

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS- CECEN  
CURSO DE PEDAGOGIA

**LUDIMILLA ALVES CORREIA**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:**

O papel do gestor na organização dos espaços/tempos escolares na perspectiva da  
qualidade da educação

SÃO LUÍS - MA  
2019

**LUDIMILLA ALVES CORREIA**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:**

O papel do gestor na organização dos espaços/tempo escolares na perspectiva da qualidade da educação

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito parcial para obtenção de grau de licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Professor Dr. Severino Vilar de Albuquerque

SÃO LUÍS - MA

2019

Correia, Ludimilla Alves.

Gestão escolar democrática: o papel do gestor na organização dos espaços /tempos escolares na perspectiva da qualidade da educação / Ludimilla Alves Correia. – São Luís, 2019.

76 f

Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Severino Vilar de Albuquerque.

1.Educação. 2.Gestão escolar. 3.Gestão democrática.  
4.Qualidade. I.Título

CDU: 37.014.53

**LUDIMILLA ALVES CORREIA**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:**

O papel do gestor na organização dos espaços/tempos escolares na perspectiva da  
qualidade da educação

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado ao Curso de Pedagogia da  
Universidade Estadual do Maranhão  
(UEMA), como requisito para obtenção de  
grau de licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Professor Dr. Severino Vilar de  
Albuquerque

Aprovada em        /        /

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Dr. Severino Vilar de Albuquerque (orientador)  
Universidade Estadual do Maranhão

---

1º Examinador (a)

---

2º Examinador (a)

A Deus, por ter me dado força e sabedoria até aqui. Aos meus pais pelo incentivo, investimento e credibilidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua bondade e misericórdia e por se manter presente em todos os momentos dessa jornada dando-me força e sabedoria para concretizá-la.

A minha família, por sempre acreditar em mim e apoiar-me, sendo base fundamental no meu desempenho acadêmico.

Ao meu ilustríssimo professor e orientador dessa pesquisa, Professor Dr. Severino Vilar de Albuquerque, por enriquecer meu trabalho com sua rica bagagem de conhecimento indicando grandes personalidades para fazer parte do meu referencial teórico como também pela sua amizade e parceria ao longo desses anos acadêmicos.

A minha amiga Rayara Oliveira, com quem pude contar sempre, não só na Universidade como também na vida pessoal. Obrigada por tudo!

A UEMA e a todos os professores e colegas que estiveram comigo, deixo aqui meus agradecimentos. Vocês fazem parte dessa história. Obrigada por me proporcionarem grandes vivências!

*O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.*

*Cora Coralina*

## RESUMO

O presente estudo traz à baila a gestão escolar democrática, dando visibilidade ao papel do gestor escolar na organização dos espaços/tempos escolares, buscando compreender possíveis contribuições para a qualidade da educação escolar. Discute-se, por meio de uma visão crítica e reflexiva, as perspectivas do papel do gestor escolar tendo em conta as políticas públicas educacionais que se expressam pelo discurso da qualidade. A análise do fenômeno em tela apoiou-se em referenciais que abordaram a temática da gestão escolar democrática através de estudos teóricos e empíricos, entre os quais: Libâneo (2012); Paro (1988); Luck (2000); Araújo (2000); Gadotti (2000), entre outros. Da mesma forma, a pesquisa teve como base os princípios da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN Nº 9394/96, além de decretos normas e diretrizes suplementares. A pesquisa tendo caráter qualitativo buscou analisar todos os segmentos de uma escola do ensino público do estado do Maranhão, a fim de produzir informações acerca da metodologia do gestor frente às tomadas de decisões relacionadas à escola, bem como a participação dos demais colaboradores escolares e, não menos importante, a comunidade escolar. A análise dos dados permitiu compreender como se organiza a gestão democrática dentro de um contexto que é indispensável está inserida, a escola. Os resultados são reveladores de que o gestor escolar, como mediador dos processos e práticas da gestão, deve propagar e garantir a participação de todos no seio da tomada de decisões da instituição, a fim de estabelecer um ambiente escolar voltado para a democracia de modo a atender aos anseios da comunidade escolar, com vistas à qualidade socialmente referenciada da educação.

**Palavras-Chave:** Educação. Gestão Escolar. Gestão democrática. Qualidade.

## ABSTRACT

This study brings to light the democratic school management, giving visibility to the role of school managers in the organization of school spaces/times, seeking to understand possible contributions to the quality of school education. Through a critical and reflective view, the perspectives of the role of the school manager are discussed, considering the public educational policies expressed by the quality discourse. The analysis of the phenomenon in question was based on references that addressed the theme of democratic school management through theoretical and empirical studies, including Libiliar (2012), Paro (1988), Luck (2000), Araújo (2000), Gadotti (2000) and among others. Similarly, the research was based on the principles of the Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education - LDBEN N<sup>o</sup> 9394/96, in addition to decree rules and supplementary guidelines. The qualitative research sought to analyse all segments of a public school in the state of Maranhão, to produce information about the manager's methodology concerning school-related decision making, as well as the participation of other school collaborators and, not least the school community. The data analysis allowed us to understand how democratic management is organized within an indispensable context, the school. The results revealed that the school manager, as a mediator of management processes and practices, must propagate and ensure the participation of all within the institution's decision making, in order to establish a school environment focused on democracy, meeting the wishes of the school community, with a view to the socially referenced quality of education.

**Keywords:** Education. School management. Democratic management. Quality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Divisão das escolas no Maranhão.....	46
Figura 2 - Quantitativo de docentes e discentes com matrículas ativas.....	47
Figura 3 - Os mais bem pagos do Brasil.....	48
Figura 4 - Espaços escolares.....	49

## **LISTA DE SIGLAS**

APMF – Associação de Pais, Mestres e Funcionários

BM – Banco Mundial

CF – Constituição Federal

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo de desenvolvimento de Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PEE – Plano Estadual de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

PNE – Plano Nacional de Educação

SEDUC – Secretaria de Estado e Educação

UEMA – Universidade Estadual do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	16
<b>1.3</b>	<b>Trajetórias metodológicas</b> .....	17
1.3.1	Abordagem da pesquisa.....	17
1.3.2	Instrumentos de coletas de dados.....	19
1.3.3	Procedimentos de investigação.....	20
1.3.4	Perspectiva da análise de interpretação de dados.....	21
1.3.5	Sujeitos da Pesquisa.....	23
1.3.6	Local da Pesquisa.....	23
<b>2</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR: contextualização histórica</b> .....	24
<b>2.1</b>	<b>Gestão escolar: um olhar a partir da administração empresarial</b> .....	25
<b>2.2</b>	<b>A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9394/96</b> .....	28
<b>2.3</b>	<b>A Gestão Democrática e o papel do Gestor no âmbito do PNE</b> .....	29
<b>3</b>	<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: diferentes olhares</b> .....	31
<b>3.1</b>	<b>O Projeto Político Pedagógico como ferramenta para Gestão Democrática</b> .....	33
<b>3.2</b>	<b>O papel do Gestor na democratização da Gestão Escolar para uma educação de qualidade</b> .....	36
<b>3.3</b>	<b>Perspectivas, mecanismos, ações e programas da escola voltada para uma gestão democrática</b> .....	39
<b>4</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO DOS ESPAÇOS/TEMPOS ESCOLARES NA PERSPECTIVA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: análise e discussão</b> .....	42
<b>4.1</b>	<b>Breve histórico do Estado do Maranhão</b> .....	43
<b>4.2</b>	<b>Caracterização do Sistema Público de Ensino do Maranhão</b> .....	44
<b>4.3</b>	<b>A escola pesquisada: caracterização</b> .....	50
<b>4.4</b>	<b>A fase de observação</b> .....	51

<b>4.5</b>	<b>Os que dizem os documentos?.....</b>	<b>54</b>
<b>4.6</b>	<b>Com a palavra, Gestores, professores e membros do Conselho Escolar.....</b>	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Maranhão teve como objetivo analisar as contribuições do gestor escolar para a organização do trabalho educativo, e para a melhoria da qualidade da educação escolar. Especificamente, o estudo buscou compreender como se realiza o trabalho do gestor escolar considerando o seu envolvimento na organização dos espaços/tempos escolares, na organização e no desenvolvimento do trabalho pedagógico, no processo ensino aprendizagem, à luz dos princípios que orientam processos e práticas da gestão democrática participativa.

Percebe-se que das expectativas no campo educacional, busca-se na figura do gestor ser um profissional, que além de administrar a escola em todos seus aspectos, seja um articulador das ações, capaz de operar a partir da realidade concreta da escola, incentivando sua equipe e mobilizando toda a comunidade escolar a sentirem-se responsáveis pela qualidade do ensino na escola pública. Assim, a referida pesquisa nasce da necessidade de entendermos como conceber a gestão democrática na escola e como o gestor escolar pode contribuir para que esta aconteça de forma autônoma e participativa envolvendo toda equipe escolar nesse processo.

A gestão escolar tem figurado, no âmbito das políticas públicas educacionais, como importante dimensão sobre e por meio da qual se realiza o atendimento educacional, particularmente nos sistemas públicos de ensino. A sua relevância é consagrada na legislação educacional, bem como nos estudos teóricos e empíricos que têm se dedicado a analisar e compreender a temática, tendo em vista que representa a estrutura basilar na organização e no desenvolvimento do trabalho educativo realizado na escola. Uma gestão escolar participativa considera a realidade da comunidade, tendo em vista uma melhor qualidade pedagógica, tornando o ambiente um lugar motivador para o trabalho e aprendizagem no processo educacional.

Na Constituição de 1988 a gestão é tratada no artigo 205 e estabelece que: “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”. De igual modo os princípios da gestão democrática são referendados no artigo 3º na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN Nº. 9.394/96.

Nos dias atuais, a gestão escolar ganha centralidade nas discussões do âmbito acadêmico dado a importância que o gestor ocupa no cumprimento da função social da escola, qual seja a de oferecer uma educação de qualidade, particularmente a aqueles que dependem da escola pública para alcançar plenamente a sua cidadania. Compreende-se, pois a responsabilidade que tem o gestor de comprometer-se com a construção de um ensino qualidade, bem como de encarar as dificuldades enfrentadas pela escola em garantir que os princípios da gestão democrática se traduzam em condições fundamentais para a construção de uma sociedade justa e igualitária.

