA)

2021

**PAULA REGINA OLIVEIRA**

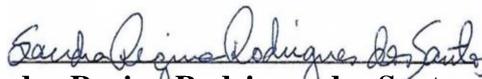
**COLEGIADO ESCOLAR EM AÇÃO:** proposta de formação

Produto educacional desenvolvido com base na dissertação **O COLEGIADO ESCOLAR COMO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:** desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA) como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Rodrigues dos Santos.

Data da Aprovação: 14/abril /2021

**BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Rodrigues dos Santos (Orientadora)**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Cunha Duarte (Examinadora)**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria José Pires Barros Cardozo (Examinadora Externa)**

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Maurício José Morais Costa – CRB 13/833

O48c

Oliveira, Paula Regina.

Colegiado escolar em ação: proposta de formação [recurso eletrônico] / Paula Regina Oliveira; Sandra Regina R. dos Santos. – São Luís, 2021.

116 f. il. color.

*E-book*, no formato PDF, resultado da Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2021.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Gestão democrática. 2. Colegiado escolar. 3. Gestão escolar na rede pública estadual do Maranhão. I. Título. II. Santos, Sandra Regina Rodrigues dos.

CDD: 371.812  
CDU: 37.014(812)

[...] a alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo de busca. E ensinar e aprender não podem dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria[...]. (FREIRE, 1996, p. 142).

## SUMÁRIO

Apresentação	6
Breve diálogo sobre gestão escolar democrática	8
Sobre a proposta de formação	13
Objetivos	16
Público	17
Módulos	18
Metodologia	19
Recursos	20
Avaliação	21
Certificação	22
O colegiado escolar em ação: construindo conhecimentos e (re)construindo práticas	23
Módulo 1: Quem somos? O que queremos? O que faremos? – A participação como princípio transformador.	25
Módulo 2: O princípio e as bases legais da gestão democrática	30
Módulo 3: Gestor/a escolar: desafios e possibilidades na sua atuação.	35
Módulo 4: Relações democráticas na escola pública: por quê? Para quê? para quem?	40
Módulo 5: Participação social na escola: o colegiado escolar e outras instâncias de ação coletiva.	45
Módulo 6: Da eleição à ação do colegiado escolar: a busca pela democratização da escola.	50
Módulo 7: O colegiado escolar no Maranhão: atribuições e possibilidades no exercício da gestão democrática.	55
Módulo 8 – A organização e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.	60
Um querer mais... ampliando conhecimentos	65
Um até mais....	69
Referências	70
Anexo A – Diário de Bordo	72
Anexo B – Ficha Avaliativa da Formação	113

## APRESENTAÇÃO

A proposta de formação intitulada – Colegiado Escolar em Ação – é resultante da pesquisa *O colegiado como exercício da gestão democrática: desafios e possibilidades em uma escola da rede pública estadual do Maranhão*, realizada no Mestrado Profissional em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), sendo direcionada aos membros do colegiado escolar e àqueles que anseiam fazer parte do processo de democratização da gestão escolar da rede pública estadual do Maranhão.

Ao elaborarmos essa proposta partimos do entendimento da formação como processo, como ação flexível e acessível aqueles que dela necessitam, se apresentando aos sujeitos como possibilidade de transformação das relações e do ambiente dos quais são coparticipes e que, portanto, podem e devem contribuir com a elaboração e execução desta no espaço escolar.

A proposta traz como temática central a ação do colegiado escolar e as possibilidades no exercício gestão escolar democrática. Nas páginas que seguem apresentamos o delineamento teórico que trata da gestão democrática e da ação do colegiado enquanto órgão representativo no espaço da escola. Seguido da apresentação teórico-prática da proposta de formação e por fim um espaço destinado a ampliação do conhecimento e do debate das temáticas em questão.

A expectativa é que a formação aqui sugerida traga novos ares a participação social nas escolas, que os membros do colegiado escolar compreendam a relevância de suas ações frente às práticas administrativas, financeiras e pedagógicas da gestão, à mobilização da comunidade na luta pela garantia de direitos e à compreensão das políticas educacionais que direcionam o funcionamento das escolas.

A partir da intencionalidade da proposta, este caderno orientador encontra-se organizado em quatro seções:

**1 Um breve diálogo sobre a gestão democrática** – em que é apresentada a constituição histórica e legal da gestão democrática enquanto princípio da educação nacional.

**2 O que esperar da proposta** – em que delimitamos os objetivos, os sujeitos, a metodologia e a estrutura que compõem a formação.

**3 O Colegiado Escolar em Ação: construindo conhecimentos e (re)construindo práticas** – em que apresentamos a estruturação e execução da proposta.

**4 Um querer mais: ampliando conhecimento** – que traz uma série de indicações de materiais bibliográficos e audiovisuais que visam contribuir como fonte para ampliação das pesquisas e estudos referentes as temáticas exploradas na formação.

A intencionalidade desta proposta não é apresentar modelos ou receitas prontas e estáticas ao exercício da gestão democrática, há sim, como nos apresenta Freire (2019b) a esperança de apresentar uma referência a constituição de um processo formativo que parte da realidade social dos sujeitos que vivem a escola e sua comunidade.

Esperamos que o diálogo adentre as escolas, que as relações burocráticas e centralizadoras se desfaçam frente ao conhecimento e que novos caminhos e conquistas venham contribuir para a oferta da educação pública que transforma, que vislumbra a formação do sujeito social, que se dispõe ao exercício da democracia dentro e fora da escola.

Que possamos através desta proposta dialogar, superar o silêncio e nos encontrar na ação-reflexão que nos move enquanto sujeitos sociais.

Um abraço.

Paula Regina Oliveira  
Sandra Regina R. dos Santos

# 1

## *Breve diálogo sobre gestão democrática*







# Breve diálogo sobre gestão escolar democrática

A administração escolar, por muitos anos esteve centrada nas mãos do diretor escolar. O diretor escolar via sua atuação como uma extensão das ações governamentais na escola, considerava-se como responsável por ela centralizando sob sua função o poder de aceitação e recusa de uma perspectiva coletiva e descentralizada na condução das ações pedagógicas, administrativas e, em específico, financeiras da escola. Este entendimento era fundamentado numa postura burocrática e centralizadora advinda das secretarias de educação e das próprias políticas educacionais.

Com a garantia da educação como direito social pela Constituição Federal de 1988, e ainda da gestão democrática como princípio da educação brasileira por meio da Artigo 206, inciso VI do mesmo documento, a gestão escolar começa a se delinear sob novos direcionamentos. As lutas sociais fortemente presentes nos anos de 1980-1990 foram fundamentais a esta conquista e a outras que se materializam na aprovação de leis e decretos que ratificariam a gestão democrática em nosso país.

Assim, com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9.394/96 a gestão democrática foi também determinada como princípio da educação brasileira no Artigo 3, inciso VII e direcionada pelos artigos 14 e 15 da mesma Lei:

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

I - participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Além dos avanços nas bases legais da educação brasileira, a gestão democrática passou a constituir roteiros de debates e ações nas escolas. O ideário de descentralização por meio da participação social ganhou espaço nas formações de gestores e demais profissionais da educação e aos poucos práticas direcionadas a abertura das escolas à comunidade foram se materializando através de projetos e programas que objetivavam o exercício da gestão democrática. Neste sentido, Cardozo (2018, p. 360) destaca que

[...] esse processo de participação, embora nem sempre seja despertado, precisa articular-se com as demais práticas sociais que possam contribuir para o fortalecimento da participação popular e, para a cultura democrática em favor de ações que se contraponham as relações de força e poder da minoria sobre a maioria.

Aos poucos posturas centralizadoras foram assumindo um novo rumo. Será que enfim, havíamos democratizado a gestão nas escolas? A resposta imediata é: não! Havíamos sim, aberto a escola à comunidade. Contudo, a gestão não. Assim, partimos do entendimento que a gestão democrática das escolas não pode se constituir numa postura pronta e acabada, mas antes precisa ser vivenciada, daí a importância das diretrizes.

Nesse caminho, a normatização e valorização da gestão democrática ganhou mais força com a aprovação da Lei 13.005 de 25 de junho de 2014 que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) (2014 – 2024) trazendo na meta 19 os direcionamentos para a efetivação da gestão democrática:

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

A partir dos direcionamentos da Constituição Federal, da LDBEN 9.394/96 e PNE (2014 – 2024), a gestão escolar entrou na pauta de debates e formações e na elaboração de políticas educacionais em âmbitos estaduais e municipais, favorecendo inclusive a definição de escolha para a ocupação do cargo de gestor escolar e o fortalecimento do órgãos colegiados.

O trabalho na gestão escolar, numa perspectiva democrática, exige uma atuação mediadora, pautada pelo respeito às diferenças e voltada a participação da comunidade como parceira nas ações que visam a oferta da educação pública com qualidade social. A democratização do espaço escolar se dá por meio do exercício constante de práticas descentralizadoras e da corresponsabilização que longe de culminar com a desresponsabilização do Estado se intensifica como uma postura de exigência de direitos e garantia destes por meio de lutas. Numa sociedade, tradicionalmente patrimonialista, burocrática e autoritária, a democratização dos espaços exige lutas e tempo para sua definição enquanto exercício natural que remete a uma postura crítica e responsável diante das políticas públicas (LIMA; BIANCHINI; LIMA, 2019).

Em relação a gestão democrática a eleição para gestores foi um passo gigantesco considerando as possibilidades que trouxe às escolas. Sabe-se que este ato em si não garante a democratização do espaço e do poder na gestão, mas se constitui como possibilidade real de participação da comunidade nas escolas e no fortalecimento da existência e atuação de órgãos

colegiados, visando assim superar “[...] o baixo nível de tradição democrática presente no Brasil [...]” (SANTOS; PRADO, 2019, p. 30).

É necessário compreender que a gestão democrática não se efetivará como um princípio sem que o seu exercício na escola ultrapasse a simples escolha de representantes e alcance a ação democrática, que se dá pela coletividade, pelo respeito ao outro, pela participação social. Assim, a gestão da escola numa perspectiva democrática busca em seus pares apoio, participação e ação na condução das práticas administrativas, financeiras e pedagógicas no cotidiano escolar.

As bases legais dão os direcionamentos necessários à garantia da oferta da educação, à elaboração das políticas educacionais e ao funcionamento das instituições de ensino. Contudo, é a participação e a mediação que garantem a democratização das relações e consequentemente das ações. E é por meio da democratização das relações no espaço escolar, através da garantia da participação, que se dará a formação do sujeito histórico.

A intencionalidade da garantia da gestão democrática se dá exatamente pela busca da oferta da educação como direito social garantido por leis, a ser buscado pela comunidade escolar e pela sociedade por meio de uma cultura de participação. Daí a necessidade de cultivar a participação e de cativar os sujeitos despertando nestes o desejo pela atuação na escola. Este movimento só se torna real quando e se os sujeitos compreendem o sentido e o valor da participação e da ação coletiva. Logo é necessário ter clareza que, “[...] a escola pode ser um espaço de aprisionamento ou de liberdade e participação, esses últimos serão realizados se o princípio da gestão democrática for vivenciado nesses espaços.” (SANTOS; PRADO; 2019 p. 45).

No contexto de democratização da gestão escolar a participação se constitui como elemento fundamental, não apenas na tomada de decisões, mas no processo reflexivo sobre estas. É exatamente aqui que reside o desafio da ação democrática na escola: participar conscientemente, estando política e socialmente envolvido com as ações que se apresentam ao cotidiano escolar, à comunidade, às políticas educacionais e sociais e evidentemente que envolvam a sociedade como um todo. Hora (2010, p. 53) destaca que,

[...] a escola, na qualidade de organização social de formação, pretende ser espaço onde todos aprendem a democracia, vivendo seus valores em um exercício permanente, construída por pequenas conquistas diárias, na vida da coletividade, para alcançar grandes conquistas. A participação da comunidade nas decisões mais simples da escola é tão importante quanto a sua participação em decisões mais complexas que envolvem as políticas educacionais ainda definidas apenas pelos órgãos federais estaduais e municipais[...].

Atualmente, a abertura trazida pelas diretrizes legais que garantem a gestão democrática ainda não é suficiente para torná-la uma prática consciente nas escolas. Daí a necessidade da existência dos órgãos colegiados e de buscarmos fortalecer o exercício das

relações democráticas no espaço escolar tendo em vista a superação da visão da gestão apenas como executora de políticas e ações governamentais que exclui a participação e a contribuição de sua comunidade.

Por compreendermos que a participação em prol do exercício democrático da gestão escolar se dá pela ação, tomamos o processo formativo como necessário ao compartilhamento de conhecimentos que contribuirão para novas posturas e práticas dos membros do colegiado em favor de uma escola atuante frente a sua comunidade, à secretaria de educação e ao Estado.

2

# *Sobre a proposta de formação*





## *Sobre a proposta de formação.*

A proposta de formação nesse trabalho é tomada como um processo, que em potencial, compreende que o aprendizado se dá de forma coletiva, colaborativa e por meio da participação-ação. Assim, a proposta intitulada – Colegiado Escolar em Ação -, voltada aos membros do colegiado de escolas da rede pública estadual do Maranhão tem por objetivo a promoção da ação reflexiva sob as ações deste órgão colegiado. De acordo com o Ministério da Educação (MEC) os conselhos ou colegiados escolares são

[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que tem como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolares e locais, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam assim um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática[...]. (BRASIL, 2004 p. 34-35).

Assim, buscamos trazer ao debate temáticas que contribuirão para a ação dos colegiados escolares da rede pública estadual do Maranhão, podendo ser ampliada a outras redes de ensino. A proposta encontra-se organizada em módulos cuja intencionalidade é possibilitar momentos de diálogo, compartilhamento de experiências e práticas que possam fundamentar as ações do colegiado e ampliar conhecimento por meio de estudos que favoreçam o acesso as bases legais e as práticas exitosas do exercício da gestão democrática. Para Cardozo (2012, p. 173),

[...] a democratização, a participação e a autonomia só serão efetivas se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que regem as políticas governamentais propostas para educação as concepções que norteiam essas políticas e principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário e centralizador ainda vigente em nosso país [...].

É nesta perspectiva que buscamos por meio de uma proposta de formação firmada em conceitos historicamente construídos oportunizar aos participantes o contato com

pesquisadores e autores que debatem a gestão escolar, a perspectiva democrática de atuação de gestores e a existência e ação de órgãos colegiados no Brasil.

Busca-se um diálogo que parta da realidade de escolas públicas para a reflexão por meios de estudos que levam a transformação social da ação coletiva nas escolas, superando assim as posturas centralizadoras e relações verticalizadas, possibilitando a construção de uma prática que se dá pelo exercício da democracia e consequentemente, pela participação e pela autonomia. Para Santos (2012, p. 150),

[...] termos como cidadania, autonomia e participação nunca foram tão discutidos na escola pública como nas últimas décadas, e o que mais traduz esse debate hoje, na escola brasileira, é a reivindicação por um projeto pedagógico que possa ser construído pela unidade escolar, que ele seja específico, com a marca dos membros que a compõem, e não como receita imposta por outrem[...].

Trata-se, portanto, de oferecer a comunidade oportunidade de acesso à informação que culmine com a ampliação dos conhecimentos referentes a temáticas pertinentes a ação do colegiado escolar, sob uma perspectiva crítica, fundamentada em pesquisas que tratam da educação como direito social inegociável frente aos ditames políticos e econômicos.

A proposta encontra-se organizada em oito módulos que tratam da identidade dos membros participantes deste processo formativo; da gestão democrática enquanto princípio da educação brasileira; do exercício da gestão democrática no espaço das escolas públicas; da existência, organização e ação de órgãos colegiados nas escolas; da existência, eleição e ação dos colegiados escolares nas escolas da rede pública estadual do Maranhão

# 2.1

## Objetivos

### **Objetivo geral:**

a) Promover a formação reflexiva dos membros do colegiado escolar com foco no exercício da gestão democrática nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

### **Objetivos específicos:**

a) apresentar a legislação que trata da gestão democrática em âmbito nacional e estadual;

b) proporcionar debates acerca do exercício da gestão democrática em escolas públicas;

c) ampliar e aprofundar as discussões acerca do conceito da legislação oficial que regulamenta a gestão nas escolas da rede pública estadual do Maranhão;

d) conhecer as bases legais que sustentam a existência, a formação e a ação do colegiado escolar enquanto instância coletiva;

e) analisar a atuação do colegiado escolar tomando como parâmetro as atribuições dessa instância coletiva;

f) subsidiar a construção de recursos técnicos que colaborem com a ação regular do colegiado escolar nas escolas.

# 2.2

## *Pública*

Esta proposta tem como expectativa de público funcionários, estudantes, representantes da comunidade, familiares, supervisores, apoios pedagógicos e gestores escolares que atuam como representantes no colegiado escolar. E ainda, se por solicitação, membros da comunidade e da Secretaria de Educação do Estado do Maranhão que desejem dialogar sobre o exercício da gestão democrática.

# 2.3

## Módulos

A formação está organizada em oito módulos:

- 1) Quem somos? O que esperamos? O que queremos? – A participação como princípio transformador na escola.
- 2) O princípio e as bases legais da gestão democrática.
- 3) Gestor escolar: desafios e possibilidades na sua atuação.
- 4) Relações democráticas na escola pública: por quê? para quê? por quem?
- 5) Participação social na escola: o colegiado escolar e outros órgãos de participação coletiva.
- 6) Da eleição à ação do colegiado escolar: a luta pela democratização da escola.
- 7) O colegiado escolar no Maranhão: atribuições e possibilidades no exercício da gestão democrática.
- 8) A organização e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

# 2.4

## *Metadologia*

A formação acontecerá de forma presencial seguindo as orientações e protocolos sanitários, a considerar o período de pandemia da COVID-19<sup>1</sup>. Sua organização para execução apresenta oito encontros com duração de duas horas presenciais com a supervisão de técnicos e/ou supervisores escolares e três horas de estudos complementares a serem realizadas pelos participantes através de estudos individuais.