Luck (2001) ao posicionar-se sobre tal informação mostra que diretores participativos se baseiam no conceito de autoridade compartilhada, onde o poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades desse são assumidas por todos.

A gestão escolar democrática refleti sobre a participação de todos os segmentos, na perspectiva de que não só o gestor toma as decisões em relação ao trabalho voltado para escola, mas sim media, para que todos possam contribuir, participando mutuamente para democratizar a instituição. Tendo em conta a problemática apresentada, a questão que orientara está pesquisa é: o trabalho do gestor escolar, tendo como horizonte os princípios da gestão democrática participativa, contribui para a organização dos espaços e tempos escolares, para a organização do trabalho pedagógico e do processo ensino aprendizagem, tendo em vista a qualidade da educação na perspectiva da gestão democrática participativa?

### **1.1 Justificativa**

A posição que o gestor escolar toma referente às decisões que visam promover o desenvolvimento educacional é de inteira relevância, visto que ele é o mediador das formas de construir propostas pedagógicas que vão de encontro com a realidade da escola como toda. Tendo em vista que o espaço escolar se remete não somente à alunos e professores, mas também a comunidade onde ela está localizada, é necessário que haja transparência na construção e execução destas propostas educacionais para que a gestão democrática ganhe espaço e funcione

corretamente, envolvendo toda a população na construção e execução de ações referentes a escola.

Segundo Paro (1997, pág.16):

Por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária.

A partir desta questão, é primordial que a gestão democrática tenha conhecimento de uma relação diferenciada das direções, para que seja possível a integração de todos os indivíduos participantes na situação em que a escola vive, dessa forma reflete-se a importância da participação efetiva da comunidade no que se refere à gestão da escola, de modo que esta ganhe autonomia em assuntos que são considerados de seus interesses relacionados a essas questões, surgiu a escolha pelo tema juntamente com a necessidade de analisar e apresentar razões que caracterizem a influência do gestor escolar no favorecimento da melhoria da qualidade de ensino e seu posicionamento acerca de estabelecer uma gestão democrática participativa bem como, sua contribuição no processo de construção de propostas voltadas para o ensino-aprendizagem contribuindo para escola de forma geral.

Diante desta preocupação, o presente projeto juntamente com a perspectiva de alguns atores como Luck (2009), ao posicionar-se sobre a questão da gestão escolar que tem como objetivo a educação de qualidade alinhada com a gestão democrática, frisa a inexistência da responsabilidade está ligada apenas a uma figura de liderança, mas sim a um grupo de pessoas que estão envolvidas com a escola. O Gestor escolar que se permite a uma visão ampliada para solucionar os entraves da escola, necessita abrir às demais participantes sugestões que vão de encontro ao objetivo de empregar ações quem exprimem qualidade no âmbito escolar.

Desta forma o gestor, leva a sua comunidade, a induz e a motiva na construção e para o avanço de um futuro próspero, superando obstáculos lançados no caminho reunindo, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente de harmonia e participação. Contudo, liderar é ensinar e aprender de forma clara, objetiva e que

envolva a participação dos que estão relacionados a tais objetivos a ser conquistados.

## 1.2 Objetivos

Geral:

Analisar as contribuições do gestor escolar, na perspectiva da gestão democrática participativa, para organização dos espaços e tempos escolares, para a organização do trabalho pedagógico e do processo ensino-aprendizagem e para a qualidade da educação.

Específicos:

- Identificar no âmbito da legislação educacional como estão definidos os princípios e as bases da gestão escolar.
- Identificar, no sistema público de ensino do Maranhão, como ocorre o ingresso no cargo de gestor escolar, buscando compreender quais os critérios definidos para o preenchimento do cargo.
- Identificar, na escola participante da pesquisa, como se organiza a gestão escolar, buscando compreender como ocorre o relacionamento do gestor com os demais segmentos escolares.
- Observar o nível de participação do corpo docente, de alunos e da comunidade, em geral, na gestão escolar, considerando as demandas da escola e a tomada de decisões.
- Analisar se o trabalho do gestor escolar contribui para a organização dos espaços e tempos escolares, para o processo ensino-aprendizagem e para a qualidade da educação, levando em conta o IDEB alcançado pela escola em face das metas projetadas pelo Ministério da Educação (MEC).

### 1.3 Trajetórias metodológicas

Este tópico descreve os caminhos por meio dos quais a pesquisa foi realizada. Desta forma, apresenta o contexto, as fontes, os instrumentos de coleta de dados, as técnicas utilizadas, os sujeitos participantes e o campo empírico da investigação.

A pesquisa nos proporciona informação de uma realidade na qual estamos calcados, uma vez que este processo envolve a absorção de conhecimentos. Para entender esta realidade, Luckesi (1985, p.51), enfatiza:

Então, a pesquisa é a interpretação do espaço em que vivemos, relacionando com o método e sistematização do conhecimento. O conhecimento é uma capacidade disponível em nós, seres humanos, para que processamos de forma mais adequada a nossa vida, com menos riscos e menos perigos. O conhecimento tem o poder de transformar a opacidade da realidade em caminhos “iluminados”, de tal forma que nos permite agir com certeza e segurança e previsão.

É, pois, por meio de uma pesquisa que captamos o sentido e o significado dos contextos sociais, políticos, culturais e, em particular, as concepções e práticas engendradas no âmbito do atendimento educativo, o que implica em vivências, convivências, interpretações da realidade, onde a compreensão e significação do mundo são essenciais para o ser humano.

#### 1.3.1 Abordagem da pesquisa

O presente trabalho seguiu os caminhos de uma pesquisa de cunho qualitativo e de uma revisão bibliográfica, além de uma pesquisa de campo sobre o tema e aplicação de um roteiro de observação e entrevista semi-estruturadas, cujo foco principal era obter dados para permitir analisar e descrever a gestão democrática adotada pela escola pública, objetivando a compreensão do processo desse tipo de gestão.

Nesse sentido, segundo Minayo (2010), os casos podem ser indivíduos, programas, instituições ou grupos.

Lima (2004), afirma que diferentes tipos de pesquisas abrigam um conjunto de técnicas de coletas de materiais que funcionam como instrumentos confiáveis possibilitando ao pesquisador sistematizar o processo da localização, coleta, registro

e tratamento dos dados e informações, julgadas como necessárias à fundamentação das descrições, discussões, análise e reflexões à medida que permitem ao pesquisador dispor de referencial indispensável para a fundamentação do problema investigado.

Nesta pesquisa a questão é analisar o papel do gestor relacionado a gestão democrática numa perspectiva de uma educação de qualidade. Sendo assim, a decisão por realizar a pesquisa qualitativa deve-se ao fato de a mesma ter caráter exploratório, isto é, estimula os respondentes a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atinge motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea.

Este tipo de pesquisa é utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. É uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos. Ludke e André (1986, p. 11-12) dão as características básicas de uma pesquisa qualitativa, ao enfatizar que:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...) 2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...) 3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...) 4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...) 5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima.

A organização da presente pesquisa levou em consideração toda essa convivência e todo o processo de acompanhamento pedagógico durante o primeiro semestre do ano de 2019. Dessa forma, a elaboração do roteiro foi de extrema importância para a avaliação do trabalho aplicado pela equipe gestora.

A Escola, campo empírico desta pesquisa faz parte da rede de escolas estaduais do estado do Maranhão. Foi objeto de estudo no primeiro semestre do ano atual ano como parte da proposta curricular da disciplina “Estágio em áreas específicas”, que tinha os seguintes objetivos: reconhecer processos de gestão existentes em suas comunidades a partir da fundamentação teórica e prática do

componente curricular; analisar políticas atuais de Gestão na educação; realizar observações, interações e práticas educativas na área de Gestão; registrar práticas efetivas de ação gestora e analisar seus objetivos, fundamentos, políticas, processos e resultados.

### 1.3.2 Instrumentos de coletas de dados

As reflexões apresentadas neste trabalho foram realizadas a partir da utilização de um roteiro de entrevistas realizadas com membros da equipe gestora da escola. Foi desenvolvido um roteiro referente ao tema abordado e solicitado à equipe que o respondesse a fim de possibilitar uma análise e estudo das respostas.

Na presente pesquisa foi realizada entrevista com o intuito de verificar o grau de envolvimento e participação da comunidade escolar nas ações envolvendo a gestão democrática da escola. A entrevista foi formada por perguntas abertas a serem respondidas por cada participante, que por sua vez, tiveram a privacidade e anonimato garantidos, possibilitando confiabilidade nas respostas atribuídas aos questionamentos realizados conforme os objetivos desse trabalho.

As técnicas de coleta de dados predominantemente utilizadas na pesquisa qualitativa nas perspectivas fenomenológico-interpretativa ou crítica/dialética são: entrevista, observação, o uso de diários e análise documental.

Tendo em vista a importância de cada uma, comenta-se sobre a entrevista semiestruturada, uma vez usada na pesquisa e que para Manzini (1990/1991), está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Outro ponto, é que se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.

Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

Já no quesito observação, Marconi & Lakatos, (1999. p.90) ao falarem sobre tal instrumento descrevem que: "... utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos". A observação sistemática, inserida nesta pesquisa caracteriza-se por ser minuciosamente planejada, com vista a atender critérios preestabelecidos.

Bardin (1997) ao posicionar-se sobre análises de documentos indica que as descobertas levantadas pelos instrumentos de pesquisa têm grande importância teórica, uma vez que, sendo apenas descritivas não relacionadas a outros atributos ou características de quem emitiu a informação, deixa de ter valor para a pesquisa.

Desse modo, os estudos do conteúdo dos documentos e dos depoimentos, colhidos no campo empírico, possibilitaram estabelecer comparações, discussões e articulações, perceber o movimento e as tensões que se geram nesse movimento, produzindo ricas constatações que se traduzirão, neste estudo, em proficiente campo teórico-prático no campo das políticas públicas, da gestão da educação básica e para a formação continuada de professores.

### 1.3.3 Procedimentos de investigação

As questões utilizadas foram elaboradas com o objetivo de compreender alguns fatores que ficaram em aberto nas primeiras observações realizadas com este mesmo grupo de pessoas.

Como afirma André (2008, p.45), estando nessa posição, o pesquisador:

Deve ir muito além e tentar reconstruir as ações e interações dos atores sociais segundo seus pontos de vista, suas categorias de pensamento, sua lógica. Na busca das significações do outro, o investigador deve, pois, ultrapassar seus métodos e valores, admitindo outras lógicas do entender, conceber e recriar o mundo. A observação participante e os questionários são, assim, os meios mais eficazes para que o pesquisador aproxime-se dos sistemas de representação, classificação e organização do universo estudado.

Retomar as conclusões chegadas nesta prática refletiu acerca do que havia concebido em relação ao cotidiano escolar e o relacionamento entre os membros da equipe de gestão e aprofundar as lacunas que ficaram abertas daquele momento até

agora. Além de ajudarem na elaboração dos questionamentos que ampliaram a visão em relação à gestão escolar.

Assim no início do segundo semestre de 2019, retorno para coleta de novos dados através de observações, entrevistas e análise de documentos escolares.

#### 1.3.4 Perspectiva da análise de interpretação de dados

Todos os dados coletados foram transcritos da forma mais fiel possível para que o trabalho obtivesse transparência em sua descrição. As técnicas de coleta de dados predominantemente utilizadas na pesquisa qualitativa nas perspectivas fenomenológico-interpretativa ou crítica/dialética são: entrevistas, observação, diários de campo e análise documental. Para a coleta de dados optarei pelos colaboradores que atuam a mais tempo na escola e por quem está diretamente ligado à atuação do gestor no fazer pedagógico.

Foram analisados na pesquisa documentos de grande valia que serviram também como suporte para descrição dos dados obtidos: a Constituição Federal de 1988, a Lei 9.934 das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e não tão menos importante, o IDEBQ, por se constituir um instrumento que se destina a atestar a qualidade da educação básica das redes públicas de ensino do país, utiliza o censo escolar e a Prova Brasil como ferramentas para aferir a qualidade da educação básica.

Tendo em vista os objetivos da pesquisa a observação tornou-se uma metodologia admirável que possibilitou apanhar elementos sobre como todos se instituem nas reuniões pedagógicas e nos trabalhos coletivos de uma forma geral.

A respeito da organização da análise, Bardin (2010, p. 127) coloca que tendo “à disposição resultados fiéis e significativos, pode o analista propor inferências e adiantar interpretações a propósitos dos objetivos previstos, ou que digam respeito” ao surgimento de resultados inesperados. Por ser uma etapa complexa, o pesquisador precisa ter amplo domínio do referencial teórico da metodologia. Nesse sentido, Bardin (2010, p. 146) aponta alguns cuidados ao dizer que para “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles”. Sobre este aspecto Selltiz (1975, p. 382) complementa

ao dizer que a classificação exige do pesquisador exatidão e atenção para a validade dos dados.

Merriam (1998) diz que escolher um design de pesquisa qualitativa pressupõe certa visão de mundo, requer a definição como um investigador seleciona sua amostra, coleta e analisa dado e contempla assuntos como validade, confiança e ética. A pesquisa qualitativa não é linear, mas um processo de passo a passo, ou seja, um processo interativo que permite ao pesquisador produzir dados confiáveis e fidedignos. Assim, o processo de coleta e análise dos dados é recursivo e dinâmico, além de ser altamente intuitivo.

A fase do tratamento do material leva o pesquisador à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição.

Gil (1999, p.168), ao posicionar-se sobre análise e interpretação comenta que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Desta forma, o estudo do conteúdo de documentos oficiais do sistema de ensino pesquisado, das entrevistas e dos registros de observação, faz-se entender que decisões, exigências ou simples orientações do sistema de ensino sobre questões que afetam o cotidiano escolar, traduzidas por determinadas formas de controle, diferentes graus de legitimidade e de sintonia, podem obter respostas em diferentes escalas de adesão e de instrumentalização das dimensões inculcadas. No caso da gestão escolar, ainda que sua intencionalidade conflua para interesses parecidos, conforme a maneira que é concebida pode criar fortes resistências no âmbito da escola.

As pesquisas de natureza tipicamente qualitativa geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos, requerendo assim um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Esse processo é complexo, não linear e implica um trabalho de redução, organização e interpretação

dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha todo o ciclo da investigação.

Essa etapa foi considerada importante, pois orientou o pesquisador quanto ao rumo a ser trilhado, evitando a dispersão do foco central da pesquisa, em relação ao acompanhamento das atividades, ações e orientações que buscam perceber a importância do trabalho do gestor escolar para oportunizar a aprendizagem de todos na escola.

### 1.3.5 Sujeitos da pesquisa

Por razão lógica, a entrevista contou com a participação da equipe gestora da escola, tendo uma quantidade não muito significativa de participantes do segmento que se encontrava na época da realização da pesquisa em desfalque, sendo assim os participantes foram os seguintes: o Gestor Geral, que denominarei com a sigla GE, 2 Gestores adjuntos a quais irei me referir com as siglas GA1 E GA2, cinco professores aqui identificados como P1, P2, P3, P4 e P5, 2 alunos ( integrantes do Conselho Escolar ) representados por A1 e A2 e por fim 2 integrantes da comunidade escolar ( pais de alunos) estes também integrantes do Conselho Escolar que serão conhecidos pelas siglas CE1 e CE2.

### 1.3.6 Local da Pesquisa

O local da pesquisa deu-se em uma escola de ensino médio da rede pública estadual de ensino do Maranhão.

A escola optada oferece atributos próprios, apresentando em vista as categorias sociais, econômicas e culturais das extensões situadas. Isto se conforma em um amplo desafio para os professores que têm de ampliar seu exercício docente, levando-se em apreço acolher às perspectivas da comunidade escolar de acordo com sua situação social e as propriedades arroladas ao ensino aprendizagem com seu número do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

## 2 GESTÃO ESCOLAR: contextualização histórica

O termo Gestão Escolar caracteriza o planejamento do trabalho escolar e fundamentação do uso dos instrumentos materiais, financeiros, intelectuais; coordenar e controlar os serviços importantes para a educação, bem como guiar e obter controle sobre o trabalho das pessoas. Para as instituições escolares, adquirirem o termo organização institucional pela maior dimensão, entendendo-se essas instituições possuem fortes características interativas que as diferencia de empresas convencionais.

Conforme Libâneo (2001, p. 77):

Organizar é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, afim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral.

Estudos revelam que a história da administração é recente, tendo em vista que somente com a chegada do século XX, com a ascensão do conhecimento humano é que a ciência da Administração começa a se manifestar. Esse período procedeu dos subsídios de vários precursores, tais como: filósofos, físicos, economistas e empresários que, no transcurso dos tempos, foram ampliando e divulgando suas obras e teorias.

Posto isso, o exercício da administração escolar se deve ao molde administrativo classista, que se atentava em majorar as empresas por meio de sua organização e da aplicação de entradas gerais da administração. Em seguida, aparecem outros exemplos tradicionais, como o taylorismo e o fordismo, em que os gestores concentravam as decisões sobre o trabalho e o trabalhador através de práticas autoritárias. No setor educacional, essas práticas foram inspiradas no modelo taylorista, com ampla predominância durante os governos militares, pois as decisões eram adotadas de cima para baixo, sem o conhecimento da comunidade na gestão da escola. No conjunto atual, a administração é resultante de extensa evolução histórica e traz consigo marcas das incoerências e preocupes políticos em jogo na sociedade. A partir dessa perspectiva, compreende-se que a administração, por si só, não foi bastante diante das mudanças e necessidades da sociedade,

portanto, nasce a precisão de transportar uma administração que fosse satisfatória, para além de administrar e envolver alternativas mais amplas.

Nesse contexto, a administração escolar só foi regulamentada na Constituição Federal de 1988 e surgiu como um dos princípios básicos de gestão democrática do ensino público, sendo que, nos anos de 1990, se tornou um dos eixos principais das gestões estaduais e municipais quanto à gestão escolar. Segundo Luck, (2000, p. 99), “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”.

## **2.1 Gestão escolar: um olhar a partir da administração empresarial**

Compreender o sentido de gestão é ter conhecimento que essa atividade requer do administrador um árduo trabalho, que relacione as exigências cobradas pela sociedade, com finalidade de formar cidadãos competentes. Dessa forma a administração é hoje uma grande evolução histórica, desenvolvendo no meio social, várias contradições e interesses políticos, exercida como atividade exclusivamente humana, ou seja, o homem é quem estabelece as ações a serem cumpridas dentro de uma organização, seja ela escolar ou empresarial.

Quando se fala em administração não se pode deixar de falar nas teorias científicas de Frederick Winslow Taylor e Jules Henry Fayol, dentro dessas teorias os autores trazem novas ideias para que um administrador possa conduzir uma organização. Henry Fayol foi o grande idealizador da teoria administrativa, mostrando estruturas organizacionais na ótica da máxima eficiência na produção do trabalho. Seus princípios foram baseados em experiências administrativas, onde ele encontrou caminhos de esclarecimento na organização escolar, que foi o seu principal objeto de estudo.

Frederick Winslow Taylor elaborou teorias que muito ajudou na produtividade e na organização das empresas, uma dessas é a Teoria da Administração Científica, essa tem o caráter altamente técnico concomitante ao poder de organizar com mais precisão as atividades dentro de uma empresa. Tem como objetivo reduzir o nível de desperdício, almejando uma elevação no processo de produção. Taylor conquistou muitos seguidores, pois um dos principais focos era um aumento salarial de acordo com a produção de cada trabalhador. Portanto, é

importante ressaltar que essa teoria da administração científica poderá ser aplicada também nas organizações escolares, com uma visão diferenciada da produtividade. A perspectiva do Gestor nesse caso, junto com os professores, e os demais funcionários é a organização das atividades que serão desenvolvidas na escola.

Logo após veio a Teoria Clássica das Organizações, desenvolvida por Jules Henry Fayol em 1916. Essa surgiu por conta das necessidades de definição de estratégias no intuito de facilitar as atividades das organizações. Fayol centrou sua atenção para administração superior das organizações.

É possível perceber que Taylor e Fayol têm uma preocupação com a construção fundamental de uma forma de administração centrada na racionalização e no controle das atividades humanas (SUOSA, 2006).