Os encontros deverão ocorrer a cada 15 dias oportunizando aos participantes de todos os segmentos tempo hábil a realização das ações e/ou atividades indicadas e possíveis pesquisas visando a ampliação de conceitos. Os encontros presenciais ocorrerão preferencialmente em horário definido coletivamente considerando a real possibilidade de participação dos sujeitos, ampliando o alcance dos diálogos e estudos realizados.

A cada encontro serão realizados os estudos de um módulo específico oportunizando aos sujeitos partícipes da formação o direito a fala e a apresentação de situações vivenciadas nas escolas. Os participantes contarão ainda com o Diário de bordo (ANEXO A) como material de apoio aos estudos realizados, como instrumento de registro dos suas aprendizagens e de vivencias de outros participantes.

---

<sup>1</sup> A COVID-19, doença causada pelo vírus denominado SARS-CoV-2, apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde. Cerca de 80% dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos, e aproximadamente 20% dos casos requer atendimento hospitalar. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020)

# 2.5

## *Recursos*

Os recursos listados abaixo são aqueles essenciais a realização da formação. Contudo poderão ser ajustados a partir das percepções e necessidades apresentados ao longo da realização do processo formativo.

- a) diário de bordo;
- b) papéis variados;
- c) pincéis permanentes;
- d) projetor;
- e) notebook;
- f) revistas e jornais;
- g) cola;
- h) fita adesiva;
- i) lápis de cor;
- j) borracha;
- k) lápis;
- l) canetas.

# 2.6

## *Avaliação*

Espera-se que a avaliação da proposta de formação ocorra a partir da aceitação desta pelas escolas, considerando sua viabilidade e aplicabilidade a considerar as condições estruturais, financeiras e humanas e ainda as mudanças nas relações e práticas vivenciadas nas escolas públicas estaduais do Maranhão por meio do maior envolvimento e ampliação das ações dos colegiados escolares. Ao final da formação serão ainda aplicadas fichas avaliativas (Anexo B) a serem preenchida pelos participantes que deverão considerar os pontos centrais e norteadores da formação e a conjuntura para sua realização.

# 2.7

## *Certificação*

A certificação deverá ser concedida pela escola em parceria com a Secretaria Estadual de Educação do Maranhão considerando um total de 40 horas trabalhadas, contando as horas presenciais e as horas destinadas aos estudos e ampliação de leituras.

A certificação deverá ser concedida aos participantes que alcançarem um mínimo de 70% das ações planejadas para esta formação, a considerar o envolvimento dos participantes nos debates e atividades desenvolvidas em cada módulo e ainda a elaboração do diário de bordo.

# 3

*O colegiado escolar  
em ação: construindo  
conhecimentos e  
(re)construindo  
práticas*



# 3.

## *O colegiada escolar em ação: construindo conhecimentos e (re)construindo*

Nesta seção é apresentada a organização e o indicativo de execução para cada módulo da proposta de formação. Cabe destacar que dedicamos especial cuidado em tornar cada módulo acessível a todos os participantes e de trazer para o Diário de bordo diversas possibilidades de representação das ideias e conceitos construídos.

Assim, em cada módulo é apresentado:

- a) Temática central
- b) Questões norteadoras
- c) Objetivos
- d) Metodologia
- e) Avaliação
- f) Recursos

Foi disponibilizado ainda um espaço destinado a indicativa de leitura complementar no item denominado – Para ampliar o conhecimento. Além da apresentação da referência usada em cada módulo.

# *Módulo 1*

*Quem somos? O que esperamos? O que queremos?*

*A participação como princípio transformador na escola.*

[...] e a sociedade passa, assim, aos poucos, a se conhecer. Renuncia à velha postura de objeto e vai assumindo a de sujeito. Por isso, a desesperança e o pessimismo anteriores, em torno de seu presente e de seu futuro, como também aquele otimismo ingênuo, se substituem por otimismo crítico. Por esperança [...]. (FREIRE, 2019, p. 74).



O trabalho na escola envolve um número infinito de sujeitos, a considerar as proporções históricas que a educação ofertada neste espaço assume ao perpassar por vidas que direta ou indiretamente transformam outras vidas por meio de conhecimento compartilhados. Aqui tratamos de uma educação para vida, para emancipação, educação que liberta, que ultrapassa os muros da escola e chega à comunidade, que luta pela transformação da sociedade.

A educação tomada como uma ação coletiva exige uma atuação do sujeito enquanto ser consciente de sua existência histórica e social. Compreendemos que no espaço da escola esta conscientização precisa ganhar espaço e ser exercitada e não há outro caminho que não seja pela participação.

Frente os diversos sentidos que a palavra participação pode assumir gostaríamos aqui de afirmar que nesse contexto a participação será tomada como uma ação consciente que implica ação-reflexão-ação, que leva à luta, a transformação, a libertação (FREIRE 2019). Trata-se então de conhecer a realidade da qual somos parte, refletir sobre as nossas condições de ação e partir para sua transformação. Segundo Freire (2019, p. 51),

[...] a realidade social, objetiva, que não existe por acaso, mas como produto da ação dos homens, também não se transforma por acaso. Se os homens são os produtores dessa realidade e se esta, na 'inversão da práxis', se volta sobre eles e os condiciona, transformar a realidade opressora é tarefa histórica, é tarefa dos homens [...].

Se é nossa tarefa lutar pela transformação da realidade, é necessário que nos percebamos como sujeitos, portadores de uma história, de uma identidade, partícipe de uma sociedade cunhada em relações históricas, políticas e econômicas que definem os caminhos tomados. É necessário perceber as contradições existentes nessas relações, e isto só é possível pelo acesso ao conhecimento.

Ao compreendermos quem somos: sujeitos históricos, críticos e conscientes das contradições nas quais estamos envolvidos; o que queremos: uma sociedade justa e igualitária; falta-nos definir: como lutar pelo que somos e pelo que queremos; falta-nos lutar por uma educação que,

[...] possibilite ao homem a discussão corajosa de sua problemática. De sua inserção nesta problemática. Que o advertisse dos perigos de seu tempo, para que, consciente deles, ganhasse a força e a coragem de lutar, em vez de ser levado e arrastado a perdição de seu próprio 'eu', submetido as prescrições alheias. Educação que eu colocasse um diálogo constante com o outro[...]. (FREIRE, 2019b, p. 118-119).

No ambiente da escola podemos encontrar sujeitos dispostos ao diálogo e por isso dispostos a lutar pela humanização das relações estabelecidas neste espaço. Assim, buscamos

por meio da participação conhecer nosso espaço de ação, as estratégias necessárias à ação coletiva e a mudança de comportamento de todos os membros que constitui a escola.

O que buscamos neste módulo, é possibilitar aos sujeitos a oportunidade de se enxergarem como sujeitos capazes de debater a participação e as possibilidades advindas de sua ação na escola. Acreditamos que a oferta de um processo formativo no espaço da escola, com a contribuição dos sujeitos que vivenciam a realidade e que possibilite a ampliação de conhecimentos se constitui como uma porta aberta na escola para a comunidade exercer sua cidadania, viver o diálogo e exercitar as relações democráticas. Transformar a escola pelo diálogo, pela ação coletiva e estender as suas ações a sociedade. Gadotti (2012, p. 96) nos lembra que

[...] se a luta de classes não se decide na escola, esta pode, pelo menos, ser um local de debate, de aprofundamento das questões sociais e políticas. [...] Ela só poderá definitivamente ser o lugar onde os oprimidos adquirirão 'lucidez e força' no dia em que eles aí estiverem. Por isso, sua primeira tarefa seria abrir as portas para eles e provavelmente e romo-los [...].

A abertura da escola à comunidade, a corresponsabilização pelas ações e pelas lutas exige antes de tudo a conscientização dos que dela participam acerca das relações de poder e das possibilidades de superação da condição de coadjuvante da sua própria história. Participar da escola, na escola e pela escola é poder. Poder que se adquire pelo conhecimento, pela luta, pela ação que leva a transformação. Por isso neste primeiro módulo, nos dedicamos a discutir a participação social na escola.



## Executando a formação

### *Módulo 1*

**Quem somos? O que esperamos? O que queremos? – A participação como princípio transformador na escola.**

#### **Temática central**

A participação como possibilidade de transformação social.

#### **Questões norteadoras**

O que significa participação social?

Participamos da escola a que pertencemos?

O que esperamos com a nossa participação na escola e na sociedade?

#### **Objetivos**

Compreender o conceito de participação social.

Identificar as expectativas dos sujeitos em relação a escola enquanto instituição social;

Avaliar a relação e a ação dos sujeitos em relação a escola.

#### **Metodologia**

##### **1º momento (10 minutos)**

Boas-vindas;

Apresentação de quem conduzirá o processo formativo, destacando os objetivos, as expectativas e os desafios a serem vivenciados durante os encontros;

Apresentação do diário de bordo.

##### **2º momento (20 minutos)**

Realização da dinâmica de apresentação: A minha vida é uma novela.

Cada participante escolhe uma ficha com o nome de uma novela e se apresenta a partir da trama da novela, justificando o porquê da escolha relacionando-a com sua personalidade.

##### **3º momento (50 minutos)**

Leitura e debate do texto – Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública – Vitor Henrique Paro.

A partir da leitura apresentar trechos que remetem a participação da comunidade que devem ser comentados pelos participantes, considerando a realidade vivenciada.

1. [...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade [...]

(Paro, 2016, p. 22)

2. [...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem número de obstáculos para concretizar-se [...] (Paro, 2016, p. 23)
3. [...] democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático” [...] (Paro, 2016, p. 25)
4. [...] a luta pela democratização coletiva e pela superação dos condicionantes deve compor um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanço, de forma contínua e interdependente [...] (Paro, 2016, p. 36).

#### 4º momento (30 minutos)

Construção de um infográfico que apresente como ocorre a participação na escola. Seguida da leitura coletiva, identificando os sujeitos que são mais participativos na escola, buscando compreender o porquê e como se dá essa participação.

#### Avaliação

Cada participante deve registrar no diário de bordo um conceito sobre participação. – 10 minutos

#### Recursos

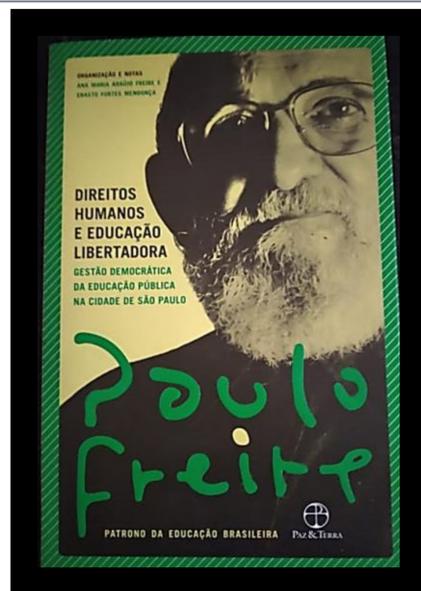
Papeis variados; fita adesiva e pinceis permanentes.

#### Para ampliar o conhecimento

### Educação como prática de liberdade.

Paulo Freire – 2019

FREIRE, Paulo. **Pedagogia como prática de liberdade**. 45. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019b.



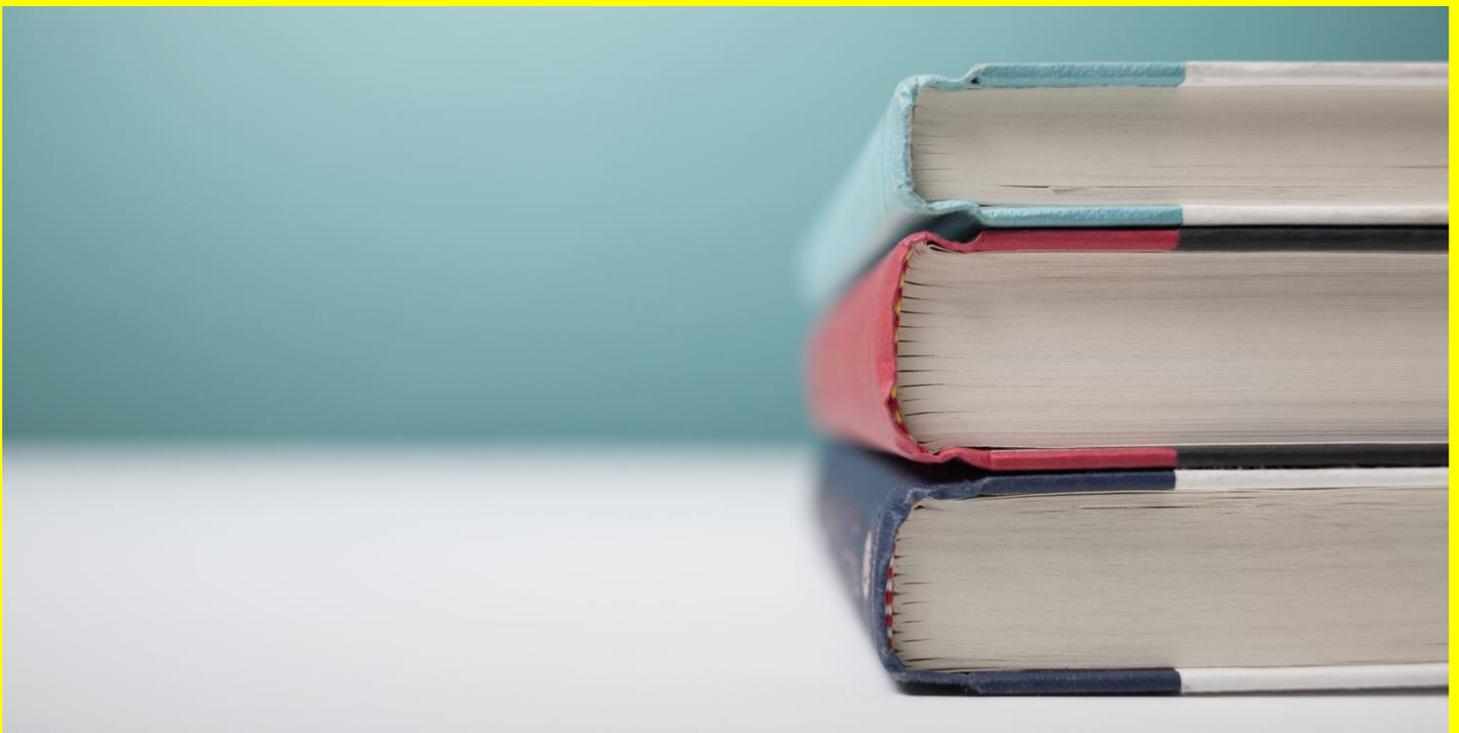
#### Referência

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

## *Módulo 2*

### *O princípio e as bases legais da gestão democrática*

[...] a gestão democrática da educação é hoje o valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para cidadania. É indubitável sua necessidade para construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização [...]. (FERREIRA, 2000, p. 167).



Os discursos provenientes do processo de luta pela democratização do país também foram base para a reivindicação da participação da sociedade civil na definição, fiscalização, monitoramento, e avaliação das políticas sociais. É neste contexto que a gestão democrática é apresentada na constituição federal de 1988, como princípio da educação brasileira.

A discussão acerca da gestão escolar democrática ocupou um espaço expressivo nos debates acadêmicos e nas instituições responsáveis pela educação em nosso país. Entretanto, ainda há muito a conhecer, a debater, a defender e a realizar na democratização da gestão como exercício pautado na descentralização e na ação coletiva. Ferreira (2016, p. 112) destaca que “[...] a chamada gestão democrática da educação tem-se realizado de forma improvisada e reducionista, sem uma política, uma sólida concepção e uma teoria da educação que oriente sua compreensão, importância e prática democrática[...]”

Diante de tais considerações o que buscamos é trazer ao debate as bases legais da gestão escolar na perspectiva democrática evidenciando a importância dessa reflexão ser realizada também no espaço da escola e com sujeitos que a constituem. Conhecer nos permite debater, exigir, refletir e assumir posturas conscientes que contribuam para ações carregadas de significados sociais que partem de construções coletivas.

A mobilização da comunidade, e em específico, da comunidade escolar em favor do exercício democrático na escola deve partir da compreensão que a gestão escolar e a ação do gestor encontram-se pautada em princípios apresentados na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/96, no Plano Nacional de Educação (PNE) (2014–2024), documentos e ou decretos que legalizam não apenas a gestão da escola mas também a existência e atuação de órgãos colegiados em todo o país. Saviani (2016, p. 2), ao tratar da LDBEN 9.394/96 a toma como

[...] a lei maior da Educação no país, por isso mesmo chamada, quando sequer acentuar a sua importância, de ‘carta magna da educação’, ela situa-se imediatamente abaixo da Constituição, definindo as linhas mestras do ordenamento geral da educação brasileira. Dado esse caráter de uma lei geral, diversos de seus dispositivos necessitam ser regulamentados por meio da legislação específica de caráter complementar [...].

Levando em consideração as palavras de Saviani (2016), nos voltamos a relevância de ampliar os estudos acerca da legislação educacional a fim de nos aproximar criteriosamente dos debates que direcionam os rumos da educação pública no Brasil e ainda no âmbito dos estados e municípios que também elaboram e executam suas próprias leis e decretos, que

apesar de seguirem as orientações nacionais apresentam pontos específicos pertinentes as suas realidades. Sob tal consideração, Cury (2004, p. 44) destaca que,

[...] a gestão da educação escolar no Brasil, hoje, conta com um grande número de leis e outras normatizações provindas da área Federal, da área estadual e municipal. Esse sistema legal se afirma desde diretrizes curriculares até o financiamento e fonte de recurso. Qualquer profissional da educação que seja compromissado com seu fazer pedagógico e político não pode deixar que o conhecimento de tais constrangimentos normativos sejam apenas competência de quem exerce suas funções administrativas [...].

E ao tratarmos da gestão democrática é importante que possamos compartilhar conhecimentos com aqueles que lutam pela democratização da educação e da gestão escolar. É exatamente esta a proposta deste módulo apresentar a gestão democrática como princípio da educação brasileira e as bases legais que a fundamentam em âmbito nacional.



## Executando a formação

### *Módulo 2*

#### O princípio as bases legais da gestão democrática

##### Temática central

Gestão democrática

##### Questões norteadoras

Conhecemos as bases legais que fundamentam o princípio da gestão democrática?

O que muda em nossa ação quando conhecemos os fundamentos legais da gestão democrática?

##### Objetivos

Construir um conceito de gestão democrática com base na fundamentação teórica apresentada;

Conhecer as leis que regem o princípio da gestão democrática da educação pública no Brasil;

Relacionar os fundamentos legais às práticas vivenciadas nas escolas.

##### Metodologia

##### 1º momento (10 minutos)

Apresentação dos registros do diário de bordo.

##### 2º momento (20 minutos)

Apresentação da música “Como Nossos Pais” – composição Antônio Belchior;

Conversa sobre o contexto social político em que a música é composta e apresentada ao povo brasileiro pedindo aos participantes que apresentem relatos de experiências vividas neste período.

##### 3º momento (50 minutos)

Apresentação do texto - Gestão democrática da educação: exigências e desafios – Carlos Roberto Jamil Cury.

Leitura em trios destacando o movimento histórico de consolidação da gestão democrática como princípio da educação brasileira;

Destaque das bases legais da gestão democrática;

Debate acerca dos destaques realizados pelos participantes.

##### 4º momento (30 minutos)

Elaboração de cartazes com princípios legais da gestão democrática a serem expostos na escola registro no diário de bordo com a construção do conceito pessoal de gestão democrática.

<b>Avaliação</b>	
Relatar um momento de sua vivência na escola considerando a atuação do gestor escolar. – 10 minutos	
<b>Recursos</b>	
Papeis variados; caixa de som; fita adesiva e pinceis permanentes.	
<b>Para ampliar o conhecimento</b>	
<p>Gestão democrática da escola pública. Vitor Henrique Paro – 2016.</p> <p>PARO, Vítor Henrique. <b>Gestão democrática da educação pública</b>. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.</p>	
<b>Referência</b>	
CURY. Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências. <b>Rev. RBP</b> AE., v. 18, n. 2, jul./dez. 2002, p. 163-174.	

# *Módulo 3*

*Gestor escolar:*

*desafios e possibilidades na sua atuação.*

[...] como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiro [...]. (LIBÂNEO, 2018, p. 97).



O cotidiano escolar é marcado por vivências construídas na interação entre diferentes sujeitos, com diferentes níveis de formação, condições socioeconômicas que os diferenciam e os enriquece no conhecer e respeitar as diferenças. É assim que vislumbramos a escola, em especial a escola pública, que abraça profissionais, estudantes e famílias tão ricas em suas diferenças.

Ao longo dos anos o espaço ocupado pela escola pública na sociedade ganhou maiores proporções. A luta pela democratização da educação trouxe vitórias frente ao planejamento das políticas públicas direcionadas à educação. Neste contexto de mudanças e avanços a atuação dos profissionais das escolas também sofreu modificações a partir das exigências da formação inicial, das propostas de formação continuada e das próprias transformações sociais que vivenciamos, como a redefinição dos conceitos de família, escola e ensino-aprendizagem.

No espaço da escola os diferentes atores que a compõem assumiram novas posturas que passaram a redefinir o funcionamento da escola. Você lembra dos diretores da escola onde estudou? Como era sua relação com eles? E como eles se relacionavam com a comunidade e com os professores?

Neste módulo faremos uma visita ao passado com a cabeça no presente e conheceremos um pouco mais sobre esse profissional que é responsável por mediar as ações na escola. Libâneo (2018, p. 120) destaca que “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação[...]”, é nessa intencionalidade que o gestor assume a função de líder, de mediador que coordena as ações, compartilha a responsabilidade e presta conta de suas ações e das ações definidas coletivamente perante a sociedade.

Fica evidente que a participação na escola exige uma ação planejada, exige a compreensão da participação como uma responsabilidade política e antes de tudo social. Cabe ao gestor coordenar este processo e conduzir as ações administrativas, financeiras e pedagógicas de forma que garanta o bom funcionamento da escola. Assim,

[...] ao diretor cabe, então, 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 um administrador ele é um educador. Mais do que isso em termos típico-ideais, ele deveria ser um educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar [...]. (SAVIANI, 2000, p. 208).

Muitos são os desafios que perpassam a atuação do diretor escolar e compreender o trabalho deste profissional exige compreender os condicionantes em que suas ações ocorrem. Para Silva (2018, p. 75)

[...] considera-se relevante da voz a diretores de escolas públicas para que a compreensão do trabalho por eles desenvolvido se dê num movimento de articulação do dito e do feito, da teoria e da prática, das influências de fatores internos e externos na qualidade do seu trabalho e da educação, do diretor como docente e pessoa, sem a pretensão de esgotar a discussão, considerando quão complexo e singular é esse trabalho bem como os diferentes contextos escolares onde ele se desenvolve também o são [...].

Em meio a tantas mudanças no trabalho do gestor escolar, a própria definição na ocupação do cargo ao longo dos anos em diferentes estados brasileiros foi modificada. De concurso à eleição, de indicação política à contratos temporários, a forma de ocupação do cargo diz muito sobre o trabalho realizado por este profissional, sobre as ações desenvolvidas na escola e sobre as relações construídas nesse espaço. Dourado (2006, p. 66) conclui que,

[...] o processo de democratização da escolha de diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor e do conselho escolar. A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, pode se apresentar como uma alternativa criativa para envolver diferentes segmentos da comunidade local e escolar em problemas vivenciados pela Escola [...].

Assim, é por meio da ação do gestor escolar que a participação na escola também se define. Sua relação com a comunidade é essencial para que as relações democráticas se estabeleçam e se façam práticas cotidianas naturalmente existentes.



## Executando a formação

### *Módulo 3*

#### **Gestor escolar: desafios e possibilidades na sua atuação.**

#### **Temática central**

O trabalho do gestor escolar

#### **Questões norteadoras**

Qual o perfil de um gestor escolar?

Qual a melhor forma de ocupação do cargo de gestor escolar para as escolas públicas?

Como se constitui o trabalho do gestor escolar?

#### **Objetivos**

Identificar no perfil dos gestores escolares as características essenciais na sua atuação;

Conhecer as diversas formas de acesso ao cargo de gestor escolar para as escolas públicas no Brasil;

Reconhecer as atividades que constituem o trabalho do gestor escolar.

#### **Metodologia**

##### **1º momento (10 minutos)**

Apresentação dos registros do diário de bordo.

##### **2º momento (20 minutos)**

Descrição no diário de bordo do perfil de um dos gestores das escolas em que cada um estudou e apresentar aos demais participantes;

##### **3º momento (50 minutos)**

Apresentação da frase “[...] o diretor escolhe a escola, mas nem sempre a comunidade pode escolher o diretor [...]” (Paro, 2016, p. 30)

Iniciar uma roda de conversa sobre as impressões dos participantes A partir da leitura da frase;

Leitura coletiva do texto – Escolha e formação do diretor escolar – Vítor Henrique Paro

##### **4º momento (30 minutos)**

Representação no diário de bordo do perfil do gestor escolar construído coletivamente numa

perspectiva democrática.

### Avaliação

Relatar no diário de bordo uma experiência vivida na escola que marcou sua vida positiva ou negativamente destacando os atores envolvidos. – 10 minutos

### Recursos

Papeis variados e pinceis permanentes.

Para ampliar o conhecimento:

Diretor escolar: educador ou gerente?

Vitor Henrique Paro – 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.



### Referência

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, set./dez. 2011. ISSN 1980-9700.

# *Módulo 4*

## *Relações democráticas na escola pública: por quê? para quê? por quem?*

[...] se a escola, em seu dia a dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas [...]. (PARO, 2016, p. 33).



A relação da comunidade com a escola é fator fundamental ao exercício da gestão democrática. Não há como pensar numa atuação democrática no espaço escolar sem que lá esteja presente a comunidade. Libâneo *et al.* (2003, p. 316-317) revela que,

[...] as escolas são, pois, organizações, e nela sobressai a interação entre as pessoas, para formação humana. De fato, a instituição escolar, caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas comerciais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.

Nesse sentido, as relações estabelecidas na escola devem girar em torno da formação dos estudantes. Todos que atuam no espaço escolar ou que dele fazem parte devem compreender a importância desse processo e lutar para que ele aconteça com a qualidade social devida. No entanto, isto só será possível se esta luta for coletiva, se todos se revestirem da intencionalidade devida e se a escola e o gestor contribuírem para o exercício da ação coletiva. Paro (2012, p. 46) nos lembra que

[...] a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva onde, coloca-se a necessidade de se prever em mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública [...].

Assim, a participação exige organização. Organização que deve se dar pelos próprios sujeitos e pela ação sistemática das secretarias de educação e demais órgãos responsáveis pela educação em nosso país. A ação da comunidade precisa se dar no espaço da escola de forma que garanta a todos os segmentos vez e voz, contribuindo para a autonomia, transparência e descentralização das ações. Assim, é necessário compreender que,

[...] a defesa da gestão democrática implica luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, pela implementação de processos colegiados nas escolas, pela garantia de financiamento das escolas pelo poder público, dentre outros. (DOURADO, 2003, p. 20).

Logo, o exercício da gestão democrática através da ação da comunidade não exige o Estado de sua necessária atuação, antes a torna ainda mais essencial ao desenvolvimento de práticas que fundamentem a ação coletiva a partir da existência de órgãos colegiados e do preparo destes à ação no âmbito das escolas. É necessário que os sujeitos compreendam em que se fundamenta sua ação, o que ela representa frente às políticas educacionais e como eles podem contribuir com a gestão da escola pública.

Neste módulo, realizaremos uma discussão acerca da participação na escola e do estabelecimento de relações democráticas nesse espaço. É necessário compreendermos como se dão as ações na escola em que momento e porque a comunidade é chamada a participar. Conhecermos o significado assumido pela democracia no âmbito das ações e relações que se constroem na escola entre todos os sujeitos que ali se fazem presentes. É fundamental que busquemos por meio do conhecimento superar as relações burocráticas que ainda permeiam este espaço e o transformam em expressão de autoritarismo e centralização de poder.

A superação das relações centralizadoras e burocráticas produzem na escola um espaço para o diálogo, possibilitam à escola a autonomia necessária a ação e assim

[...] as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem [...]. (LIBÂNEO *et al.*, 2003, p. 333).

Logo é no trabalho coletivo e na existência dos órgãos colegiados que se fundamentam a gestão democrática das escolas. No debate, no planejamento e na ação coordenada por interesses comuns que visam a realização da educação com qualidade social que tanto almejamos.



## Executando a formação

### *Módulo 4*

#### **Relações democráticas na escola pública: por quê? para que? Por quem?**

##### **Temática central**

A participação e o exercício das relações democráticas na escola

##### **Questões norteadoras**

Quando somos chamados a participar na escola?

O que impede a participação na escola?

Quem pode favorecer e mediar a participação na escola?

##### **Objetivos**

Analisar sob que condições se constituem as relações entre sujeitos que compõem a escola;

Identificar os condicionantes da participação na escola;

Registrar as possibilidades de superação dos obstáculos à participação na gestão escolar.

##### **Metodologia**

###### **1º momento (10 minutos)**

Apresentação dos registros do diário de bordo.

###### **2º momento (20 minutos)**

No diário de bordo identificar e colorir as situações em que a participação da comunidade se consolida.

Debate acerca das situações apresentadas por todos como aquelas que evidenciam a participação na escola buscando o porquê dessa constatação.

###### **3º momento (50 minutos)**

Leitura e debate do texto – Gestão da escola pública a participação da comunidade – Vítor Henrique Paro.

Apresentação dos condicionantes internos e externos que comprometem a participação na escola;

Apresentação da questão: O que fazer para incentivar a participação na escola?

Registro de possibilidades no diário de bordo na “árvore das possibilidades”.

**4º momento (30 minutos)**

Criação de um cartaz que incentive a participação na escola considerando os obstáculos e possibilidades estudados no ato da elaboração.

**Avaliação**

Pesquisar e registrar no diário de bordo os principais órgãos colegiados existentes nas escolas públicas – 10 minutos

**Recursos**

Papeis variados, lápis de cor, fita adesiva e pinceis permanentes.

**Para ampliar o conhecimento**

O que é participação.  
Juan E. Díaz Bordenave – 2007.

BORDENAVE, D. Juan E. **O que é participação**.  
8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

**Referência**

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

## *Módulo 5*

### *Participação social na escola: o colegiado escolar e outras instâncias de participação coletiva.*

[...] na instituição com gestão democrática, as decisões são tomadas coletivamente de forma participativa, e a opinião de cada membro é respeitada e valorizada, o que permite estabelecer uma atmosfera de confiança e respeito [...]. (DUARTE, 2015, p. 219-220).



A existência de órgãos colegiados na escola é reflexo de luta pelo exercício da gestão democrática. Lutar pela existência desses órgãos é compreender o caráter social e político da escola, é promover na escola oportunidades de participação pautadas na transparência e autonomia que levam a gestão responsável e comprometida com trabalho pedagógico, com a formação dos estudantes e com a atuação da comunidade.

A existência dos órgãos colegiados se concretiza na possibilidade de eliminar das escolas práticas que burocratizam relações e silenciam vozes. Contudo, é necessário superar a ingênua concepção de que a simples existência desses órgãos é suficiente para termos uma gestão democrática. Libâneo (2018, p. 120) afirma que

[...] a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação e ao controle do comportamento das pessoas, as quais podem ser induzidas a pensar que estão participando quando, na verdade, estão sendo manipulados por interesses de grupos, de facções partidárias, interesses pessoais, etc. [...].

Portanto, para além da existência de órgãos colegiados, a escola e sua comunidade necessitam promovê-los, compreender como se consolida sua ação na escola, que desafios precisam ser superados para que a ação destes órgãos se volte a organização e oferta da educação pública comprometida com a transformação social.

Neste módulo nos dedicaremos a conhecer melhor os órgãos colegiados e como se dá a sua ação na escola. É necessário lembrarmos que para atingir seus objetivos os órgãos colegiados precisam se configurar como espaço de mediação e participação entre a comunidade e a escola. É necessário lembrar, de acordo com Dourado (2003, p. 21), que

[...] o processo de luta pela democratização da gestão escolar passa pela superação dos processos centralizados de decisão, pela defesa de uma administração colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões articuladas com todos os segmentos envolvidos na escola, pela clareza no sentido político e pedagógico presente nessas práticas e da importância como fenômeno educativo a ser construído cotidianamente [...].

Assim, a ação colegiada na escola não se limita a datas ou reuniões específicas, mas a um aprendizado, um exercício constante, permanente que exige envolvimento, corresponsabilização e luta pela educação pública. Os órgãos colegiados precisam então ser tomados como colaboradores da gestão escolar, parceiros na ação gestora. Conselho/colegiado escolar, grêmios estudantis, associação de pais e mestres e todos os outros órgãos que possam vir a existir devem, portanto, apoiar as ações que conduzam a valorização da escola pública.

Quem compõe os órgãos colegiados? Como são eleitos seus membros? Para que são eleitos? O que muda e o que pode mudar no cotidiano da escola com existência desses órgãos? Como deve atuar? Estas e outras questões devem ser discutidas com a comunidade escolar e com a sociedade em geral para que a ação desses órgãos por meio da representatividade social seja compreendida como fundamental ao exercício da democracia na escola. É por meio da ação, da vivência que

[...] todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida [...]. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 16).

E assim, a escola será enfim construída pela e para a comunidade. Com sua ação, com sua participação. A escola terá um significado real para sua comunidade e encontrará nesta o apoio necessário à sua valorização e manutenção através da ação do Estado.



## Executando a formação

### *Módulo 5*

**Participação social na escola: o colegiado escolar e outras instâncias de participação coletiva**

#### **Temática central**

Ação dos órgãos colegiados

#### **Questões norteadoras**

O que afinal é um órgão colegiado?

Quem constitui e o que faz um órgão colegiado no espaço escolar?

Que órgãos colegiados vemos atuar na escola?

#### **Objetivos**

Compreender o que é um órgão colegiado;

Conhecer os principais órgãos colegiados escolares, os objetivos da sua existência e suas funções;

Identificar os órgãos colegiados presentes na escola da sua comunidade.

#### **Metodologia**

##### **1º momento (10 minutos)**

Apresentação dos resultados das pesquisas realizadas e registradas no diário de bordo.

##### **2º momento (20 minutos)**

Realização do jogo verdadeiro ou falso com afirmações acerca da ação das instâncias colegiadas nas escolas.

##### **3º momento (50 minutos)**

##### **utos)**

Leitura coletiva do texto – Os mecanismos de ação coletiva no interior da escola (p. 150 – 196) do livro Por dentro da escola pública de Vitor Henrique Paro.

Realização de roda de conversa acerca das principais instâncias e órgãos colegiados que podem existir na escola.