Por último na Teoria da Natureza Prescritiva e Normativa vem a Escolas das Relações Humanas, que teve como seu principal representante Elton Mayo. Essa escola preocupou-se mais com o ser humano como um ser complexo. Visando os princípios básicos: motivação humana, atenção ao ambiente externo de trabalho, organização social, valores, sentimentos e atitudes. Marcovitch (1988, p.151), comenta sobre tal informação.

A gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos. Quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a ser atingido, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos.

O conceito de gestão escolar foi utilizado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Ela se constituiu a partir dos movimentos de abertura política do país (no final da década de 1970 e início de 1980) que começaram a debater novos conceitos e valores, associados à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais. Pode-se inferir que o conceito de Gestão Escolar é relativamente recente, embora seja de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social, ou seja, uma escola que se proponha a formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Buscando a compreensão acerca do surgimento do processo de gestão escolar democrática, que se evidencia nos anos de 1980 com uma significativa luta pela sua instauração, observa-se os variados fatores que a motivaram. Primeiramente, com uma dada importância e associado à mudança de grande proporção desafortunada pelo contexto sócio político da sociedade brasileira durante o período da ditadura militar (1964-1985), em que a ideia de práticas democráticas de gestão ficou omitida, uma vez que a administração pública do Brasil se dava de maneira autoritária, com pouca participação popular e sem os mecanismos próprios da democracia representativa.

Desta forma, a escola também sofreu uma gestão centralizadora, sem um maior envolvimento da comunidade local. E a partir dos anos 80 que, de maneira marcante, certos segmentos da sociedade passam a contestar essas características da gestão pública e a lutar por uma prática mais democrática e inclusiva. Assim e que, no bojo do movimento de renovação política pelo qual o Brasil passava, a escola começa a estruturar uma abertura a participação da sociedade em sua administração.

O segundo fator, em função do primeiro, foi à suspeição, devido a consolidação da abertura política, pelos segmentos da comunidade escolar como 10 professores, funcionários, responsáveis e alunos, de uma modificação nas relações sociais e políticas tecidas no interior da escola. Argumentava-se, para tanto, que a instituição seria o local privilegiado da diversidade de opiniões e pensamentos e, assim sendo, não seria coerente que a gestão ocorresse de modo a valorizar apenas uma concepção de mundo.

Paro (1996), ao relatar sobre o assunto, afirma que dessa maneira, colocava-se a necessidade de se criar meios para que outras vozes pudessem participar da execução e das decisões a serem desenvolvidas no espaço escolar, surgindo, à vista disso, a demanda por uma gestão escolar compartilhada.

O último fator a favorecer a adoção da gestão democrática, principalmente nos anos 90, foi à fragmentação das ideias de cunho neoliberal com ênfase na diminuição do tamanho e das atribuições do Estado. Sendo o receituário base fundamentalmente na ideia do mercado, pois possuía autonomia de se regular e, em função disso, o Estado ter que redimensionar a sua participação na economia. Para tanto, o aparelho estatal deve “diminuir”, com o fortalecimento de processos de privatização, as reformas econômicas estruturais – que se alinham com as

regulamentações de organismos multilaterais (como FMI e Banco Mundial) –, e o oferecimento de serviços em conjunto com a sociedade civil – que passam a ser exercidos em muitas ocasiões pelas ONGs (Organizações não governamentais) (ANTUNES, 2001).

## **2.2 A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9394/96**

Incorporado em um contexto de democratização da sociedade brasileira, a Constituição Federal procede de lutas de sindicatos que procuram maior permeabilidade no Estado, assim como maior investigação e transparência nas práticas deste. De acordo com Adrião e Camargo (2001, p.70), a época em que a Constituição foi elaborada, as lutas e embates se produziram no documento, pois “[...] todo e qualquer processo legislativo apresenta-se, em essência, como espaço de disputas entre diferentes interesses (...) a lei é, antes de tudo uma síntese, um produto de embates.”

O princípio que viabiliza a gestão democrática está inserido na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN Nº 9394/96, sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. Sobre o direito a educação, a Constituição Federal de 1988 determina, no seu artigo 205º que “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família [...]”.

Os princípios da educação nacional estão inscritos na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, passando a se basear na gestão democrática. Tanto no artigo 205º da CF de 1988 quanto no artigo 3º da LDBEN consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática amparada na legislação brasileira.

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Essa gestão é formada por: Constituição do Conselho escolar - Com base na LDBEN, Nº

9394/96 no artigo 14º, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II – “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, a fim de que assumam o papel de corresponsáveis na construção de um projeto pedagógico que vise ensino de qualidade para a atual clientela da escola pública.

Entendida aqui como um processo administrativo compartilhado entre gestores e comunidade escolar, a gestão democrática é ainda um desafio às escolas, uma vez que a democracia no processo educativo tem uma história bem recente, assim como o processo de democratização política em geral, que tem no Brasil, o seu processo de desenvolvimento marcado por contradições e conflitos.

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva da escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação (BASTOS 2002: p. 78). O que nos remete à necessidade de se estabelecer a gestão democrática na escola, bem como de se estabelecerem relações de reciprocidade na construção do coletivo.

### **2.3 A Gestão Democrática e o papel do Gestor no âmbito do PNE**

A Conferência Nacional de Educação, em 2010, tratou o tema da gestão democrática em uma perspectiva ampla, na educação básica e superior, em instituições públicas e privadas. Essa abordagem contemplava, entre outros aspectos, a garantia da participação de estudantes, profissionais da educação, pais/mães/responsáveis e comunidade local na definição de políticas educacionais; a democratização do funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, com ampliação da participação da sociedade civil; a instituição de mecanismos democráticos de gestão das instituições educativas e sistemas de ensino – inclusive eleição direta de diretores e reitores. (BRASIL, 2010).

Não obstante, a proposta de PNE elaborada pelo Poder Executivo ratificou a autonomia administrativa dos entes subnacionais para a formulação das leis locais sobre gestão democrática, impondo-se a organização federativa e a

descentralização da oferta de educação básica. A delimitação de parâmetros mais específicos ocorreria apenas na formulação da meta 19, na qual se abordou o tema da seleção de diretores de escola, que deveria ser vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho. Não havia referência à eleição direta do diretor pela comunidade escolar, mas à participação da comunidade escolar no processo. O fato é que gestão democrática na educação envolve diferentes perspectivas.

Há diversidade de aspectos e dimensões, tanto no que diz respeito à construção do conceito quanto à sua aplicação no campo da gestão escolar, dos sistemas de ensino, das políticas educacionais, da construção de currículos, da gestão de sala de aula, etc. Assim, houve a opção por enfatizar, na meta 19 do projeto de lei enviado pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional, critérios gerais para orientar o provimento do cargo de diretor, um dos aspectos da gestão democrática. De forma consistente, esse profissional é apontado pela pesquisa educacional como fator chave para a efetividade do trabalho da escola e para a aprendizagem dos alunos.

O PNE aponta a adoção de legislação específica sobre gestão democrática como um mecanismo decisivo para essa construção social e política nos estados, municípios e no Distrito Federal. Essa será, portanto, uma informação crucial que deverá alimentar o monitoramento do cumprimento do plano. Nada obsta que sejam utilizados indicadores complementares para uma melhor visão do que ocorre em cada sistema de ensino.

Segundo o MEC, no PNE há correlações positivas entre a existência de critérios de seleção de diretores de escola (critérios técnicos combinados ou não com eleição) e o funcionamento de conselhos escolares, conselhos de classe e a existência de projetos pedagógicos.

A literatura educacional aponta a gestão escolar como um dos fatores determinantes para a qualidade do ensino. Espera-se que o diretor exerça um papel de liderança e de organização dos recursos disponíveis, bem como colabore no direcionamento dos esforços de sua equipe e na participação dos diferentes membros da comunidade escolar.

Na atualidade, a essas tarefas foram agregadas várias outras. Houve uma mudança de papel da escola, de promotora da instrução à promotora do desenvolvimento humano. De modo análogo, houve um alargamento das responsabilidades do gestor escolar. Apenas a título de exemplo, esse profissional,

no Brasil de hoje, não raro exerce seu ofício em um ambiente escolar com níveis crescentes de violência e pouca disponibilidade de tempo das famílias para fazer o acompanhamento da vida escolar de suas crianças e jovens. Em vista disso, a forma como são escolhidos os gestores ganha o centro do debate quando a discussão envolve gestão democrática e qualidade da educação.

. Nesse contexto, enquanto a gestão democrática requer ampliação dos processos participativos para agregar legitimidade e busca fortalecer a autonomia escolar, a preocupação com a profissionalização dessa gestão requer do gestor escolar formação sólida, cultura de planejamento e utilização de instrumentos adequados de gestão. Ademais, exige-se desse profissional competência pedagógica e compreensão clara dos desafios que se apresentam para assegurar a aprendizagem. Busca-se aliar assim autonomia com capacidade de responsabilização e transparência das decisões.

Para concluir, consideramos pertinente fazer referência a dois outros dispositivos do PNE que mencionam a gestão democrática, ambos inseridos na meta 7, cujo objeto central é a qualidade da educação. A estratégia 7.4, que trata da auto avaliação das escolas de educação básica, destaca a gestão democrática como dimensão a ser fortalecida. Na estratégia 7.16, o destaque é o apoio técnico e financeiro à gestão escolar, mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação desses recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática.

### **3 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: diferentes olhares**

Pensar sobre a gestão democrática na escola pública tem sido um dos amplos desafios dos pesquisadores, entende-se que um método de gestão democrática se constitui em deliberar um projeto de cidadania que corrobore as técnicas democráticas na escola. Para melhor compreender o fator gestão democrática e participativa, compete compreender o sentido de democracia.

Paro (1998, p.6), ao comentar sobre os aspectos de tal fator diz que:

Entendida a democracia como medição para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se inicialmente, como instrumento a que a população deve ter acesso para

exercer o seu direito à cidadania. Isto porque, à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a sociedade, ultrapassando os limites da chamada democracia política e construindo aquilo que Norberto Bobbio chama de democracia social.

Seja qual for à gestão, incide na inclusão de todos que perpetram direta ou indiretamente no Projeto Pedagógico da escola, precisando de tempo para construí-lo com a ajuda de uma equipe que possa acrescentar importâncias para, coletivamente, darem cumprimento a esse projeto de caráter a se tornar mais eficaz no desenvolvimento de seus alunos.