Registro no diário de bordo das principais instâncias ou órgãos colegiados e sua composição e possibilidades de ação.

<b>4º momento (30 minutos)</b>	
Construir um símbolo para cada instância colegiada existente na escola.	
<b>Avaliação</b>	
Elaborar 3 questionamentos sobre a eleição para colegiado escolar a partir da leitura do texto explorado neste módulo. – 10 minutos	
<b>Recursos</b>	
Papeis variados, lápis de cor, plaquinhas com V ou F e pincéis permanentes.	
<b>Para ampliar o conhecimento</b>	
<p>Planejamento, gestão e legislação escolar. Geraldo José Sant’Anna – 2014.</p> <p>SANT’ANNA. Geraldo José. <b>Planejamento, gestão e legislação escolar</b>. 1.ed. São Paulo: Érica, 2014.</p>	
<b>Referência</b>	
PARO, Vítor Henrique. <b>Por dentro da escola pública</b> . 4. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2016.	

## *Módulo 6*

*Da eleição à ação do colegiado escolar: a luta pela democratização da escola.*

[...] o conselho de escola, permanece como instrumento importantíssimo, se não de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicitação de contradições e conflitos de interesses entre o Estado e a escola [...]. (PARO, 2016, p. 21).



O exercício da gestão democrática exige um real querer fazer de todos aqueles que se propõem a transformar o espaço da escola pública. É nesta perspectiva que o colegiado escolar é tomado na escola como órgão principal na luta pela democratização da escola pública. Paro ressalta que

[...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se dispõe a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades[...]. (PARO, 2016, p. 23).

A existência do colegiado escolar e sua ação na escola se constitui como portas abertas à comunidade que consciente da importância de sua participação se vê representada, pois compreende que “[...] os conselhos não cuidam dos interesses individuais e domésticos, mas sim, dos interesses coletivos e públicos para assegurar o bem comum [...]” (DOURADO, 2006, p. 61).

Assim, a ação do colegiado escolar na gestão se dá a partir da participação coletiva e consciente e na organização e planejamento das ações pedagógicas. O colegiado se constitui por membros representativos dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar: pais, funcionários, professores, estudantes e gestores formam uma representação que coletivamente e por meio do diálogo definem os rumos da escola. Neste sentido, Cury (2004, p. 48) destaca que o “[...] conselho é também o lugar onde se delibera. Deliberar implica numa tomada de decisão, precedida de uma análise e de um debate que, por sua vez, como se viu implica a publicidade dos atos na audiência e na visibilidade dos mesmos [...]”.

Portanto, para além de favorecer o bom funcionamento da escola, os membros do colegiado escolar devem apresentar à comunidade os resultados e os desafios da ação coletiva. É necessário que após eleitos estes prestem esclarecimentos àqueles que representam. Talvez aí resida o temor da participação no colegiado escolar, muitos dos membros das escolas públicas se esquivam da participação no colegiado escolar por considerar um trabalho a mais, problemas a mais, por desconhecer a importância do trabalho realizado por este órgão.

Aqueles que aceitam o desafio de representar seus pares também encontram obstáculos na sua participação em reuniões, na tomada de decisões, e estes e outros obstáculos precisam também ser pensados coletivamente. Talvez aí esteja uma das primeiras ações dos que são eleitos: definir um calendário e uma agenda de reuniões que contemplem tais desafios.

A compreensão do colegiado escolar como possibilidade de participação na luta por garantir os direitos das famílias e dos profissionais da educação e ainda pela exigência que o Estado cumpra com o dever de ofertar a educação pública de qualidade valida a ação dos membros do colegiado escolar e garante a escola uma nova possibilidade de gestão. Para Abranches (2003, p. 54),

[...] os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas financeiras e pedagógicas.

Assim, para além da compreensão da importância do colegiado escolar como órgão colegiado, nesse módulo procuramos compreender como é constituído, quais suas funções e como se constrói a relação entre seus membros e a gestão da escola. A partir de uma construção reflexiva pautada pela discussão e análise de informações busca-se ampliar conhecimentos e fundamentar a prática dos que se dispõem a democratizar a escola.



## Executando a formação

### *Módulo 6*

**Da eleição ação do colegiado escolar: a luta pela democratização da escola.**

#### **Temática central**

A ação dos colegiados escolares.

#### **Questões norteadoras**

Como é constituído o colegiado escolar?

Quem pode participar do colegiado?

Quais os desafios na participação dos membros do colegiado?

Como incentivar ação do colegiado escolar na gestão da escola?

#### **Objetivos**

Compreender como se constitui o colegiado escolar;

Analisar a relação existente entre o trabalho da gestão e ação do colegiado escolar.

Identificar os desafios e as possibilidades na ação do colegiado escolar;

#### **Metodologia**

##### **1º momento (10 minutos)**

Apresentação dos questionamentos acerca da eleição do colegiado escolar, buscando as possíveis respostas coletivamente por meio do debate.

Registrar no diário de bordo o conceito de colegiado escolar para posterior debate.

##### **2º momento (20 minutos)**

Realização da dinâmica “Os donos da escola”.

Será apresentada uma caixa com objetos diversos e cada participante deverá tirar um objeto e relatar como poderá mudar o cotidiano escolar com o uso daquele objeto. Ao final, coletivamente, o grupo deverá decidir qual objeto é realmente importante para a escola e definir como ele pode ser utilizado por todos.

Sugestão de objetos: caderno, chave, fita para laços, fita métrica, livro de receitas, lápis e cadeado

**3º momento (50 minutos)**

Retomada do texto – Os mecanismos de participação no interior da escola – (Paro, 2016) com ênfase no estudo acerca do colegiado escolar.

Cada participante deve destacar um aspecto do processo de eleição, ação, desafios e possibilidades na constituição do colegiado como um órgão colegiado atuante.

Preencher a página do diário de bordo elaborando um conceito do que é colegiado escolar.

Apresentação da música: Maranhão meu tesouro meu Torrão. (Humberto do Maracanã).

**4º momento (30 minutos)**

Representar no diário de bordo a riqueza do nosso estado com desenhos.

**Avaliação**

Apresentar oralmente o que esperam da ação do colegiado escolar nas escolas públicas do Maranhão. – 10 minutos

**Recursos**

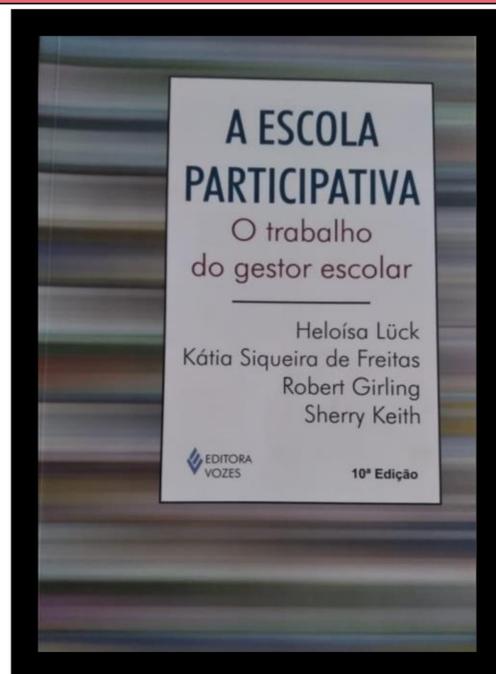
Papeis variados, lápis de cor, plaquinhas com V ou F e pinceis permanentes.

**Para ampliar o conhecimento**

A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.

Heloísa Luck; *et al.* (2012)

LUCK, Heloisa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

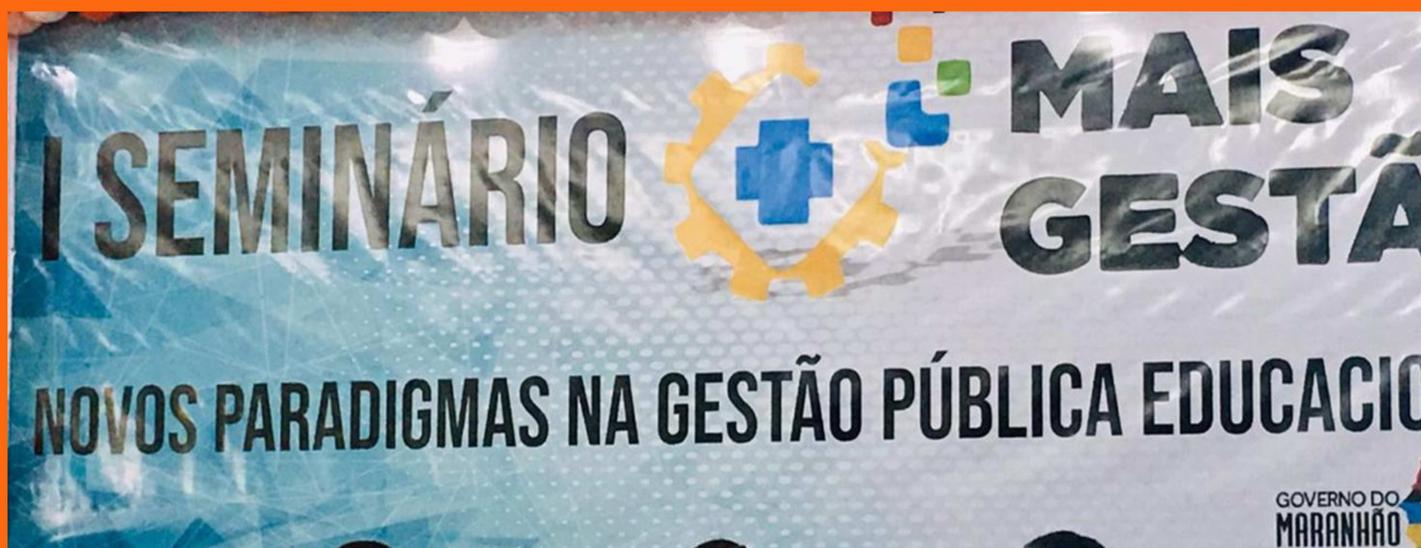
**Referência:**

PARO, Vítor Henrique. **Por dentro da escola pública.** 4. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2016.

## *Módulo 7*

*O colegiado escolar no Maranhão atribuições e possibilidades no exercício da gestão democrática.*

[...] visualiza-se uma abertura para gestão democrática e controle social que muitas vezes se choca com a cultura institucional autoritária e até mesmo patrimonialista, estrutura/ações fragmentadas e a cultura de participação subordinada à autoridade [...] no entanto, torna-se relevante os sinais de avanço da gestão democrática no âmbito dos sistemas municipais e o aperfeiçoamento na rede escolar estadual [...]. (LIMA; BIANCHINI; LIMA, 2019, p. 251).



A organização da educação pública no estado do Maranhão por muito tempo carregou para dentro das escolas a reprodução do sistema social vigente em diferentes épocas. Assim, o atendimento as classes elitistas era o ponto central das ações direcionadas pelo governo quando se tratava da oferta e funcionamento da educação em nosso estado.

A oferta da educação pública enquanto direito social apesar de garantida em todos os documentos que legalizam a educação em nosso país ainda é um desafio no que tange a qualidade social e o atendimento à comunidade em suas especificidades. Cury (2002, p. 246) nos lembra que,

[...] hoje, praticamente, não há país no mundo que não garanta em seus textos legais o acesso de seus cidadãos a educação básica. Afinal, a educação escolar é uma dimensão fundante da cidadania, e tal princípio é indispensável para políticas que visam a participação de todos nos espaços sociais e políticos, e mesmo, para reinserção no mundo profissional [...].

No Maranhão, a luta por direitos é ainda mais necessária, a considerar os condicionantes históricos que contribuíram para uma demarcação vexatória entre ricos e pobres, entre os que tinham acesso à educação e dos que dela não usufruíram porque eram apenas trabalhadores braçais. A caminhada em busca da superação desta condição deve acontecer concomitantemente à luta social por direitos sociais historicamente negados.

Nesse contexto, a luta pela garantia da educação enquanto direito em nosso estado deve ser de toda a sociedade. E no âmbito das escolas públicas os órgãos colegiados assumem a condição de organização formada pelos diferentes segmentos que lutam pelas melhores condições de funcionamento da escola em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos atuando junto à gestão na luta pelo estabelecimento de uma forma de gerir a escola pautada pelo diálogo e pela superação da relação de mando.

Apesar de não desconsiderarmos que em muitas situações o colegiado escolar não representa a transformação do espaço e nem do exercício da gestão democrática em si, se constituindo em um órgão inativo resultante do processo de sua organização e não participação efetiva na escola por diversos fatores, o que buscamos neste módulo é trazer à discussão as bases legais que fundamentam a existência e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão, compreendendo que o acesso ao conhecimento amplia as possibilidades de atuação dos membros conselheiros.

Uma atuação consciente dos membros do colegiado escolar, o tornam o órgão máximo de decisão na escola, a partir de uma ação coletiva que tem como base o debate, discurso e o diálogo na busca por melhores condições de trabalho no espaço escolar por meio da

elaboração, fortalecimento e vivência do seu projeto político pedagógico. Para tal consolidação, Hora (2011, p. 46) destaca que alguns pressupostos se tornam necessários:

- a) a extração do autoritarismo centralizador;
- b) a diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e o distanciamento entre os segmentos sociais;
- c) a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos;
- d) a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são os autores da história que se faz no dia a dia.

Considerando tais pressupostos, compreendemos que conhecer as políticas educacionais locais aproxima a comunidade de uma atuação que contribui ao exercício da gestão democrática nas escolas e por consequência o fortalecimento da gestão democrática enquanto princípio da educação nacional.



## Executando a formação

### *Módulo 7*

**O colegiado escolar no Maranhão: atribuições e possibilidades no exercício da gestão democrática**

#### **Temática central**

O colegiado escolar nas escolas da rede pública Estadual do Maranhão

#### **Questões norteadoras**

Como se efetiva o colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão?

Em que se fundamenta a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão?

#### **Objetivos**

Identificar as bases legais que fundamentam a existência e ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

Analisar as atribuições do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

#### **Metodologia**

##### **1º momento (10 minutos)**

Leitura do poema “Gaiolas e asas” de Rubem Alves fazendo uma reflexão sobre o que queremos e o que esperamos das escolas públicas maranhenses.

##### **2º momento (20 minutos)**

Construção dos perfis dos gestores públicos responsáveis pelas políticas educacionais no estado, destacando o que conhecem sobre o perfil do governador, secretário e do gestor da escola.

##### **3º momento (50 minutos)**

Apresentação da proposta de educação do atual governo do Maranhão a partir da apreciação da política Escola Digna – breves considerações.

Apresentação do caderno de orientações Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática.

Realização de debate acerca das bases legais que amparam a criação e atuação do colegiado nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

Registrar no diário de bordo os princípios e a compreensão acerca das funções do colegiado escolar

**4º momento (30 minutos)**

Apresentação de uma situação – problema a ser direcionada pelo colegiado escolar. Sugestão de situação; a parte elétrica da escola encontra-se comprometida colocando em riscos equipamentos e a vida de todos que ali frequentam.

O que fazer?

Como fazer?

**Avaliação**

No diário de bordo, cada participante deve apresentar duas situações que exigem uma ação efetiva do colegiado escolar. – 10 minutos.

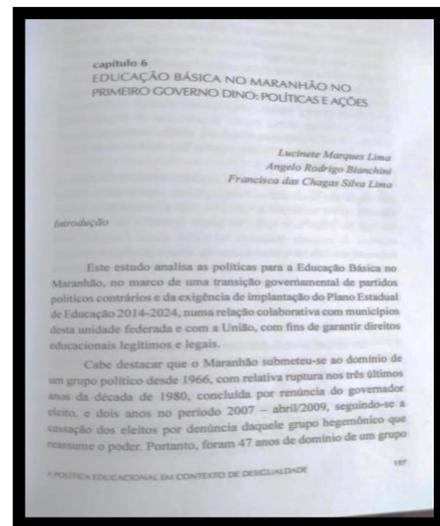
**Recursos**

Papeis variados, projetor, caixa de som e pinceis permanentes.

**Para ampliar o conhecimento**

Educação básica no Maranhão no primeiro governo Dino: Políticas e ações.  
Lucinete Marques Lima, et al. (2019)

LIMA, Lucinete Marques; BIANCHINNI, Angelo Rodrigo; LIMA, Francisca das Chagas Silva. Educação básica no maranhão no primeiro governo Dino: políticas e ações. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Maria Cancelli; RODRIGUES, Cibele Maria Lima (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste**. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019.

**Referência**

MARANHÃO. Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática. **Caderno de orientações**, São Luís, 2019. Disponível em: [www.educacao.ma.gov.br](http://www.educacao.ma.gov.br). Acesso em: 26 abr. 2019.

# *Módulo 8*

## *A organização e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.*

[...] a tradição burocrática da escola é um fardo pesado que limita os ideais de uma escola projetada para liberdade e para a autonomia. Mas, é no interior dessa escola vivida que é possível construir outra escola [...]

(GADOTTI, 2010, p. 08)



A educação no Maranhão tem experimentado nos últimos anos ações que buscam o exercício da gestão democrática nas escolas, tais como: eleição para gestores, eleição para grêmios estudantis e colegiados escolares, estas e outras ações buscam incentivar a participação social na organização e planejamento das escolas. A comunidade escolar tem sido chamada a participar. Mas será que isso tem sido suficiente para que a gestão democrática na escola ocorra?

Sabemos que o incentivo a participação na gestão da escola é um grande passo que contribui inclusive para democratização da sociedade. Contudo, também temos a certeza de que o fortalecimento desse processo depende de ações que extrapolam a existência dos órgãos colegiados e propiciem a atuação de forma responsável, consciente e ativa. Lib

âneo (2018, p. 117) destaca que,

[...] por meio de canais de participação da comunidade a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade para conquistar o *status* de uma comunidade que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação dos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentirem-se responsáveis pelas decisões que os afetam no ambiente mais amplo da sociedade [...].

Assim, ao participar dos órgãos colegiados, em especial, do colegiado escolar a comunidade abre a escola para sociedade, que por sua vez passa a perceber a escola como uma instituição que deve ser mantida pelo Estado, acompanhada e cuidada pela sociedade e por seus usuários, seja através de cuidados diários, seja pela participação, ou pela luta em prol das políticas educacionais comprometidas.

No Maranhão as ações que têm buscado o fortalecimento da gestão democrática conta com suas bases legais fundamentadas na Constituição Federal de 1988, na LDBEN 9.394/96, no PNE (2014 – 2024), no Plano Estadual de Educação (PEE/MA) (2014/2024), no Documento Curricular do Território Maranhense (DTCMA) e ainda através de decretos e leis que evidenciam a importância de participação e apresentam estratégias a sua promoção. Em específico, ao tratarmos do colegiado escolar e da ação dos seus membros, conhecer tais documentos se tornam imprescindível. Acreditamos que os debates proporcionados até este momento por meio da proposição desta formação contribuirão para a ampliação do conhecimento, para mudança de práticas e para o replanejamento de ações.

Assim neste último módulo nos dedicaremos a análise de situações práticas que exigem uma ação coletiva responsável dos membros do colegiado escolar. Situação que remete ao diagnóstico, a tomada de decisão, fiscalização e outras ações que culminem com as

funções deliberativa consultiva, fiscalizadora e mobilizadora do colegiado escolar. Não como um órgão que atua contra a gestão, mas antes de tudo, como órgão que faz parte da gestão das escolas públicas.

A intencionalidade do módulo é evidenciar a importância da descentralização como possibilidade à participação da sociedade no Estado compreendendo que “[...] a democratização da gestão escolar não está dissociada da democratização das outras instâncias da estrutura administrativa da Secretaria de Educação[...]” (ANTUNES, 2002, p. 146). Só assim o exercício da gestão democrática seja na escola por meio da existência e da ação dos órgãos colegiados, seja nos órgãos responsáveis pela organização e planejamento da educação em nosso estado se tornará uma prática real.



## Executando a formação

### *Módulo 8*

**A organização e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.**

#### **Temática central**

O colegiado escolar e ação na escola.

#### **Questões norteadoras**

Quem compõe o colegiado escolar?

Como é organizada a ação do colegiado na escola?

Em que situações o colegiado pode e deve agir?

#### **Objetivos**

Conhecer os principais segmentos representados no colegiado escolar;

Compreender como se dá a ação do colegiado no espaço escolar;

Analisar a organização proposta para atuação do colegiado escolar;

#### **Metodologia**

##### **1º momento (10 minutos)**

Apresentação das duas situações elencadas pelos participantes que remetem a ação do colegiado escolar, ouvindo as contribuições que podem surgir a partir da interação com a equipe.

##### **2º momento (20 minutos)**

Realização do jogo: Quem sou eu?

Apresentação de fichas que apresentam os critérios para participação no colegiado escolar, solicitando que cada participante identifique de quem se fala seguido do registro no diário de bordo.

##### **3º momento (50 minutos)**

Retomada do caderno de orientações – Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática, para revisão do processo de eleição e das atribuições do colegiado escolar.

Apresentação de situações em que o colegiado escolar deve atuar e identificação de como os participantes agiriam diante de cada uma delas.

Situações sugeridas:

Reforma da estrutura física da escola;

Alto índice de violência na escola;

Assédio moral de professores e gestores.

Realização de roda de debate com as situações apresentadas.	
<b>4º momento (30 minutos)</b>	
Retomada e construção coletiva das principais funções do colegiado escolar e as atribuições e condições de participação de todos os membros.	
Produção da “Carta ao futuro” em que cada participante deve registrar o que espera da sua atuação no colegiado escolar podendo ser retomada ao final do mandato para avaliar os avanços obtidos.	
Leitura da poesia recomece de Bráulio Bessa fazendo um momento de despedida do grupo de trabalho.	
<b>Avaliação</b>	
Preenchimento de ficha avaliativa sobre o planejamento, organização e execução da proposta de formação.	
<b>Recursos</b>	
Papeis variados e pinceis permanentes.	
<b>Para ampliar o conhecimento</b>	
<p>A gestão democrática e o conselho escolar: tutela ou participação autônoma?</p> <p>Maria José Pires Barros Cardozo (2011)</p> <p>CARDOZO. Maria José Pires Barros. <b>A gestão democrática e o conselho escolar: tutela ou participação autônoma?</b> [S.l.: ANPAE], 2011. Disponível em: <a href="https://anpa.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0375.pdf">https://anpa.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0375.pdf</a> Acesso em: 20 ago.2020.</p>	
<b>Referência:</b>	
MARANHÃO. Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática. <b>Caderno de orientações</b> , São Luís, 2019. Disponível em: <a href="http://www.educacao.ma.gov.br">www.educacao.ma.gov.br</a> Acesso em: 26.abr.2019.	

**4**

***Um querer mais....  
Ampliando conhecimentos***



# 4.

## *Um querer mais.... Ampliando conhecimentos*

Nesta seção deixamos registrado possibilidades de ampliar o debate sobre a democratização da escola por meio de leituras e filmes que apresentam algumas das situações que são vivenciadas no cotidiano escolar por todos aqueles que compõem os diferentes segmentos do colegiado escolar.

A intenção é contribuir trazendo ao debate temáticas já pesquisadas e fundamentas por teóricos e pesquisadores, possibilitando o contato com outras realidades e as possibilidades encontradas frente aos desafios postos aos profissionais da educação e à comunidade escolar. E ainda, refletir por meio de roteiro de ficção e outros baseados em fatos, o poder que a educação pode exercer frente a uma comunidade ou a um sujeito.

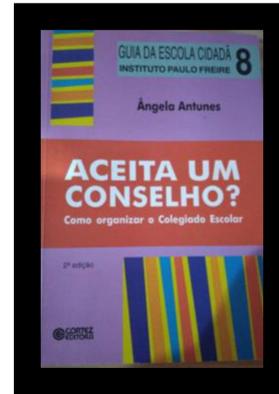
Aproveitem!

# 4.1

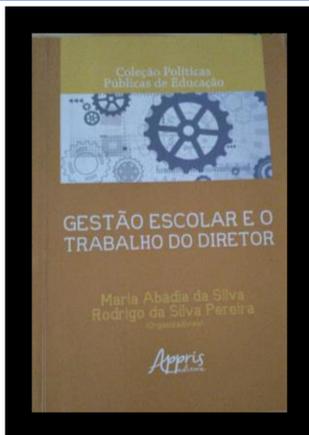
## Para ler....



Publicado em 2016, o livro de Vitor Henrique Paro é resultado de uma pesquisa que traz ao debate a realidade da escola pública. Entre as temáticas abordadas estão a localização da escola, a estrutura organizacional da escola, os mecanismos de ação coletiva, diálogos com a comunidade, entre outros frutos de sua vivência em um escola pública na cidade de São Paulo.



Publicado em 2018, o livro escrito por Angela Antunes apresenta uma trajetória vivida pela autora como professora da rede de ensino da cidade de São Paulo. Angela apresenta que a intencionalidade na produção do livro é contribuir com o exercício de uma pedagogia da participação, trazendo construções acerca da organização do conselho escolar e ainda a vivência, as experiências deste órgão em uma escola pública de São Paulo.



Publicado em 2018 e organizado por Maria Abádia da Silva e Rodrigo da Silva Pereira, o livro apresenta oito artigos que tratam da gestão escolar nas escolas públicas brasileiras e do trabalho do diretor escolar. Os artigos trazem experiências de pesquisas na área da gestão escolar e contribui para o debate acerca da gestão democrática, perfil e trabalho de diretores.



Publicado em 2010, produzido por Vitor Henrique Paro o livro traz ao debate a necessária contribuição da família ao desempenho dos estudantes. O autor apresenta as múltiplas dimensões relacionadas a relação família x escola x acompanhamento x desempenho dos estudantes.

# 4.2

## Para ver...



Fonte: <http://www.adorocinema.com>

Escritores da liberdade (2007)

O filme traz a história de uma professora, a Sra. Gruwell que leciona em uma escola localizada num bairro periférico dos Estados Unidos. Os/as estudantes da Sra. Gruwell enfrentam problemas com violência, preconceitos e drogas e a escola não ajuda no enfrentamento das situações. É então que a professora decide acreditar em seu trabalho e promove uma revolução na vida dos/das jovens trazendo para a sala de aula valores como tolerância, respeito e disciplina.



Fonte: <http://www.adorocinema.com>

Extraordinário (2017)

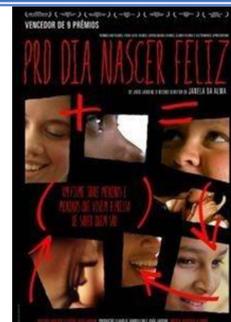
O filme lançado em 2017 traz a história de um menino que aos 10 anos passa a frequentar a escola. Portador de uma deformidade facial o menino e sua família enfrentam o preconceito de adultos e crianças. O filme traz um pouco da realidade vivenciada no ambiente escolar, do papel do gestor, das relações estabelecidas na escola bem como entre famílias e escola.



Fonte: <http://www.adorocinema.com>

O menino que descobriu o vento (2019)

Baseado em uma história real, o filme traz a história de William Kamkwamba. William usou o pouco conhecimento adquirido para transformar a realidade da aldeia em que vivia com sua família. O filme retrata a dura realidade de famílias que não têm acesso à educação pública e ainda a importância do apoio familiar aos jovens.



Fonte: <http://www.adorocinema.com>

Pro dia nascer feliz (2005)

Este documentário brasileiro retrata a realidade da educação pública em estados como Pernambuco, São Paulo e Rio de Janeiro. O documentário conta com a participação de estudantes, professores e outros profissionais da educação e revela os desafios das diferentes instituições na oferta da educação a partir de um comparativo entre a década de 1960 e início dos anos 2000.



## *Um até mais...*

Chegar até aqui exigiu dedicação, leituras, pesquisas, amor e um desejo sem medidas de contribuir com o exercício da gestão democrática nas escolas públicas do nosso Estado. Sabemos que a luta pela escola pública é longa e árdua, mas temos consciência também que é gratificante. Temos essa certeza porque dela somos frutos e ainda pela certeza de que muitos professores, famílias e estudantes vivem o desejo de ver a educação pública como a melhor educação para qualquer sociedade.

Sonhamos com o poder da transformação!

Assim, esperamos que com este trabalho possamos contribuir com a ampliação do conhecimento, mas principalmente com a mudança de realidades. Que a escola viva a participação responsável e consciente e que mudanças se origem nela.

Nos colocamos à disposição para sermos mãos que se unem em prol da educação pública com qualidade. Por isso estamos prontas a qualquer contribuição e esclarecimentos que possam fazer do colegiado escolar um órgão verdadeiramente coletivo e atuante

Estamos juntas!

Com carinho...

Paula Regina Oliveira

Sandra Regina Rodrigues dos Santos

## REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, Monica. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.
- ANTUNES. Ângela. **Aceita um conselho?** como organizar o colegiado escolar. 2. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002. (Guia da escola cidadã; 8).
- BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é COVID -19**. Brasília, DF: MS, 2019. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 28 jul. 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Conselhos Escolares**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília, DF: MEC, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf). Acesso em: 26 jul. 2020.
- BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, Secretaria de Educação Básica, 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2019.
- BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providencias. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso: 15 fev. 2020.
- CARDOZO. Maria José Pires Barros. A gestão democrática e o conselho escolar: tutela ou participação autônoma? *In*: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros (org.). **Políticas educacionais e gestão escolar**: os desafios da democratização. São Luís: EDUFMA, 2012. p. 167-180.
- CARDOZO. Maria José Pires Barros. **A gestão democrática e o conselho escolar: tutela ou participação autônoma?** [S.l.: ANPAE], 2011. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0375.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2020.
- CARDOZO. Maria José Pires Barros. COLARES, Lilian Imbiriba Sousa. Sistemas municipais de educação: autonomia e gestão democrática como premissas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, São Cristóvão, Sergipe, Brasil, v. 11, n. 1, ed. esp., p. 351-362, dez. 2018.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Direito a educação: direito a igualdade, direito a diferença. **Cadernos de Pesquisa**, n. 16, p. 245-262, jul. 2002.
- CURY. Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências. **Rev. RBPAAE.**, v. 18, n. 2, p.163- 174, jul./dez. 2002.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, M. A. S. (org.). **Gestão da educação**:

impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia – GO.** Goiânia: Alternativa, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; Universidade de Brasília, Centro de Educação a distância, 2006.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE): a gestão acadêmica usa seus resultados?** São Luís: Editora UEMA, 2015. 280 p.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Dimensão ético-política da gestão na atualidade: compreensões e possibilidades. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; FONTANA, Maria Iolanda, SALOMÉ, Josélia Schwanka (org.). **Políticas públicas e gestão democrática da educação: desafios e compromissos.** Curitiba: CRV, 2016. v.1.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 67. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Paz e Terra, 2019a.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia como prática de liberdade.** 45. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019b.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, J. E. (ed.). **Autonomia da educação: princípios e propostas.** São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução a pedagogia do conflito.** 16. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã.** 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção questões da nossa época; 9).

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional democrática.** 2. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010. (Coleção educação em debate).

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola.** 18. ed. São Paulo: Papyrus, 2011.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003. 408 p. (Coleção Docência em Formação; Coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2018. 304 p.

LIMA, Lucinete Marques; BIANCHINI, Ângelo Rodrigo; LIMA, Francisca das Chagas Silva. Educação básica no maranhão no primeiro governo Dino: políticas e ações. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Maria Cancelli; RODRIGUES, Cibele

Maria Lima (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste.** Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019.

MARANHÃO. Colegiado escolar: consolidação da gestão democrática. **Caderno de orientações**, 2019. Disponível em: [www.educacao.ma.gov.br](http://www.educacao.ma.gov.br). Acesso em: 26 abr. 2019.

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

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da educação pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vítor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de pesquisa: pensamento educacional**, Universidade Tuiuti do Paraná, Programa de Pós-graduação em Educação, Mestrado e Doutorado em Educação, Curitiba, v. 6, n. 14, set./ dez. 2011, ISSN 1980 9700

PARO, Vítor Henrique. **Por dentro da escola pública.** 4. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2016.

SANTOS, Sandra Regina Rodrigues dos. Avanços e limites da gestão colegiada para a democratização do ensino: resultado parcial de uma investigação no município de São Luís – MA. *In*: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros (org.). **Políticas educacionais e gestão escolar: os desafios da democratização.** São Luís: EDUFMA, 2012.

SANTOS, Isabela Macena dos. PRADO, Edna Cristina. **Da indicação a eleição de gestores: ares de ruptura ou de permanências?** Curitiba: CRV, 2019.

SAVIANI, Dermeval. **Da nova LDB ao novo plano nacional de educação: por uma outra política educacional.** 3. ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2016. (Coleção educação contemporânea).

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações.** Campinas: Editora Autores Associados, 2000.

SILVA, Edileuza Fernandes. Diretor da escola básica: “o vento que sopra o carvão”. *In*: SILVA, Maria Abádia; PEREIRA, Rodrigo da Silva (org.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor.** 1.ed. Curitiba: Appris, 2018. p. 75-93.

ANEXO A – Diário de bordo

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPG

CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE

# COLEGIADO ESCOLAR EM AÇÃO

## DIÁRIO DE BORDO

PAULA REGINA OLIVEIRA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. SANDRA REGINA R. DOS SANTOS

**AÇÃO**

**ESTUDANTES**

**FUNCIONÁRIOS**

**GESTÃO**

**FAMÍLIAS**

**RESPEITO**

**PROFESSORES**

**PARTICIPAÇÃO**

**AUTONOMIA**

**DEMOCRACIA**

**DESCENTRALIZAÇÃO**

**DIÁLOGO**

**RESPONSABILIDADE**

“[...] a alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo de busca. E ensinar e aprender não podem dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria[...]”

(PAULO FREIRE)

## SUMÁRIO

Apresentação

Sobre o Diário de Bordo.

Construindo seu perfil

Módulo 1: Quem somos? O que queremos? O que faremos? – A participação como princípio transformador.

Módulo 2: O princípio e as bases legais da gestão democrática

Módulo 3: Gestor/a escolar: desafios e possibilidades na sua atuação.

Módulo 4: Relações democráticas na escola pública: por quê? Para quê? para quem?

Módulo 5: Participação social na escola: o colegiado escolar e outras instâncias de ação coletiva.

Módulo 6: Da eleição à ação do colegiado escolar: a busca pela democratização da escola.

Módulo 7: O colegiado escolar no Maranhão: atribuições e possibilidades no exercício da gestão democrática.

Módulo 8 – A organização e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

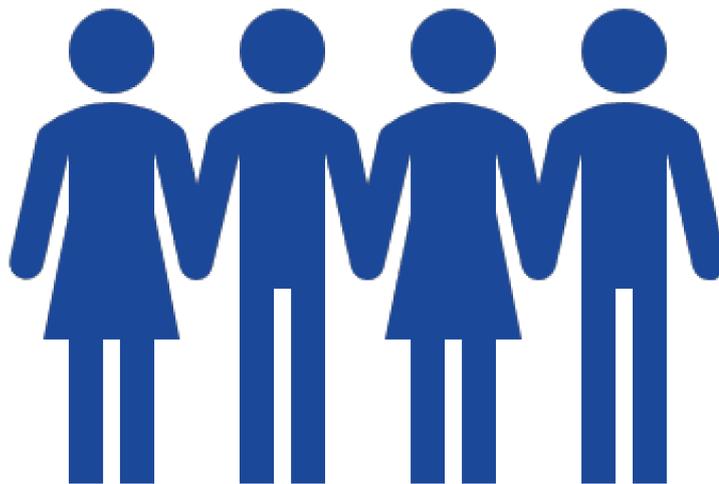
Para dizer até mais....