Nesse sentido, Luck (2009, p.52) aponta que:

A promoção da participação deverá ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de seus níveis de aprendizagem.

De acordo com a autora, a definição de participação se baseia no princípio de autonomia que denota a competência das pessoas e dos grupos de administrarem sua própria vida. Assim, a autonomia resistiu às formas imperiosas de tomada de decisão, sua efetivação concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais extraordinários princípios, sugerindo a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A autonomia constitui-se no fundamento da compreensão democrático-participativa de gestão escolar, e a causa de ser do projeto pedagógico. Mesmo sendo considerada de forma relativa, uma vez que a organização escolar obedece a normas e critérios de funcionamento bem definidos, a autonomia é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino, além de possibilitar o desenvolvimento de condições que podem garantir o cumprimento dos objetivos educacionais em articulação com a comunidade.

Dessa forma, as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade como responsáveis pelo sucesso da instituição. Assim, a organização da escola se transforma em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

A autonomia da escola deve, pois, ser entendida conforme Gadotti, (2012, p.52) “como a criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria.” Portanto, uma escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.

A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico, isto significa tomada de decisão e uma exigência de seu projeto político pedagógico, como instrumento que orienta e permite a concretização da autonomia na escola. Com autonomia, as relações devem e precisam ser geridas, o que implica uma corresponsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos que fazem a equipe escolar, de modo a alcançar os objetivos propostos.

O tema autonomia da escola esta se relaciona na própria Constituição, promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa.” No (art. 1º), em relação à educação, estabelece como princípios básicos: o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (art. 206). Diz que, esses princípios podem ser considerados fundamentos constitucionais da autonomia da escola. A conquista da autonomia no contexto da educação consiste na ampliação do espaço de decisão, comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

Democracia e partição neste caso implicam em corresponsabilidade, quando ordena participação da comunidade na tomada de decisões pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, pais e demais servidores da escola.

### **3.1 O Projeto Político Pedagógico como ferramenta para Gestão Democrática**

Tendo em vista a posição que o gestor ocupa sendo um dos profissionais predominantes na escola, compreende-se que cabe a ele, em primeira instância, de forma democrática, coordenar ações dinâmicas pensando na qualidade da educação.

A gestão da escola, durante tomada de decisão, incide a cada momento dentro do espaço escolar, quer na edificação do PPP, quer no projeto das atividades, quer ponderando o fato escolar e auxiliando tais acontecimentos. O

planejamento ganha definição na construção de um projeto espaçoso ao qual deseja e luta pelo que a sociedade pretende.

Pensar em escola e educação é pensar em qualidade de ensino e de serviços prestados à sociedade em constante processo de transformação. A construção de um Projeto Político Pedagógico, desta forma, torna-se de importante necessidade para a instituição escolar, considerando-se que deve fazer parte de sua construção toda a sua comunidade – interna e externa. Nesse sentido, entende-se que o projeto faz parte de uma construção coletiva e deve buscar consolidar os ideais de uma escola democrática, inclusiva e abrangente.

Demo (1998, p. 248) se refere assim a essa questão:

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência.

Sendo assim, busca-se na figura do gestor o papel de interagir com os demais colaboradores escolares tendo como finalidade obter compreensão acerca dos sistemas educacionais, uma vez que não compreendem somente a um conjunto relacionado à infraestrutura física e de conteúdos e cronogramas curriculares. Possui também uma legislação, normas e atribuições. Esses componentes são caracterizados como a base para a organização e adequado funcionamento do sistema escolar e do desenvolvimento do ensino. Portanto, é imprescindível, anualmente a mobilização de importantes recursos para atender à procura por educação de grandes esferas populacionais.

Uma vez que necessitam de custos permanentes, essas buscas precisam de formas diferenciadas de planejamento. O Projeto Político Pedagógico estabelece, para essa metodologia de sistema, um importante papel com o objetivo de assegurar o subsídio dos recursos, assim como ponderar os interesses a fim de distribuí-los ao longo de tempos e participantes institucionais diferenciados. Diante do citado, Rossi (2004, p.36-37) informa que:

A prática da gestão não se esgota no âmbito da instituição escolar nem se reduz à ação dos gestores nos processos administrativos e pedagógicos.

Devem ter em conta um projeto pedagógico, assegurado por organização do trabalho escolar colegiada, envolvendo, se possível, todos os personagens que atuam na escola - pois uma prática que dê respostas a alguns dos problemas existentes é uma construção coletiva na qual devem comprometer-se diferentes ações individuais.

Levando em consideração o acima citado, confirmar-se e explica-se a preparação deste estudo, que traz em seu bojo a intencionalidade de ajudar os gestores a identificar a necessidade e a importância do trabalho democrático nas instituições de ensino, com observadas à orientação, revisão e aprimoramento dos processos de gestão que tem como propósito maior a garantia de uma educação de qualidade em geral.

O ponto predominante do Projeto Político Pedagógico é ser um instrumento de luta contra a seletividade, a discriminação, a exclusão e o rebaixamento do ensino das camadas populares (SAVIANI, 1998). Nesse sentido, construir, executar e avaliar o PPP significa inquietar-se com a qualidade da escola, ou seja, uma escola que garanta as condições de trabalho necessárias para o desenvolvimento do processo pedagógico.

O projeto, partindo de uma construção coletiva analisa demandas reais apontadas por professores, alunos, pais, diretores e comunidade em geral. Desta forma, a escola ganha autonomia e concomitantemente segurança para conquistar seus objetivos e destrinchar os problemas colocados pela sociedade. De acordo com Vasconcelos (2002, p.21): “[...] É o projeto que vai articular, no interior da escola a tensa vivência da descentralização e através disto permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com os órgãos dirigentes”.

No entanto, muitas escolas não agem de forma participativa na construção deste documento. Com isso, ele acaba não se concretizando, ou negando-se enquanto material de vivência democrática, bem como a conquista da autonomia da escola, perdendo o seu sentido principal que é ser um mediador de decisões, da condução das ações e da análise dos resultados e impactos.

É importante que o PPP seja percebido em sua globalidade e reconhecido como um instrumento que identifica a escola como uma instituição social, voltada para a educação. Logo, ao se construir o Projeto Político-Pedagógico, torna-se fundamental compreender a realidade que circunda a escola, expressa no contexto macro da sociedade: econômico, político e social.

Libâneo (2012) enfatiza que a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos. Assim, é relevante que o Projeto Político Pedagógico da escola seja construído contemplando interesses, percepções, tomada de decisões que busquem melhorias e mudanças nas atividades pedagógicas.

O documento ainda orienta que a gestão democrática e participativa das escolas deve ser construída através da problematização de questões inerentes ao cotidiano escolar como sua prática pedagógica, o perfil dos profissionais da instituição, a relação com a família e a comunidade e os resultados das avaliações externas. Essas questões devem ter encaminhamento de soluções através da reflexão e do debate coletivo envolvendo a equipe de gestão e os demais atores da comunidade escolar. Numa gestão democrática, a tomada de decisões de forma compartilhada coloca a comunidade escolar como responsáveis pelas mudanças decorrentes do processo de elaboração e execução do PPP.

Portanto cabe ao gestor coordenar a organização, a mobilização e a articulação de todos os recursos materiais e humanos necessários, tendo como foco o desenvolvimento do processo pedagógico, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade contemporânea.

### **3.2 O papel do Gestor na democratização da Gestão Escolar para uma educação de qualidade**

Compreende-se que é necessário construir uma escola verdadeiramente democrática, ou seja, que efetivamente assegure aos alunos a aprendizagem, e que possua condições organizacionais e pedagógicas que possibilitem isso. Nesse sentido, consideramos que os gestores são profissionais que desempenham um papel de extrema importância na determinação do clima e cultura organizacional da escola e na efetividade da aprendizagem de seus alunos. Para Luck (2013, p. 28),

[...] o pressuposto de tal enfoque corresponderia ao reconhecimento de que a maior responsabilidade do diretor reside na liderança, orientação e coordenação das atividades docentes, o que é verdade. No entanto, essa

atuação demanda o domínio de competências muito mais complexas do que as docentes, e a atenção sobre muito mais situações do que as restritas à sala de aula.

Desse modo, considerando que o gestor escolar ocupa papel relevante no dia a dia da escola, pois a ele cabe organizar o trabalho pedagógico que contribua para uma aprendizagem efetiva por parte dos alunos bem como gestar as diversas demandas impostas em relação aos aspectos administrativos, financeiros, humanos das escolas da rede pública, entendemos ser necessário conhecer e analisar a legislação que trata da sua atuação, bem como os programas e projetos que têm por finalidade promover a formação do Gestor Escolar.

Nesse sentido, consideramos que a formação do Gestor Escolar, ou a falta da mesma, possui implicações positivas ou negativas na organização do trabalho pedagógico e administrativo das escolas públicas, sendo inclusive um dos fatores que podem influenciar no desempenho escolar dos alunos.

Estando assim, a pesquisa analisa o papel do Gestor Escolar numa linha de gestão democrática como um dos fatores primordiais na concretização de uma educação escolar pública de qualidade, analisa também o papel de sua formação, se corresponde às necessidades efetivas para o desempenho de suas funções de modo a superar as questões técnicas e imediatas do cotidiano escolar e a contribuir para a ampliação de seus conhecimentos sobre as questões mais abrangentes que envolvem o fazer pedagógico, bem como sua consciência sobre o seu papel político, social, cultural e pedagógico no processo de melhoria da qualidade da escola pública.

Relacionado a essa questão, manifesta-se a postura do gestor escolar, como sendo o sujeito que irá explanar ideias para que aconteça a mudança, aquele que irá articular essas ideias junto à comunidade escolar. Segundo Alonso (1998, p.11), trata-se de:

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar.

É imprescindível abordar os espaços de ação colegiada no Projeto Político Pedagógico (APMF, Conselho Escolar, Conselho de classe e Grêmios Estudantis),

como um mecanismo que pode fazer a diferença. Assim, as tarefas do gestor escolar devem ser de trabalhar em prol das propostas do PPP da qual ele e sua comunidade escolar fazem parte.

Segundo esta visão, para os que se propõem assumir a gestão escolar deve-se desenvolver um conjunto de competências, tais como apoiar as equipes de trabalhos, manter bom relacionamento com as pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo escolar, incentivar a formação continuada e administrar os recursos físicos, materiais e patrimoniais. Ou seja, o gestor deve dirigir/coordenar e assumir no grupo o compromisso para que a escola funcione numa construção coletiva.