Referências

## Apresentação

Este diário de bordo é parte integrante da proposta de formação **“Colegiado Escolar em ação”**. Nele você construirá conceitos e debaterá temáticas importantes ao exercício da gestão democrática. Esperamos que este diário seja de grande relevância à sua aprendizagem e que a troca de experiências vivenciadas durante a formação contribua para a participação social na escola. Aproveite para anotar tudo o que considerar importante e ainda aquilo que for construído nos encontros e discussões sobre a ação do colegiado escolar no espaço da escola.

Aproveite cada momento, apresente vivências, questione, pesquise e compartilhe achados.... é hora de aprender juntos e juntas. Vamos lá!



1

# *Diário de Borda*



# 1

## *Diário de bordo*

A formação intitulada – **Colegiado Escolar em Ação** -, voltada aos membros do colegiado de escolas da rede pública estadual do Maranhão tem por objetivo a promoção da ação reflexiva sob as ações deste órgão colegiado. De acordo com o Ministério da Educação (MEC) os conselhos ou colegiados escolares são

[...] órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que tem como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolares e locais, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam assim um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática[...]. (BRASIL, 2004 p. 34-35).

Assim, buscamos trazer ao debate temáticas que contribuirão para a ação dos colegiados escolares da rede pública estadual do Maranhão, podendo ser ampliada a outras redes de ensino. A proposta encontra-se organizada em módulos cuja intencionalidade é possibilitar momentos de diálogo, compartilhamento de experiências e práticas que possam fundamentar as ações do colegiado e ampliar conhecimento por meio de estudos que favoreçam o acesso as bases legais e as práticas exitosas do exercício da gestão democrática.

Nesta perspectiva busca-se um diálogo que parta da realidade de escolas públicas para a reflexão por meios de estudos que levam a transformação social da ação coletiva nas escolas, superando posturas centralizadoras e relações verticais, possibilitando a construção de uma prática que se dá pelo exercício da democracia e consequentemente, pela participação e pela autonomia

Trata-se, portanto, de oferecer a comunidade oportunidade de acesso à informação que culmine com a ampliação dos conhecimentos referentes a temáticas pertinentes a ação do colegiado escolar, sob uma perspectiva crítica, fundamentada em



pesquisas que tratam da educação como direito social inegociável frente aos ditames políticos e econômicos.

A proposta encontra-se organizada em oito módulos que tratam da identidade dos membros participantes deste processo formativo; da gestão democrática enquanto princípio da educação brasileira; do exercício da gestão democrática no espaço das escolas públicas; da existência, organização e ação de órgãos colegiados nas escolas; da existência, eleição e ação dos colegiados escolares nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

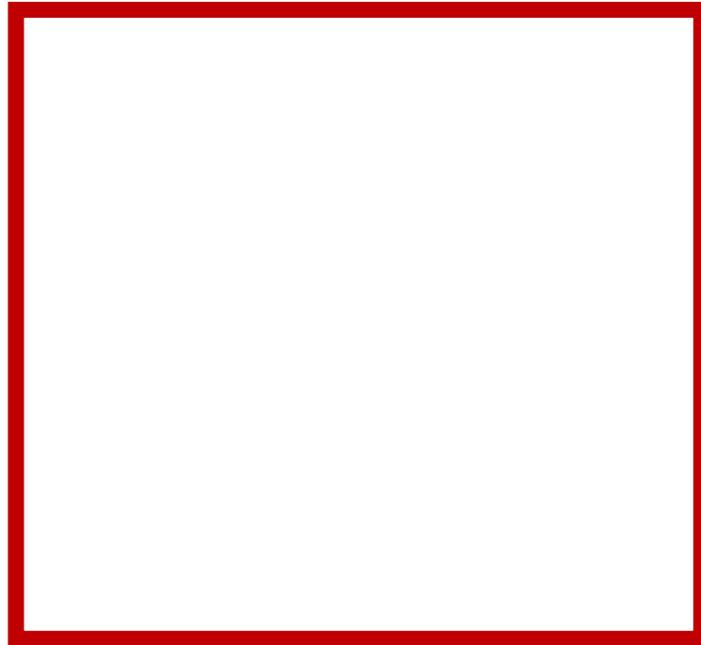
Assim, elaboramos o **Diário de Bordo** com a intencionalidade de ofertar a cada participante da formação **Colegiado Escolar em Ação** um instrumento que possibilite o registro de dúvidas, conceitos e situações que possam contribuir com a sua formação e ainda que possibilite a construção de conhecimentos com base nos estudos realizados em cada módulo.

Cada atividade aqui carinhosamente elaborada traz ao participante a oportunidade de conhecer, debater e construir conhecimentos acerca de aspectos que nos remete a existência, a constituição e a ação do colegiado escolar como estratégia ao exercício da gestão democrática. As atividades são dinâmicas e contemplam os membros do colegiado em escolar respeitando as experiências de vida e as contribuições advindas de sua atuação social.

Nosso desejo é que ao final da formação cada participante tenha em mãos um documento que se constitua em luta pela democratização do espaço escolar por meio da atuação do colegiado escolar. Juntos somos mais fortes. Sigamos.



# *Construindo seu perfil*



*Nome:*

---

*Quem sou eu na escola?*

---

---

---

*Quem sou eu na sociedade?*

---

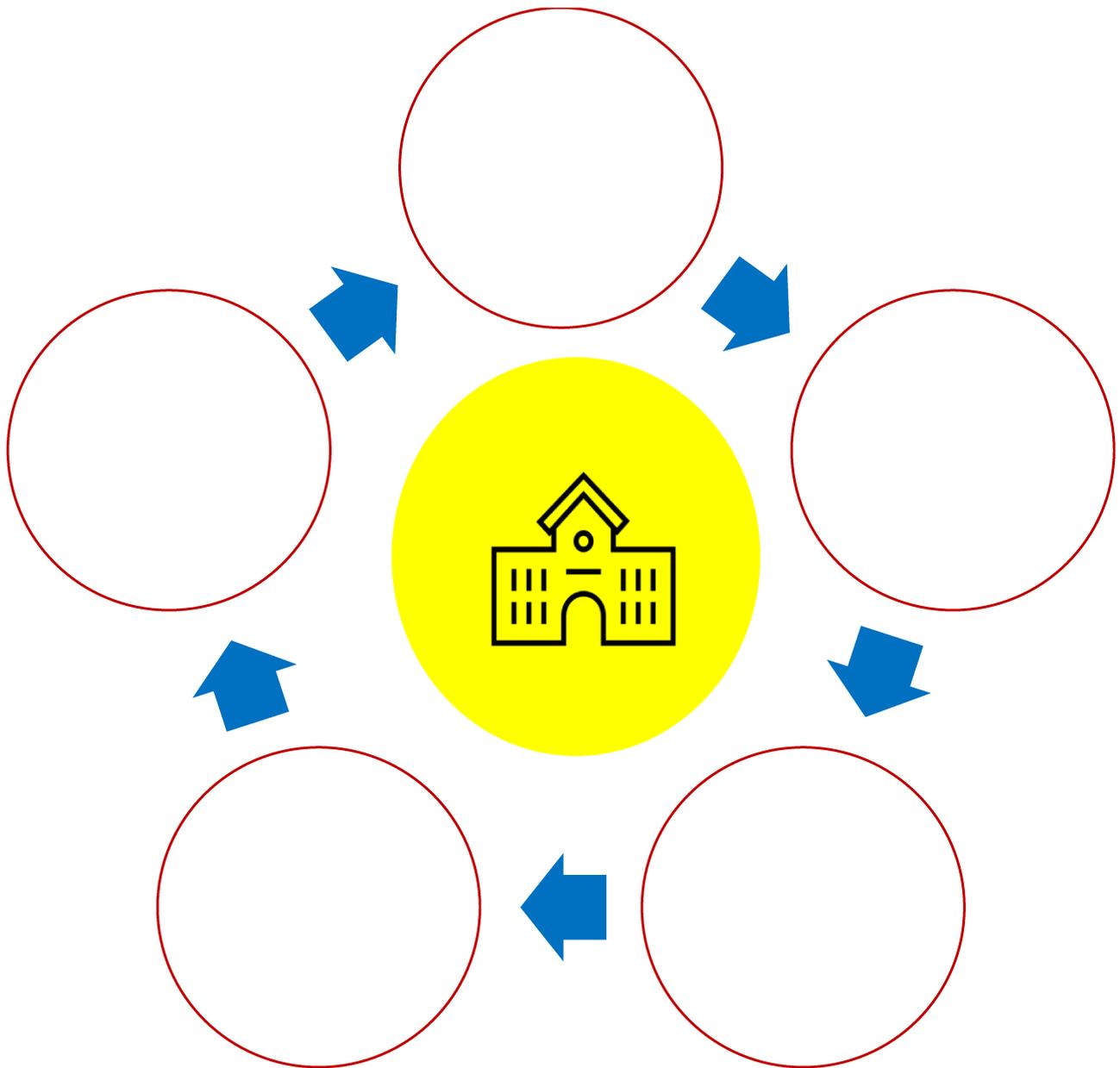
---

---



**Módulo 1: Quem somos? O que queremos? O que faremos? – A participação como princípio transformador.**

**INFOGRÁFICO DA PARTICIPAÇÃO**



---

---

---

---



**EXERCITANDO A ESCRITA....**

*Participação é .....*

---

---

---

---

---

---

---

**CONSIDERAÇÕES:**



## Módulo 2: O princípio e as bases legais da gestão democrática.

### Como nossos pais

Não quero lhe falar meu grande amor  
Das coisas que aprendi nos discos  
Quero lhe contar como eu vivi  
E tudo o que aconteceu comigo  
Viver é melhor que sonhar  
Eu sei que o amor é uma coisa boa  
Mas também sei que qualquer canto  
É menor do que a vida  
De qualquer pessoa  
Por isso cuidado meu bem  
Há perigo na esquina  
Eles venceram  
E o sinal está fechado prá nós  
Que somos jovens  
Para abraçar seu irmão  
E beijar sua menina na rua  
É que se fez o seu braço  
O seu lábio e a sua voz  
Você me pergunta pela minha paixão  
Digo que estou encantada  
Como uma nova invenção  
Eu vou ficar nesta cidade  
Não vou voltar pro sertão  
Pois vejo vir vindo no vento  
Cheiro de nova estação  
Eu sei de tudo na ferida viva  
Do meu coração  
Já faz tempo eu vi você na rua  
Cabelo ao vento  
Gente jovem reunida  
Na parede da memória  
Essa lembrança  
É o quadro que dói mais  
Minha dor é perceber  
Que apesar de termos  
Feito tudo o que fizemos  
Ainda somos os mesmos

E vivemos  
Ainda somos os mesmos  
E vivemos  
Como os nossos pais  
Nossos ídolos ainda são os  
mesmos  
E as aparências  
Não enganam não  
Você diz que depois deles  
Não apareceu mais ninguém  
Você pode até dizer  
Que eu 'tô por fora  
Ou então que eu 'tô inventando  
Mas é você que ama o passado  
E que não vê  
É você que ama o passado  
E que não vê  
Que o novo sempre vem  
Hoje eu sei que quem me deu a  
ideia  
De uma nova consciência e  
juventude  
'Tá em casa  
Guardado por deus  
Contando vil metal  
Minha dor é perceber  
Que apesar de termos feito tudo,  
tudo  
Tudo o que fizemos  
Nós ainda somos os mesmos  
E vivemos  
Ainda somos os mesmos  
E vivemos  
Ainda somos os mesmos  
E vivemos como os nossos pais

Fonte: [LyricFind](#)  
Compositores: Antonio Belchior



DE CONTAS.



GESTÃO DI



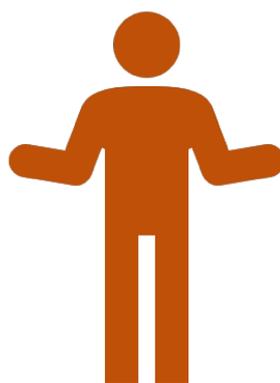
CA?



**LDBEN?**

**CONSTITUIÇÃO  
FEDERAL?**

**ELEIÇÃO DE  
GESTORES?**

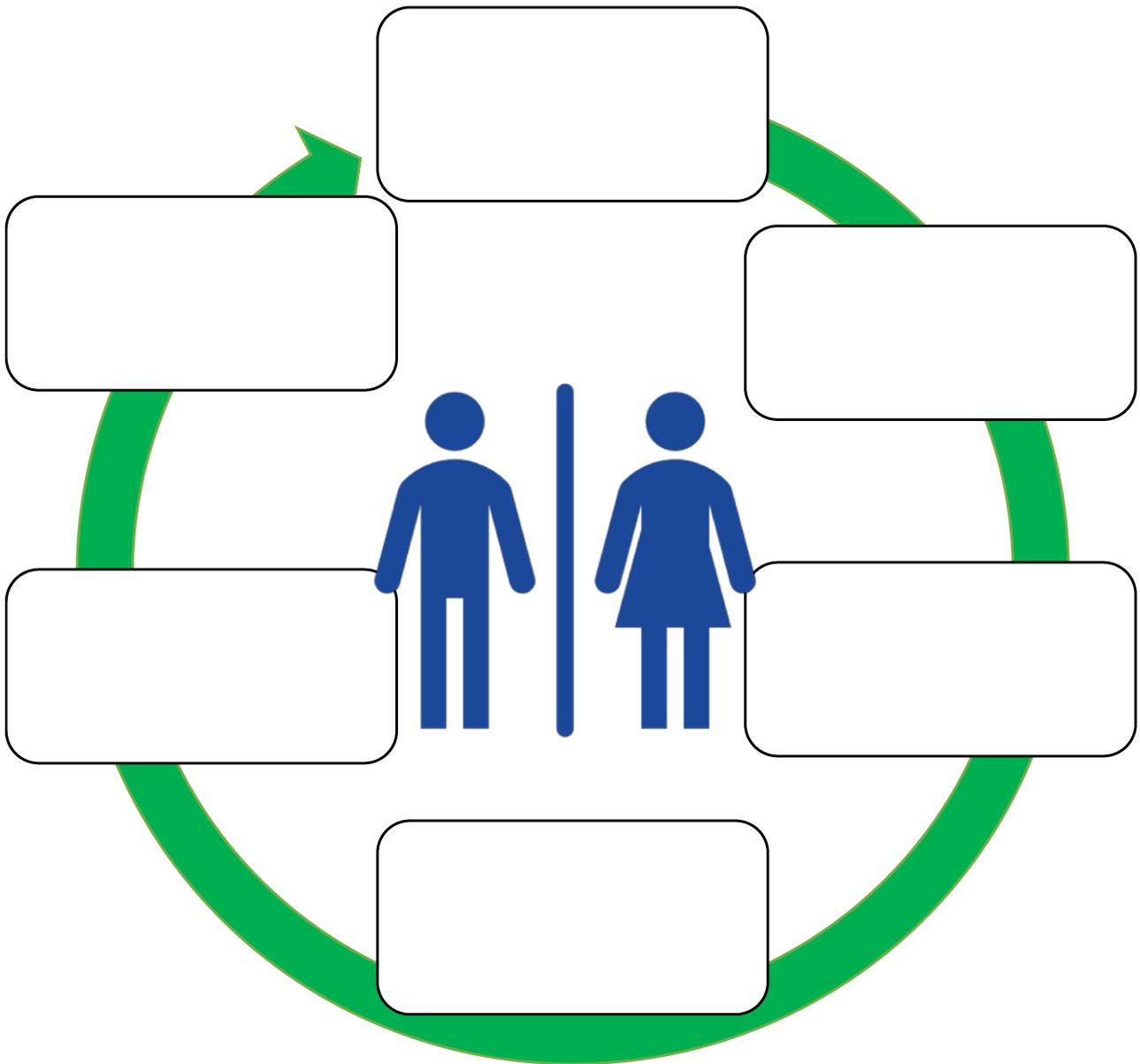


**PNE?**

**COLEGIADO ESCOLAR?**

**LEMBRANÇAS DA ESCOLA.....**





**EU E O GESTOR...**

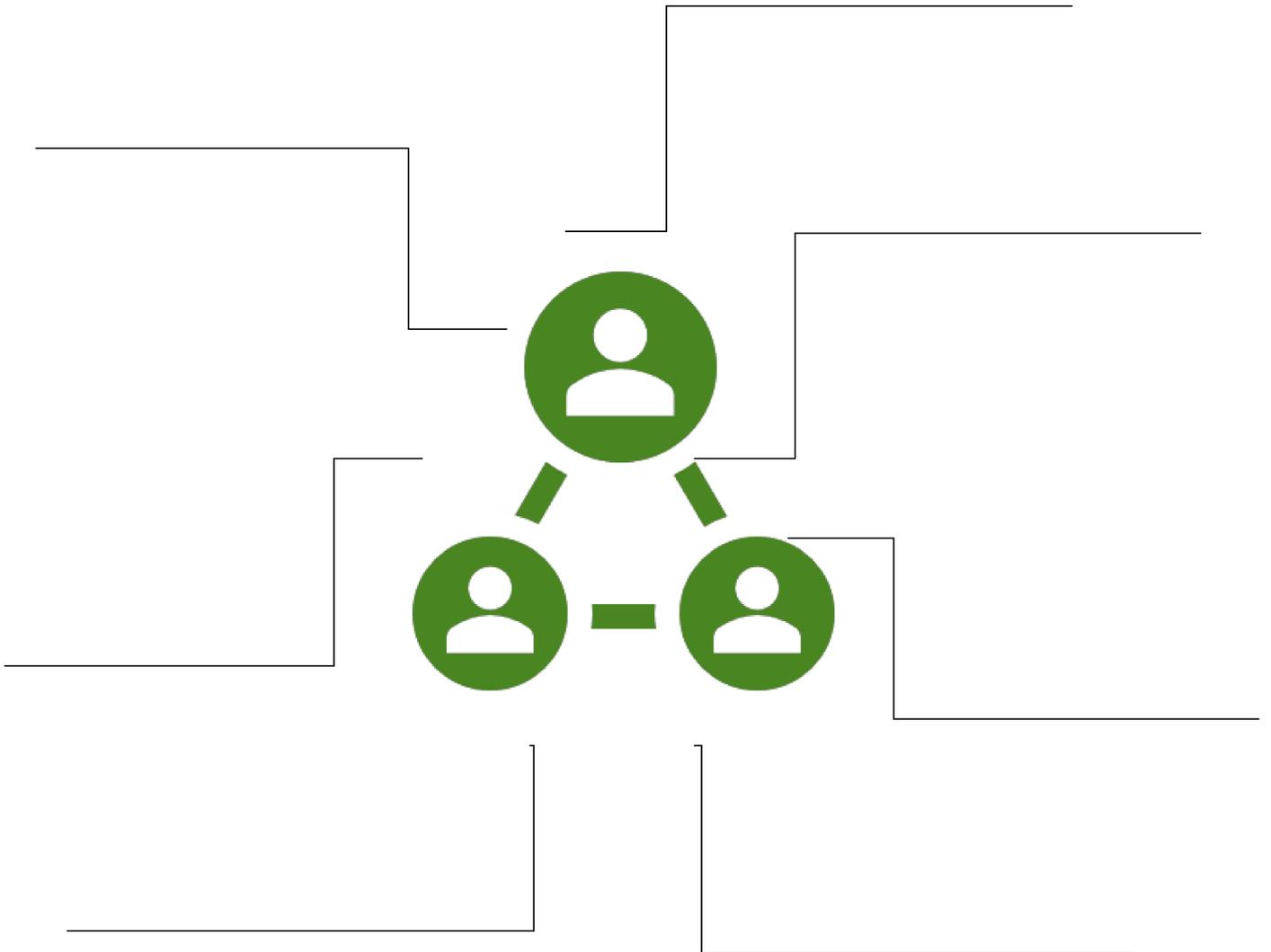
---

---

---

---

**O GESTOR ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA.**




**EU E A ESCOLA ....**





# QUANDO EU PARTICIPO?

?

?

?

?

FESTAS TEMÁTICAS

PROJETOS PEDAGÓGICOS

?

REUNIÕES

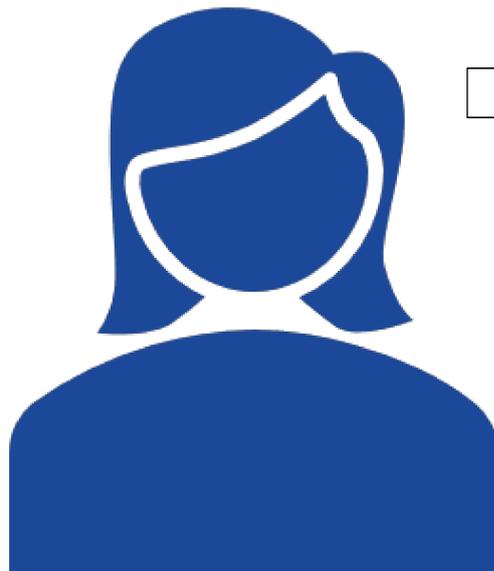
?

ATENDIMENTO PEDAGÓGICO

NA REMATRICULA

?

?



RECEBIMENTO DE BOLETINS

PARA BUSCAR DOCUMENTOS

?

FORMAÇÕES

OUTRAS SITUAÇÕES

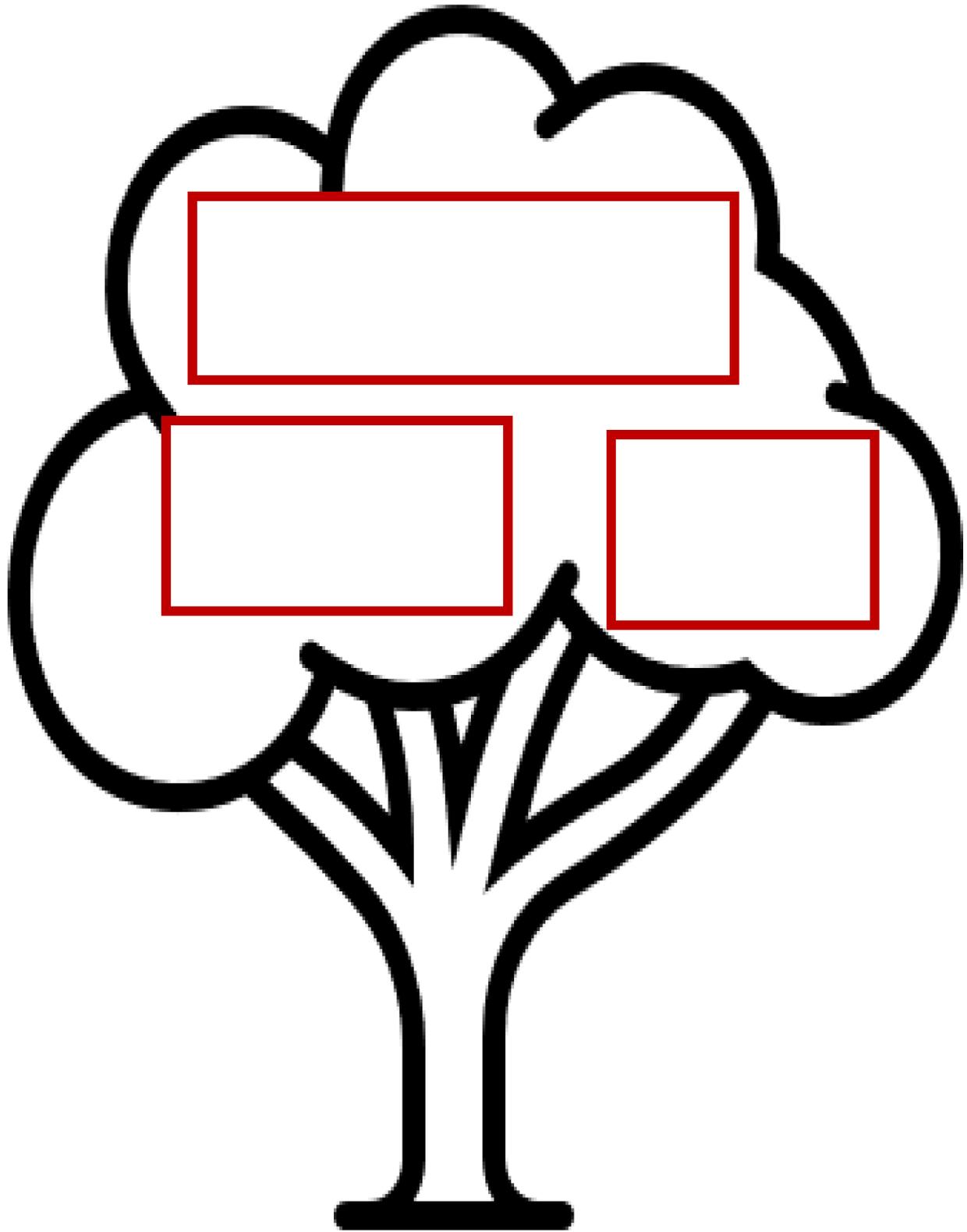
NA MATRÍCULA

?

?

ÁRVORE DAS POSSIBILIDADES  
A PARTICIPAÇÃO EM FOCO

?



**PARTICIPAR É PRECISO!**





**FAÇA UM CARTAZ INCENTIVANDO A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA.**

**ÓRGÃOS COLEGIADOS O QUE SÃO?**

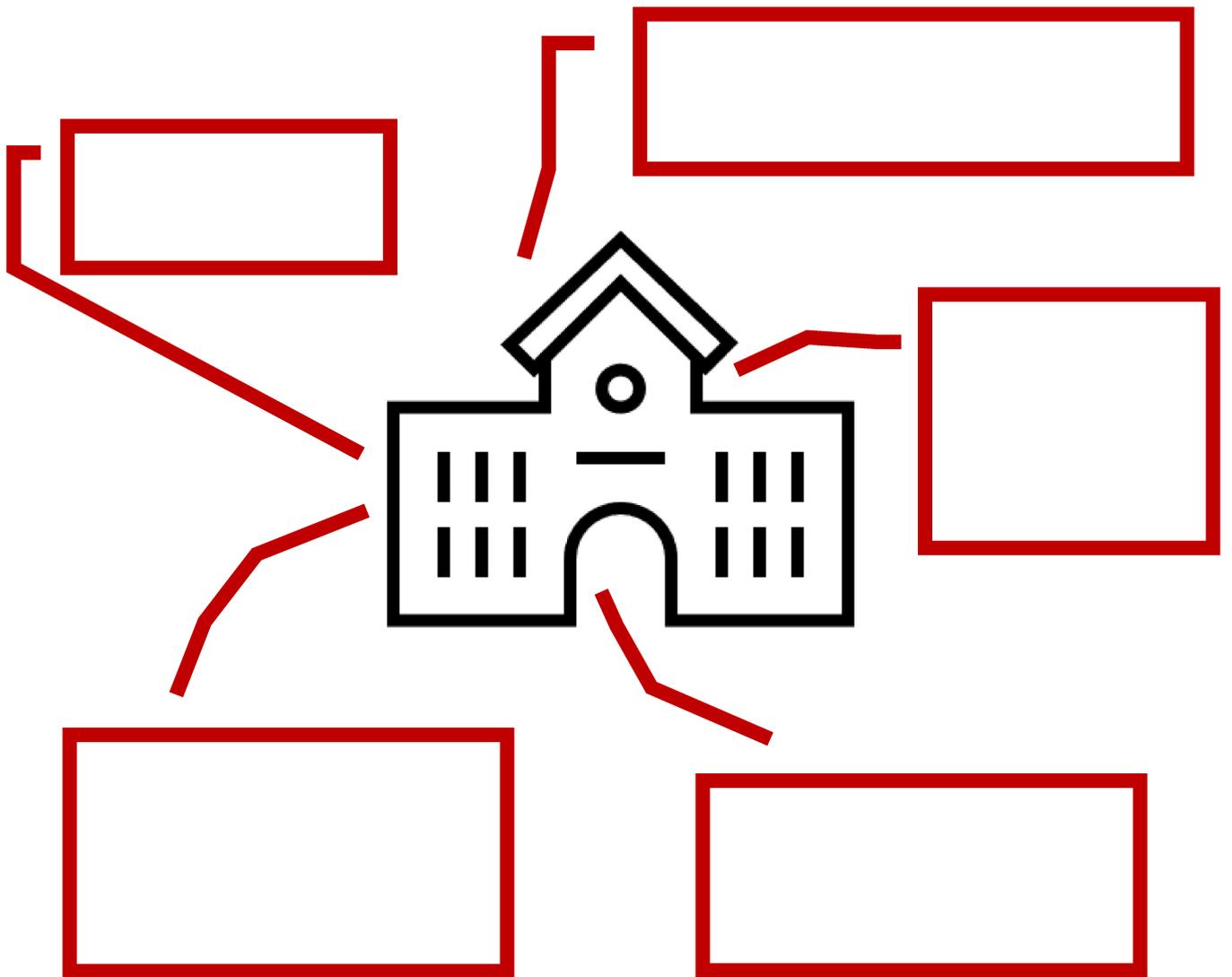


---

---

---

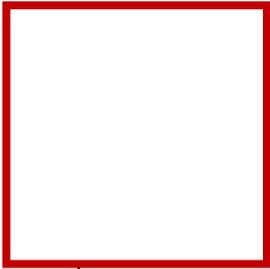
**QUAIS OS ÓRGÃOS COLEGIADOS DAS ESCOLAS?**



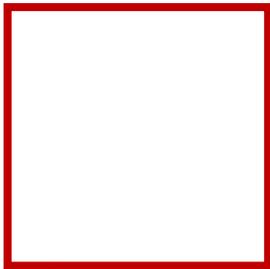
**Módulo 5: Participação social na escola: o colegiado escolar e outras instâncias de participação coletiva.**



# ÓRGÃOS COLEGIADOS



--	--

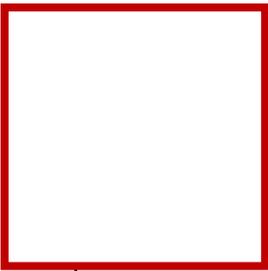


--	--

# ÓRGÃOS COLEGIADOS



--	--



**GOSTARIA DE SABER....**



**Módulo 6: Da eleição à ação do colegiado escolar: a luta pela democratização da escola.**



## EXERCITANDO A MEMÓRIA....

### COLEGIADO ESCOLAR É.....



Maranhão, meu tesouro, meu  
torrão.

Maranhão, meu tesouro, meu  
torrão  
Fiz esta toada pra ti, Maranhão

Terra do babaçu que a natureza  
cultiva



Módulo 7: O colegiado escolar no Maranhão: atribuições e possibilidades no exercício da gestão democrática.



## Gaiolas e asas

### RUBEM ALVES

Os pensamentos me chegam de forma inesperada, sob a forma de aforismos. Fico feliz porque sei que Lichtenberg, William Blake e Nietzsche frequentemente eram também atacados por eles. Digo "atacados" porque eles surgem repentinamente, sem preparo, com a força de um raio. Aforismos são visões: fazem ver, sem explicar. Pois ontem, de repente, esse aforismo me atacou: "Há escolas que são gaiolas. Há escolas que são asas".

Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-las para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo.

Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são os pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.

Esse simples aforismo nasceu de um sofrimento: sofri conversando com professoras de segundo grau, em escolas de periferia. O que elas contam são relatos de horror e medo. Balbúrdia, gritaria, desrespeito, ofensas, ameaças... E elas, timidamente, pedindo silêncio, tentando fazer as coisas que a burocracia determina que sejam feitas, como dar o programa, fazer avaliações... Ouvindo os seus relatos, vi uma jaula cheia de tigres famintos, dentes arreganhados, garras à mostra -e a domadoras com seus chicotes, fazendo ameaças fracas demais para a força dos tigres. Sentir alegria ao sair de casa para ir à escola? Ter prazer em ensinar? Amar os alunos? O sonho é livrar-se de tudo aquilo. Mas não podem. A porta de ferro que fecha os tigres é

a mesma porta que as fecha com os tigres. Nos tempos de minha infância, eu tinha um prazer cruel: pegar passarinhos. Fazia minhas próprias arapucas, punha fubá dentro e ficava escondido, esperando... O pobre passarinho vinha, atraído pelo fubá. Ia comendo, entrava na arapuca e pisava no poleiro. E era uma vez um passarinho voante. Cuidadosamente eu enfiava a mão na arapuca, pegava o passarinho e o colocava dentro de uma gaiola. O pássaro se lançava furiosamente contra os arames, batia as asas, crispava as garras e enfiava o bico entre os vãos. Na inútil tentativa de ganhar de novo o espaço, ficava ensanguentado... Sempre me lembro com tristeza da minha crueldade infantil.

Violento, o pássaro que luta contra os arames da gaiola? Ou violenta será a imóvel gaiola que o prende? Violentos, os adolescentes de periferia? Ou serão as escolas que são violentas? As escolas serão gaiolas? Vão me falar sobre a necessidade das escolas dizendo que os adolescentes de periferia precisam ser educados para melhorarem de vida. De acordo. É preciso que os adolescentes, que todos, tenham uma boa educação. Uma boa educação abre os caminhos de uma vida melhor. Mas eu pergunto: nossas escolas estão dando uma boa educação? O que é uma boa educação?

---

*Escolas que são gaiolas existem para que pássaros desaprendam o voo; as que são asas não amam pássaros engaiolados*

---

O que os burocratas pressupõem sem pensar é que os alunos ganham uma boa educação se aprendem os conteúdos dos programas oficiais. E, para testar a qualidade da educação, criam mecanismos, provas e avaliações, acrescidos dos novos exames elaborados pelo Ministério da Educação. Mas será mesmo? Será que a aprendizagem dos programas oficiais se identifica com o ideal de uma boa educação? Você sabe o que é "dígrafo"? E os usos da partícula "se"? E o nome das enzimas que entram na digestão? E



o sujeito da frase "Ouviram do Ipiranga as margens plácidas de um povo heroico o brado retumbante"? Qual a utilidade da palavra "mesóclise"? Pobres professoras, também engaioladas... São obrigadas a ensinar o que os programas mandam, sabendo que é inútil. Isso é hábito velho das escolas. Bruno Bettelheim relata sua experiência com as escolas: "Fui forçado (!) a estudar o que os professores haviam decidido que eu deveria aprender. E aprender à sua maneira".

O sujeito da educação é o corpo, porque é nele que está a vida. É o corpo que quer aprender para poder viver. É ele que dá as ordens. A inteligência é um instrumento do corpo cuja função é ajudá-lo a viver.

Nietzsche dizia que ela, a inteligência, era "ferramenta" e "brinquedo" do corpo. Nisso se resume o programa educacional do corpo: aprender "ferramentas", aprender "brinquedos". "Ferramentas" são conhecimentos que nos permitem resolver os problemas vitais do dia-a-dia. "Brinquedos" são todas aquelas coisas que, não tendo nenhuma utilidade como ferramentas, dão prazer e alegria à alma.