Paro (2005, p.40), ao discutir sobre esta pauta, afirma que é fundamental que se tenha clareza em relação à participação.

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade.

Cabe ao gestor possibilitar abertura para participação assim como cabe aos envolvidos uma participação mais efetiva. É preciso que na organização do trabalho se busque pela autonomia, isto é, que a escola construa o seu próprio Projeto Político Pedagógico, que se tenha abertura, um canal de participação, que exista a transparência administrativa, a democratização das informações e que seja feita avaliação permanente do desempenho escolar.

O gestor escolar carece ter como eixo da sua participação, o pacto com a causa da escola, que é a elevação da aprendizagem. Esse pacto com a causa dá a ele a neutralidade indispensável para que ele possa estar firmemente solicitando todos ao mesmo tempo admitir tal compromisso e a atuar de forma fidedigna a esse princípio.

Em síntese, o profissional responsável pela gestão de uma organização, destaca a competência. Competência essa resultante do ajuste de habilidades técnicas comportamentais responsáveis pelo atributo e pela definição do que se almeja alcançar de acordo com a proposta estabelecida pela escola. No entanto, ser conveniente não constitui simplesmente fazer bem feito, mas sim despertar-nos

outros a pretensão de cometer bem feito e até mesmo conseguir instigar o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma atuação muito mais direta de comando e de procedimentos grupais em uma das influências mútuas contínuas e permanentes.

### **3.3 Perspectivas, mecanismos, ações e programas da escola voltada para uma gestão democrática.**

Com as reformas na educação, a partir da década de 90 são visíveis na legislação brasileira algumas modificações no que se refere à gestão e a organização da educação básica, evidenciando no contexto escolar importantes mudanças.

A gestão democrática na escola e nos sistemas de ensino torna-se um processo de construção da cidadania emancipada que deve dar um olhar minucioso às novas questões que surgem. Para tanto, e segundo Araújo (2000), são quatro os elementos indispensáveis a uma gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

A realidade mostra uma série de formas e significados dados ao sentido de participação na escola. Alguns exemplos identificam participação como simples processo de colaboração, de adesão e de obediência às decisões da direção da escola. Nesses casos, as decisões são tomadas previamente e os objetivos da participação também são delimitados antes dela ocorrer, segundo Bordignon e Gracindo (2000).

Uma das questões a serem enfrentadas na gestão democrática são o respeito e a abertura de espaço para o “pensar diferente”. É o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000 p. 134).

Nota-se, que a maior resistência encontrada a essa postura pluralista está, em grande parte, na consequente distribuição de poder que ela enseja. Nesse sentido, ratificando a ideia da necessidade de desconcentração do poder, Bobbio (1994, p.15) esclarece que “uma sociedade é tanto melhor governada, quanto mais repartido for o poder e mais numerosos forem os centros de poder que controlam os

órgãos do poder central”. Vale considerar que “o conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias” (BARROSO, 1998).

Escola autônoma é, portanto, aquela que constrói o seu PPP de forma coletiva, como estratégia fundamental para sua emancipação (dimensão micro) e para a transformação social (dimensão macro). Assim, a autonomia precisa ser conquistada a partir da democratização interna e externa da escola, politizando o espaço escolar e propiciando o desenvolvimento de duas facetas importantes da autonomia escolar: a autonomia da escola e a autonomia dos sujeitos sociais (ARAÚJO, 2000).

A gestão democrática refere ao processo de participação coletiva, pressupondo, portanto, instâncias colegiadas de caráter deliberativo, a prática do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

E para garantir um arrolamento entre estado e sociedade no campo da educação, o Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), instituiu as Unidades Executoras (UEX) como necessárias para gerenciarem e exercerem o controle social dos recursos públicos destinados ao desenvolvimento dos programas educacionais, buscando assim, mesmo que parcialmente, atender ao princípio da autonomia escolar estabelecida em lei.

Segundo a Resolução Nº. 3 de 04 de março de 1997, uma unidade executora representa uma instituição de ensino portanto, constitui-se numa sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, responsável pelo recebimento e execução dos recursos financeiros recebidos do governo federal através de políticas públicas como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE (BRASIL, 1997), por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação que é um fundo especial, de natureza contábil e de âmbito estadual, formado em sua quase totalidade por recursos provenientes dos impostos e transferências dos estados, Distrito Federal e municípios.

Além desses recursos, sempre que no âmbito de cada Estado o valor por aluno não alcançar o mínimo definido nacionalmente, uma parcela de recursos federais é repassada para compor o FUNDEB.

A referida resolução Brasil ainda dá destaque quanto ao papel dessas unidades:

A função das Uex é administrar bem como receber, executar e prestar conta dos recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, municipais, privados, doados, ou os recursos provenientes de campanhas escolares, advindos da comunidade ou de entidades beneficentes, bem como fomentar as atividades pedagógicas da escola.

Dessa forma, a fundação dos Conselhos Escolares, enquanto unidade executora apresenta-se como um desenho diferenciado de gerir a escola, numa proposta de construção coletiva da melhoria do ensino.

Constitui-se num colegiado que congrega representação de todos os segmentos da escola - pais, alunos, professores e demais funcionários - com o objetivo de cooperação e integração entre escola e comunidade nas ações sócias educacionais.

O desempenho do Conselho Escolar, então, está, sobretudo, em garantir a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, promoverem a democratização da gestão e a descentralização do poder.

Para tanto, o Conselho Escolar deve instigar a participação de diferentes pessoas na articulação dos recursos financeiros, pedagógicos, administrativos e culturais, compartilhando o desejo comum de promover uma educação de qualidade, segundo ordena o artigo 1º da Lei 9.394/96:

[...] que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais [...]

Diante da relevância social e política dos Conselhos Escolares, o fortalecimento da atuação desse órgão colegiado tem sido um desafio contemporâneo no contexto das nossas instituições públicas de ensino, uma vez que, as práticas da vivência democrática e da participação social ainda tem se configurado com certa morosidade na sociedade, e isto também se reflete dentro das escolas.

Contudo, não se pode deixar de visualizar os conselhos escolares como parceiros fundamentais na realização de ações que aprimorem o funcionamento escolar em todos os espaços/tempos de uma escola democrática, participativa e de qualidade.

#### **4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO DOS ESPAÇOS/TEMPOS ESCOLARES NA PERSPECTIVA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: análise e discussão**

Tendo em visto o referencial teórico estudado e abordado na parte metodológica da pesquisa, o presente capítulo abordará a caracterização do estado do Maranhão, bem como a caracterização do sistema público estadual de ensino e a Secretaria responsável, com finalidade de proporcionar um apanhado geral da gestão escolar no estado e os princípios em que se baseia. O Capítulo analisa os dados coletados no campo empírico, considerando as contribuições dos participantes da gestão escolar dentro da escola pesquisada, proporcionando a análise dos resultados encontrados durante a pesquisa.

A gestão escolar tem o papel de constituir todos os elementos que, direta ou indiretamente, entusiasma o trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas práticas, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelos processos de ensino e aprendizagem de todos os estudantes.

O objetivo geral do gestor escolar consiste em reger a gestão da escola em prol da aprendizagem dos estudantes com ações que, respaldadas pela comunidade escolar e pelas instâncias colegiadas, visam ao acesso e à permanência das crianças, dos adolescentes e dos jovens na escola, bem como a qualidade da Educação Básica. Essa equipe, tendo a Gestão Democrática como princípio, com transparência e efetivos canais de comunicação, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, pela ética profissional e pelo comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

#### 4.1 Breve histórico do Estado do Maranhão

O Estado do Maranhão está localizado na Região Nordeste do Brasil. A capital é São Luís e a sigla MA.

Possui área de 331.983 km<sup>2</sup>, faz limites a sudoeste e sul com Tocantins, a oeste com o Pará e a leste com o Piauí. Possui 217 municípios e segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), obtém um total de 7.075.181 habitantes registrados no ano de 2019.

Os espanhóis foram os primeiros a chegarem à região, em 1500, e que atualmente corresponde ao Maranhão. Posteriormente o território foi disputado por franceses, portugueses e holandeses no início da colonização brasileira. Houve várias tréguas, mas os portugueses retomaram a área em definitivo.

Em 1612, a Coroa instituía o Estado do Maranhão e Grão-Pará. O objetivo era melhorar a defesa da costa e os contatos com a metrópole. A vigilância não evitou uma nova investida estrangeira. Dessa vez, em 1641, os holandeses chegaram à região e ocuparam a ilha de São Luis. O nome era uma homenagem a Luiz XIII. A permanência dos holandeses durou três anos.

Quando os portugueses conseguiram consolidar o domínio na região, houve a separação de Maranhão e Grão-Pará, em 1774. O Maranhão é um dos estados de maior influência política portuguesa. Esse fato fez com que, somente em 1823, aceitasse a Independência do Brasil. O processo não foi pacífico e o fim resultou em uma batalha armada.

No quesito economia, até o fim do século XVII, a base econômica do estado maranhense estava centrada na produção de especiarias, como o cravo, canela e pimenta. Também de grande importância o cultivo da cana de açúcar.

Após o fim da escravidão negra, em 13 de maio de 1888, um período de acentuada decadência econômica assolou o Maranhão. A recuperação só viria no fim do século XX, com o incremento da indústria têxtil.

A População do Maranhão foi protagonizada por duas importantes correntes migratórias no decorrer do século XX. O movimento começou com a chegada de sírio-libaneses. No intervalo das décadas de 40 e 60, migrantes do Ceará se instalaram no Maranhão em busca de lavouras mais produtivas.

Em relação à cultura, no Maranhão a diversidade cultural é outro ponto forte. Obra da direção de aversão dos escravos que, mesmo batizados pelos senhores e

encetados na fé católica, não abdicavam suas tradições, a cultura maranhense é apontada por cores e ritmos variados. Modelo disso é o Bumba Meu Boi, uma brincadeira que combina lendas indígenas, dança e música. A festança é marcada pelo ecletismo religioso, atravancando figuras do cristianismo com as crenças africanas. Incide no período junino, onde centenas de grupos se exibem nos arraiais com matracas, zabumbas e pandeiros.

Conforme os últimos dados do IBGE, o PIB do estado cresceu 15,3% Bem acima do desenvolvimento do Brasil no mesmo período, que foi de 2,7%. O problema é que esse crescimento não se traduziu em melhoria de vida para seus habitantes. O Maranhão infelizmente tem um dos piores desempenhos nos índices sociais do país, com problemas relacionados à má distribuição de renda, falta de saneamento, violência urbana, entre outros.

#### **4.2 Caracterização do Sistema Público de Ensino do Maranhão**

A Educação básica envolve a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio e tem permanência ideal de dezessete anos calculando com a educação infantil. Assim como defini o Art. 22 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96: "A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores".

No Brasil, quando falamos da oferta de educação básica, os elementos assinalam para provocações de grande proporção, especialmente no que se refere ao acolhimento educacional com condição a que submetemos nossas crianças, jovens e adultos. Por condicionantes variados, as regiões norte e nordeste agrupam os agravos indicantes educacionais do país, permanecendo o Maranhão nessa situação conflitante, reunindo déficits educacionais que carecem ser devidamente encarados para acréscimo do atributo educacional.

De acordo com o Panorama de Territórios do Maranhão (2017): "A Secretaria Estadual de Educação do Maranhão (SEDUC) tem como missão elaborar, coordenar, monitorar e avaliar as políticas públicas no âmbito educacional, primando pela qualidade do ensino e acesso de todos à educação".

A SEDUC-MA, através da Coordenação Estadual do Censo Escolar, disponibiliza indicadores da educação básica do Maranhão, baseado nas coletas do Censo Escolar e avaliações do INEP, a partir de 2007.

Dados como matrículas iniciais, rendimento, taxas de distorção idade-série e IDEB dos 217 municípios do Estado, distribuídos por rede e localidade, estão disponíveis para consulta de forma intuitiva e rápida em seu canal de acesso digital. É indicado para todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na educação, como Secretarias Municipais de Educação, pedagogos, pesquisadores, estudantes, etc., enfim, para todos que tem a educação como foco e cientes da máxima importância desta para o desenvolvimento estratégico do país. Dados do Panorama de Territórios – MARANHÃO (2017, p-24), informam que:

A SEDUC atua de forma descentralizada, por isso conta com as Unidades Regionais de Educação que foram criadas com o objetivo de promover a reestruturação administrativa, a descentralização e a gestão participativa no governo do estado do Maranhão, resultando no aumento do controle social das ações governamentais. As 19 Unidades Regionais de Educação (UREs) maranhenses são: Açailândia; Bacabal; Balsas; Barra do Corda; Caxias; Chapadinha; Codó; Imperatriz; Itapecuru-Mirim; Pedreiras; Pinheiro; Presidente Dutra; Rosário; São João dos Patos; Santa Inês; Timon; Viana; Zé Doca; São Luís.

O atual Secretário de Educação do Estado do Maranhão é Felipe Costa Camarão. Formado em Direito pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), é mestre em Direito pela mesma instituição. Ainda jovem, teve sua carreira voltada às atividades jurídicas e, em 2015, assumiu a Secretaria de Estado da Gestão e Previdência, sendo empossado meses depois na Secretaria de Estado de Cultura. Desde junho de 2016, Felipe Costa Camarão está à frente da Secretaria de Educação.

As mudanças que estão sendo consolidadas no que diz respeito às áreas educacionais do Maranhão têm como pilares os espaços de infraestrutura, currículo, formação de professores e gestão escolar, além da questão da remuneração. Todas fazem parte da macro política “Escola Digna”, cujo decreto foi assinado pouco depois da posse do atual governador do Maranhão Flávio Dino, além do estabelecimento de um regime de colaboração do estado com os municípios. “A Educação aqui estava esquecida, tem índices de aprendizagem ruins, e as redes municipais necessitam de ajuda para se organizar. O estado não é responsável por

elas, mas pode se fazer presente em ações que influenciam a qualidade”, diz o governador do Maranhão ao posicionar-se nas plataformas de interação.

Sobre o quantitativo e distribuições de escolas participantes da rede pública de ensino estadual do Maranhão, temos os seguintes dados:

**Figura 01:** Divisão das escolas no Maranhão



Fonte: SEDUC/ MARANHÃO 2018

De acordo com fontes da SEDUC-MA, a rede estadual tem majoritariamente escolas de Ensino Médio e, atualmente, ocupa o 20º lugar no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com nota 3,1. Segundo o INEP, está na mesma posição da Paraíba e do Amapá e à frente somente de Sergipe (2,6), Alagoas e Rio Grande do Norte (2,8), Bahia (2,9), Mato Grosso e Pará (3,0). No topo da lista estão Pernambuco e São Paulo (3,9).

Segundo Felipe Camarão, atual Secretário de Educação do Maranhão é esperado atingir a nota 3,7, no mínimo, estipulada para 2017 pelo MEC. Nas outras etapas, a situação do Maranhão não é melhor. O IDEB dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental estão abaixo da média do Brasil.

Quanto ao quantitativo de docentes e discentes integrantes do sistema público de ensino, têm-se os seguintes dados de acordo com as últimas atualizações do INEP:

**Figura 02:** Quantitativo de docentes e discentes com matrículas ativas

O número total de alunos

**355.791**

A secretaria estadual responde pelas unidades de Ensino Médio, mas ainda atende cerca de 100 de Ensino Fundamental. As exceções

O número total de professores é

**31.137**

Fonte: SEDUC-MA 2018

Uma das fundamentais transformações alocadas em cena pela gestão atual foi à supressão de salário para os profissionais do Magistério, com um reajuste de 6,81% no piso (que não vale para professores dos municípios). Docentes que trabalham 40 horas semanais passaram a ganhar R\$ 5.750 reais. São os mais bem pagos do Brasil. Mas salva notar que esse valor considera apenas 7% dos docentes da rede, pouco mais de 2 mil deles.

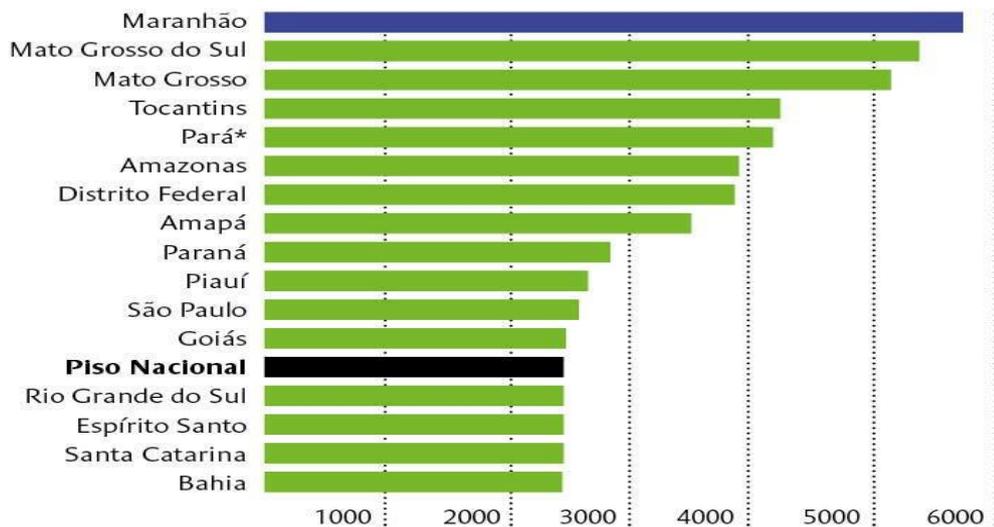
Com informações da SEDUC-MA, através de seus canais de comunicação, para arcar com o pagamento, o governo acometeu recursos do tesouro maranhense, fazendo um aporte de 248 milhões de reais. Os números recebidos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que somam pouco mais de 1,3 bilhões de reais.

De fato, a valorização da profissão docente passa pela remuneração adequada e confere atratividade à carreira. “O reajuste é motivador. Muitos diminuíram índice de faltas e querem dedicar mais tempo à sala de aula”, diz o Gestor de uma das escolas beneficiadas em entrevista a Revista Nova Escola.

Marcos Bassi, coordenador do Observatório de Remuneração Docente, chama a atenção para o fato de a manutenção da política salarial maranhense estar acoplada fortemente ao FUNDEB. O fundo federal está previsto para acabar em 2020, mas, a esse respeito, o governador Flávio Dino não demonstra muita preocupação quando declara em uma de suas entrevistas acoplada nos canais de comunicação da SEDUC: “O FUNDEB não vai acabar, de jeito nenhum. É importante demais para cuidar da Educação da maioria dos estados, que passam por muitas dificuldades e dependem desse recurso há muito tempo”.

Informações obtidas ainda por intermédio da SEDUC-MA, explícita que para conseguir continuar honrando com o compromisso salarial, além de seguir contando com o FUNDEB, a secretaria estadual tem de cuidar da progressão da carreira (se o salário inicial é elevado, o vencimento final não pode ser muito diferente para não desequilibrar os cofres públicos), apreciar o impacto anual da inflação e o crescimento da folha de pagamento.

**Figura 03:** OS MAIS BEM PAGOS DO BRASIL AUTONOMIA ADMINISTRATIVA: Com reajuste de 6,81%, os docentes da rede estadual maranhense passam a ganhar R\$ 5.750.00.



Fonte: SEDUC-MA 2018

No acometimento à carência da formação docente, a secretaria estadual determinou que o trabalho fosse feito em casa, sem consultorias externas, “para valorizar os educadores locais e evitar gastos exorbitantes”, diz o secretário Felipe. Os técnicos organizam cadernos formativos seguindo as diretrizes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e da Prova Brasil, na perspectiva de alinhar o

currículo. Por isso, cabe à sociedade acompanhar, cobrar e se envolver. Afinal, se o Maranhão conseguir reverter o descaso do passado, os benefícios serão gigantescos. Será a prova viva do poder da Educação.

Quanto ao fator Gestão Democrática, a Secretaria se posiciona da seguinte forma:

Para dar voz a quem vive o dia a dia da escola, a secretaria organizou momentos de escuta pedagógica para que os educadores possam dialogar com a pasta sobre problemas, anseios e sugerir melhoras. Cerca de 5 mil profissionais já participaram da atividade. “É o encontro com a realidade. O gabinete tem de ir além de sua característica de órgão central e fazer algo em relação ao que vê e ouve”, afirma Cacilda Cavalcanti, professora e pesquisadora de políticas educacionais da Universidade Federal do Maranhão.