Nessas duas palavras, ferramentas e brinquedos, está o resumo da educação. Ferramentas e brinquedos não são gaiolas. São asas. Ferramentas me permitem voar pelos caminhos do mundo.

Brinquedos me permitem voar pelos caminhos da alma. Quem está aprendendo ferramentas e brinquedos está aprendendo liberdade, não fica violento. Fica alegre, vendo as asas crescer... Assim todo professor, ao ensinar, teria de se perguntar: "Isso que vou ensinar, é ferramenta? É brinquedo?" Se não for, é melhor deixar de lado.

As estatísticas oficiais anunciam o aumento das escolas e o aumento dos alunos matriculados. Esses dados não me dizem nada. Não me dizem se são gaiolas ou asas. Mas eu sei que há professores que amam o vôo dos seus alunos.

Há esperança...

escritor, é professor emérito da Unicamp e autor de, entre outros, "A Escola com que Sempre Sonhei sem Imaginar que Pudesse Existir" (Papyrus). [www.rubemalves.com.br](http://www.rubemalves.com.br)  
FONTE: FOLHA DE SÃO PAULO.  
<https://institutorubemalves.org.br/cronicas/>



## PERFIL DOS GESTORES PÚBLICOS

### A POLÍTICA EDUCACIONAL NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DO MARANHÃO

<b>GOVERNADOR</b>

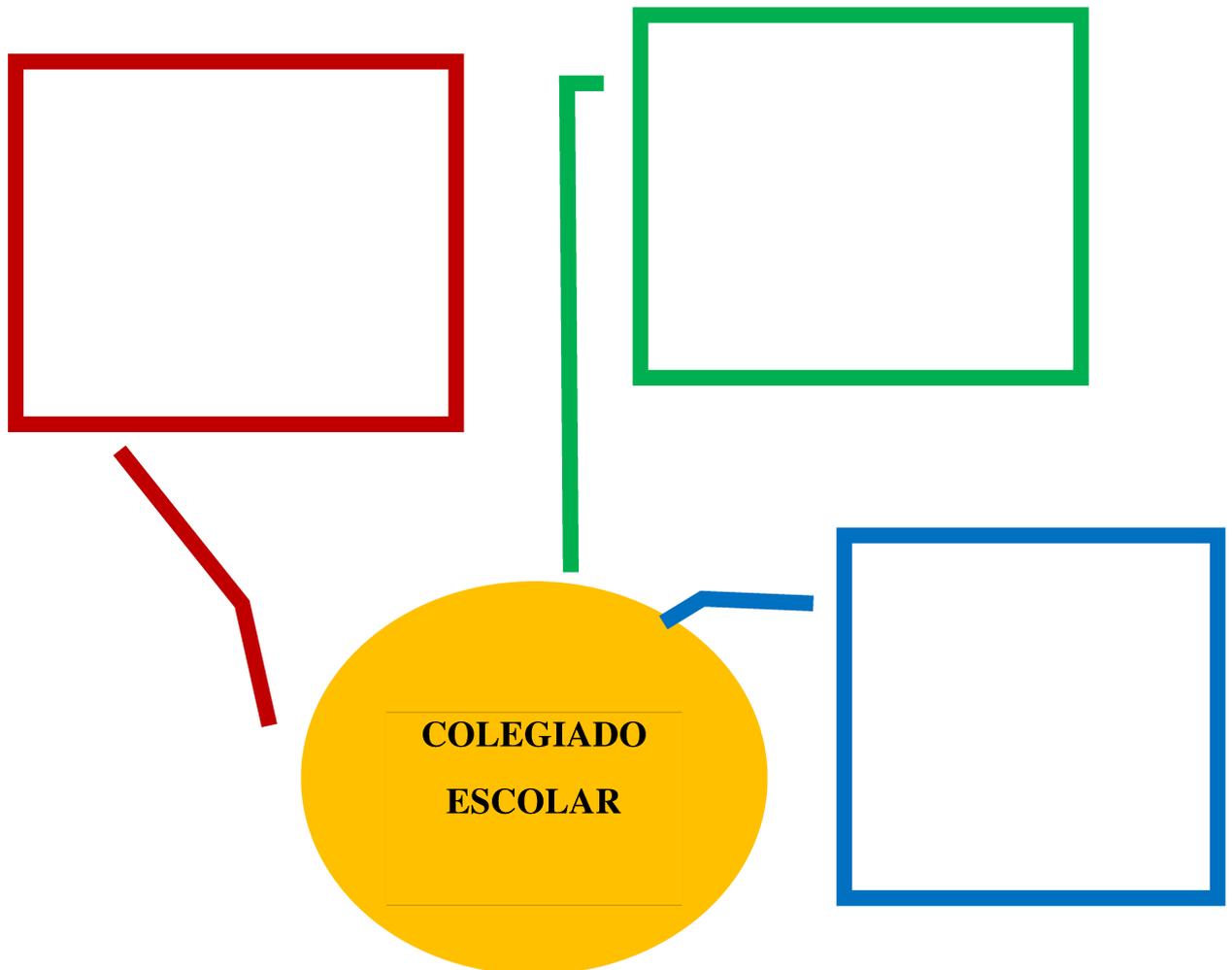
<b>SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO</b>

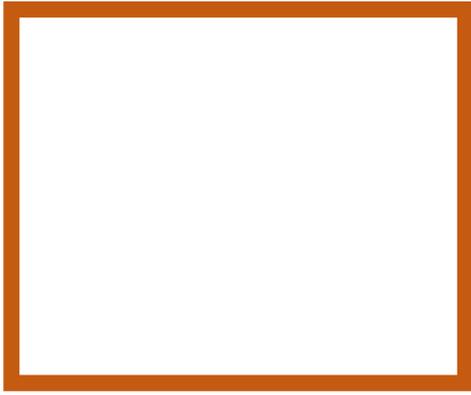




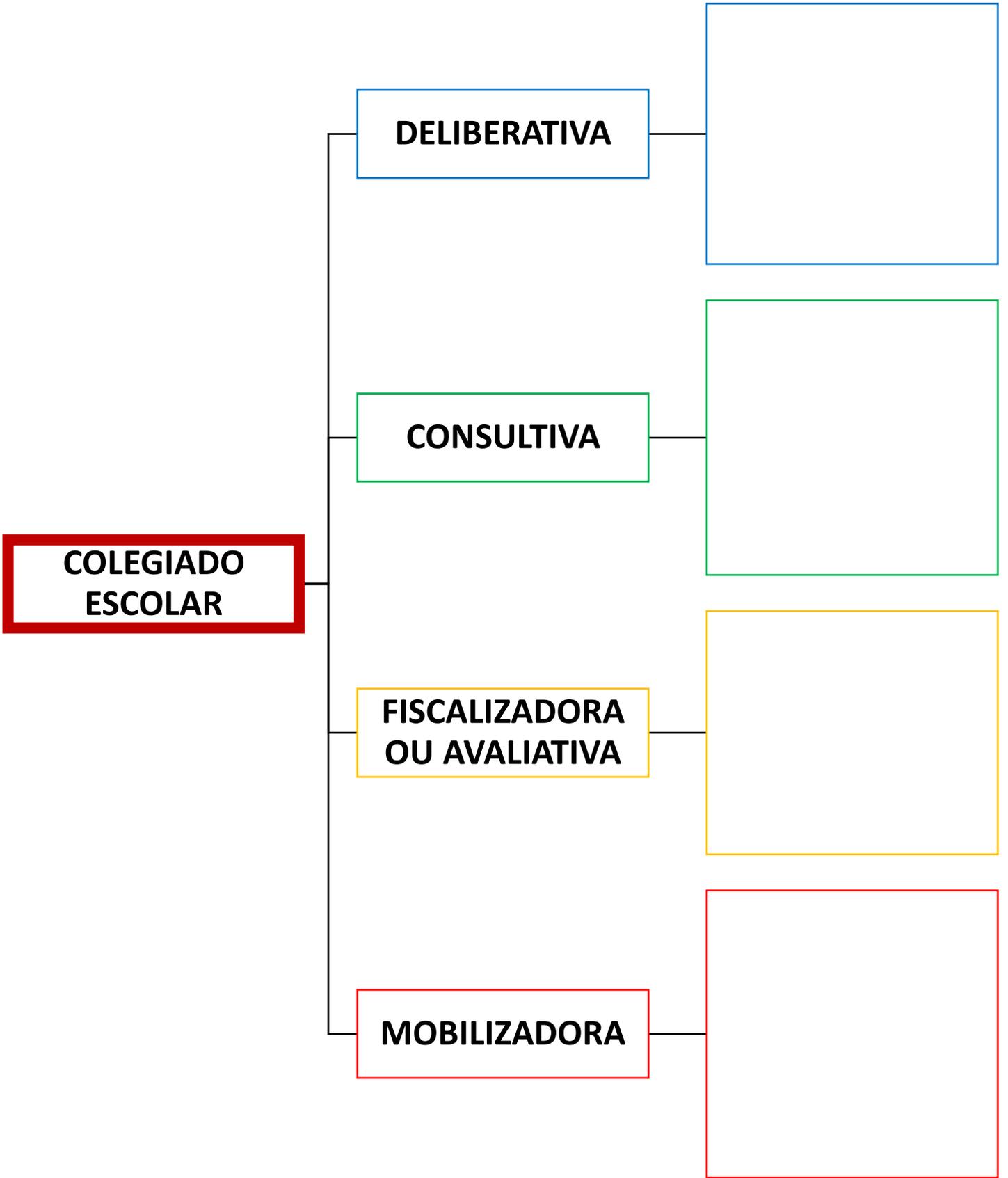
**CONSIDERAÇÕES:**


**PRINCÍPIOS DO COLEGIADO ESCOLAR**





## **FUNÇÕES DO COLEGIADO ESCOLAR**



**O COLEGIADO ESCOLAR EM AÇÃO!**



SITUAÇÃO PROBLEMA:

---

---

---

O QUE FAZER?



COMO FAZER?



**PENSANDO A ESCOLA...**



SITUAÇÃO 01



SITUAÇÃO 02





## Módulo 8: A organização e a ação do colegiado escolar nas escolas da rede pública estadual do Maranhão.

### QUEM SOU EU NO COLEGIADO ESCOLAR?

Pertenço ao quadro do magistério efetivo, só sou contratado quando não há profissional efetivo, não sou membro da Caixa Escolar, estou em pleno exercício de minhas funções, não sou membro do sindicato, tenho disponibilidade para atuar na condição de representante do meu segmento e relaciono-me bem com a comunidade

**Quem sou eu?**

➤ \_\_\_\_\_

Estou matriculado e com frequência regular na Unidade Escolar, não sou membro do grêmio estudantil, tenho iniciativa e espírito de liderança, tenho idade mínima de 14anos.

**Quem sou eu?**

➤ \_\_\_\_\_



Possuo filho(a) ou ser responsável por estudante devidamente matriculado e frequentando a Unidade Escolar, tenho disponibilidade para atuar na condição de representante de meu segmento.

**Quem sou eu?**

➤ \_\_\_\_\_

Pertenço ao quadro de servidores efetivos da Unidade Escolar, estou em pleno exercício de minhas funções e não sou membro do sindicato ou Caixa Escolar

**Quem sou eu?**

➤ \_\_\_\_\_



## COLEGIADO ESCOLAR

**O QUE É?**

**O QUE FAZ?**

**QUEM FAZ?**

**ONDE FAZ?**

**POR QUE  
FAZ?**





## *Para dizer até mais....*

### **Recomece | Bráulio Bessa**

Quando a vida bater forte e sua alma  
sangrar, quando esse mundo pesado  
lhe ferir, lhe esmagar...  
É hora do recomeço.  
Recomece a LUTAR.

Quando tudo for escuro  
e nada iluminar,  
quando tudo for incerto  
e você só duvidar...  
É hora do recomeço.  
Recomece a ACREDITAR.

Quando a estrada for longa e seu corpo  
fraquejar,  
quando não houver caminho  
nem um lugar pra chegar...  
É hora do recomeço.  
Recomece a CAMINHAR.

Quando o mal for evidente  
e o amor se ocultar,  
quando o peito for vazio,  
quando o abraço faltar...  
É hora do recomeço.  
Recomece a AMAR.

Quando você cair e ninguém lhe  
aparar,  
quando a força do que é ruim

conseguir lhe derrubar... É hora do  
recomeço.  
Recomece a LEVANTAR.  
Quando a falta de esperança  
decidir lhe açoitá-lo, se tudo que for real  
for difícil suportar...  
É hora do recomeço.  
Recomece a SONHAR.

Enfim,  
É preciso de um final pra poder  
recomeçar,  
como é preciso cair pra poder se  
levantar.  
Nem sempre engatar a ré  
significa voltar.  
Remarque aquele encontro,  
reconquiste um amor,  
reúna quem lhe quer bem,  
reconforte um sofredor,  
reanime quem tá triste  
e reaprenda na dor.

Recomece, se refaça,  
relembre o que foi bom,  
reconstrua cada sonho,  
redescubra algum dom,  
reaprenda quando errar,  
rebole quando dançar,  
e se um dia, lá na frente, a vida der  
uma ré,  
recupere sua fé e RECOMECE  
novamente.





*Um até mais e um abraço cheio de esperança.*

*Paula Regina Oliveira*

*Sandra Regina R. dos Santos*

## REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é COVID -19**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF: MEC, Nov. 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf) Acesso em: 26. jul.2020.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília - DF: MEC, Secretaria de Educação Básica, 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2019.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso: 15 fev. 2020.

CARDOZO. Maria José Pires Barros. A gestão democrática e o conselho escolar: tutela ou participação autônoma? In: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros. (org.). **Políticas educacionais e gestão escolar: os desafios da democratização**. São Luís: EDUFMA, 2012. p. 167-180

FREIRE. Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente**. São Paulo. Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura)

HORA. Dinair Leal da. **Gestão Educacional democrática**. – Campinas, SP: Editora Alínea, 2010. 2. ed. (Coleção educação em debate).

SANTOS, Sandra Regina Rodrigues dos. Avanços e limites da gestão colegiada para a democratização do ensino: resultado parcial de uma investigação no município de São Luís – MA. In: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros (org.). **Políticas educacionais e gestão escolar: os desafios da democratização**. São Luís: EDUFMA, 2012.

SANTOS. Isabela Macena dos. PRADO. Edna Cristina. **Da indicação a eleição de gestores: ares de ruptura ou de permanências?** – Curitiba: CRV, 2019.

**ANEXO B – FICHA AVALIATIVA DA FORMAÇÃO****O colegiado escolar em ação**

O colegiado escolar e o exercício da gestão democrática

Avaliar para transformar

1. Você considera a formação um instrumento favorável ao exercício da gestão democrática?  
( ) sim  
( ) não  
Justifique sua resposta:
2. As temáticas abordadas em cada módulo contribuem para a compreensão das funções e da ação do colegiado escolar?  
( ) sim  
( ) não  
Justifique sua resposta:
3. A metodologia utilizada conseguiu atingir a todos os membros do colegiado escolar?  
( ) sim  
( ) não  
Justifique sua resposta:
4. As bases legais que fundamentam a existência e ação do colegiado escolar foram suficientemente trabalhadas?  
( ) sim  
( ) não  
Justifique sua resposta:
5. A organização do tempo dedicado aos estudos presencial e a distância foram adequados a proposta dos módulos?  
( ) sim  
( ) não  
Justifique sua resposta:
6. Você acredita que a formação contribuirá para o exercício de relações democráticas no espaço da escola?  
( ) sim  
( ) não  
Justifique sua resposta:
7. Que outras temáticas você gostaria que fossem inclusas na formação?

### *A autora...*

Paula Regina Oliveira é Pedagoga pela Universidade Federal do Maranhão (2005) com especialização em Psicopedagogia pela Faculdade Atenas Maranhense – FAMA (2009). E está cursando Mestrado Profissional em Educação PPGE/UEMA, turma 2019/2021 na Universidade Estadual do Maranhão - UEMA / Campus São Luís. Atua há 10 anos como professora da rede municipal de São Luís e há 12 anos como supervisora escolar na rede pública estadual do Maranhão. Atualmente, ocupa o cargo de gestora pedagógica de uma escola da rede pública estadual do Maranhão.



### *A orientadora....*

Sandra Regina Rodrigues dos Santos possui Pós Doutorado em Educação pela Universidade de Lisboa, Doutorado em Políticas Públicas em Educação, pela Universidade Estadual de Campinas (2004), Mestrado em História e Cultura Política pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1999), Especialização em Historiografia Brasileira e Regional, pela Universidade Federal do Maranhão (1988) e Graduação em História pela Universidade Federal do Maranhão (1978). Atualmente é professora Adjunta do Departamento de História e Geografia e do Mestrado Profissional História, Ensino e Narrativas, da Universidade Estadual do Maranhão. É integrante do Grupo de Pesquisa Ensino de História: linguagens e formação docente e discente (Ensina História), na linha de pesquisa Saberes históricos do espaço escolar, e do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Gênero e Educação do Maranhão (NUPEGEM), coordenando a linha de pesquisa Educação e História da Educação. Desenvolve atividades de ensino e pesquisa nas áreas de História e Educação, com pesquisa nos temas da história e historiografia do Maranhão, com destaque para a Balaiada, e no campo da história da educação, com pesquisas na área de políticas educacionais, estágio curricular, ensino de história, gestão democrática, com destaque para o projeto políticopedagógico e a gestão colegiada.





UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

**PPGE**  
Programa de  
Pós-Graduação em Educação