**Figura 04:** Espaços Escolares.



Fonte: SEDUC-MA 2018

Sobre o cargo de diretor escolar, o modelo de escolha por indicação acabou: a comunidade vota nos candidatos. Segundo a SEDUC, esse é um projeto que desde os anos 1990 tenta ser concretizado, mas sempre acabava sendo barrado pelos governos em exercício. “Agora temos uma gestora que nos representa e conhece a escola, lecionou aqui”, diz um professor lotado no sistema público estadual do Maranhão.

De acordo com a meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), ao posicionar-se sobre a investidura no cargo de Gestor é indispensável:

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 à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

O PNE (2014-2024) retoma algumas questões-chave da gestão democrática para a política educacional da última década, mas assegura que não houve alterações no limite regulatório da função de diretor nos últimos dez anos. No que se refere à definição sobre a ocupação do cargo de diretor escolar, a LDBEN dispõe em seu art. 64 que “a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional”.

Não existe base de dados disponível sobre gestores escolares para o universo de escolas; a base de dados mais atual e com informações mais relevantes foi encontrada no Questionário do Gestor, aplicado no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) – Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC/Prova Brasil). Embora a gestão democrática da escola pública no Brasil se faça presente como princípio na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN, a legislação educacional futura pouco avança no sentido de defini-la conceitualmente e de estabelecer atribuições e competências para os gestores escolares.

Dada à natureza tridimensional da federação brasileira, em que União, estados e municípios são instâncias autônomas, proliferam-se definições de competências e atribuições, bem como de modalidades distintas de escolha dos cargos nas escolas.

### **4.3 A escola pesquisada: caracterização**

A pesquisa foi realizada em uma escola de ensino médio, integrante da rede estadual de ensino público de São Luís - MA, localizada no bairro da Cidade Operária.

A escola atende alunos do nível médio e EJA, conta com um corpo pedagógico formado por Gestor Geral, 2 Gestores Adjuntos, 38 professores sendo 2

desses intérpretes de Libras, 1 apoio pedagógico e 4 merendeiras revezando entre o lanche e a limpeza geral da escola atendendo 1.032 matrículas sendo, 382 no turno matutino, 398 no turno vespertino e 252 no turno noturno na modalidade EJA. A coordenação da escola encontra-se desfalcada, não havendo coordenador na instituição, desta forma os gestores adjuntos e o gestor geral revezam a responsabilidade lotada a coordenação.

Levando em consideração a infraestrutura da escola há muitas dificuldades, como a falta de laboratório de informática, biblioteca com acervo precário, salas de aulas desprovidas de uma acomodação agradável uma vez, que são pouco iluminadas e arejadas e também a falta de acesso adaptável aos alunos e de qualquer forma a outros participantes da comunidade escolar com necessidades especiais. No entanto, a escola dispõe de 14 salas de aulas, 1 sala de Gestor Geral, 1 coordenação ocupada por gestores adjuntos, cantina, 2 banheiros (masculinos e femininos), auditório, biblioteca (em desuso), quadra de esportes (em desuso), laboratório de Biologia e sala dos professores.

A supervisão conta com materiais que controlam as ocorrências dos alunos na instituição, bem como situações envolvendo os professores. Conta com um sistema que monitora a entrada e saída dos estudantes com carteirinhas, o que facilita o controle dos estudantes pela coordenação que tenta ao máximo estreitar a relação escola e família para deixá-las cientes dos acontecimentos envolvendo os alunos.

#### **4.4 A fase de observação**

No início do ano letivo de 2019 dei início à fase prática da disciplina “Estágio em áreas específicas”. Aproveitando a oportunidade, resolvi fazer da escola campo, meu campo empírico para o processo de investigação e obtenção de dados do presente trabalho.

Permanecendo a disciplina do estágio relacionada com a gestão escolar, iniciou-se no mês de março do presente ano a observação na escola campo a qual se prolongou até o último mês de maio, onde foi possível obter informações que proporcionaram uma rica reflexão acerca da gestão democrática assim como a do papel do gestor Escolar nessa jornada. De acordo com o molde organizacional sugerido por Lopes (2005), o método de observação tem o desígnio de reconstruir

empiricamente a realidade. “As operações envolvidas nessa fase (...) visam coletar e reunir evidências concretas capazes de reproduzir os fenômenos em estudo no que eles têm de essencial”. (LOPES, 2005.p.142)

Desta forma, durante a permanência na escola, foram analisados alguns documentos que serviram de suporte para melhor compreensão do trabalho da gestão e também para coletar dados, técnica utilizada na observação e que deu sustentação à pesquisa. Lopes (2005, p.143), ao posicionar-se sobre a coleta de dados descreve que:

As técnicas de coleta são os instrumentos por meio dos quais são obtidos os dados da pesquisa. Elas são técnicas de observação ou de investigação e constroem empiricamente o objeto por meio dos fatos coletados. As técnicas, ao serem escolhidas, conferem um significado epistemológico ao tratamento do objeto e um significado teórico aos problemas que se apresentam ao objeto.

O Projeto Político Pedagógico da escola encontrava-se em processo de atualização reunindo gestores e professores onde durante uma reunião no começo do ano letivo, abordaram a possibilidade de em sua reformulação, acrescentar práticas que insira a escola em tempo integral. Mas, observou-se que se encontrava guardado não sendo garantia de base para as atividades docentes e que segundo o Gestor Geral, sua última atualização foi em 2006.

O planejamento escolar é feito com a interação de gestores e professores. No início do ano é solicitado aos professores que façam a seleção dos conteúdos a serem abordados de acordo com suas respectivas disciplinas. Posterior a essa fase, faz-se mensalmente e de forma individual por cada professor.

O calendário escolar é elaborado pela Secretária de Educação Estadual com atividades estabelecidas para todo o sistema de ensino. A escola decide como se dá a formas de comemoração dos eventos comemorativos, porém, as atividades de cunho administrativas, pedagógicas e culturais não designadas a SEDUC.

As reuniões pedagógicas são dirigidas pelos gestores adjuntos. Acontecem sempre que surgiu uma oportunidade, tendo em vista que a escola não remete reuniões desse cargo utilizando os dias letivos comprometendo assim o calendário escola.

O Conselho Escolar é formado por integrantes de todos os segmentos da instituição sendo eles, gestores geral/adjuntos, 2 professores, 2 alunos e 2 pais. As

reuniões acontecem de forma semestral onde as discussões envolvem principalmente o comportamento dos alunos em relação às dificuldades na vida escolar e os perigos oferecidos pela sociedade.

A avaliação acontece de forma mensal sendo uma semana dedicada exclusivamente para avaliações logo após o intervalo. Quanto a sua forma, se dá de maneira diagnóstica, contínua e qualitativa.

Quanto sua avaliação no IDEB, durante a pesquisa percebeu-se que a escola não alcançou a meta projetada pelo MEC (a nota observada foi de 3.7 quanto a meta projetada para 2019 é de 4.0), o que não caracteriza um avanço no resultado do processo educativo apesar da observação a princípio mostrar que a equipe gestora vem caminhando para apresentar um elevado desenvolvimento no ensino ofertado pela instituição. Questionado acerca dos anos que se encontram em branco, o gestor geral informou que o número de participantes do Saeb foi insuficiente para a divulgação dos resultados.

Outro fator importante das observações foi analisar o posicionamento do Gestor e demais funcionários junto ao atendimento aos alunos e pais. Essa análise se deu por meio de participação nas reuniões de Conselho Escolar, reunião de professores, planejamento e conselhos de classe. Em todos os encontros citados, o gestor mostrou-se articulador procurando sempre uma forma com que todos participassem e chegassem a decisões para o bom funcionamento e melhor oferta de ensino da escola.

Luck (2000, p.11-13) positiva o método como o gestor conduz as atividades da instituição posicionando-se da seguinte forma:

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Dentre outras questões, foi observada a interação do Gestor com equipe de professores e comunidade em Geral, seu relacionamento com os alunos frente às ocorrências do ambiente escolar e também sua preocupação em estreitar o máximo o relacionamento escola e família e dessa forma oferecer maior suporte a comunidade escolar.

#### 4.5 Os que dizem os documentos?

A Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 206, expõe o conjunto de títulos que consolidam a educação nacional. Entre esses, o inciso VI adverte a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A lei citada na CF precisaria ser a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/1996. Esse componente legal reintera, em seu artigo 3º, que também trata dos títulos da educação nacional, aquilo que a CF já indicava, mas prepara de maneira um pouco mais específica no inciso VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Isto é, a LDBEN adianta que tratará da matéria, mas que os sistemas estaduais e municipais de ensino poderão/deverão regulamentá-la também nas suas próprias esferas.

O Governo do Estado do Maranhão considerando que a participação da comunidade na gestão escolar é forma de atendimento ao preceito constitucional de incentivo à colaboração da família e do exercício da cidadania, buscando a melhoria na qualidade de ensino, traz no Decreto Nº 30.619, de 02 de janeiro de 2015 as seguintes disposições acerca da investidura no cargo de Gestor Escolar:

**Art. 1º.** A escolha do profissional para o exercício da função de Gestor/Diretor Geral e Gestor Auxiliar/Diretor Adjunto das escolas públicas estaduais será realizada no início do mandato do Governador eleito, mediante processo seletivo democrático.

Parágrafo único. O processo poderá ser repetido quantas vezes se fizer necessário em cada escola ou grupo de escolas, à medida que vagas venham a surgir.

**Art. 2º.** A escolha do profissional para o exercício da função de Gestor/Diretor Geral e Gestor Auxiliar/Diretor Adjunto das escolas públicas estaduais será realizada em todas as escolas, excetuando-se as indígenas, quilombolas e as escolas de áreas de assentamento, conforme parágrafo único do art. 60 da Lei 9.860, de 1º de Julho de 2013.

Parágrafo único. A escolha ocorrerá em quatro etapas cumulativas:

I - 1ª etapa: Apresentação de carta de intenção para exercício do cargo de gestão;

II - 2ª etapa: Exame de certificação integrado por um curso de formação de 20 (vinte) horas, seguido de uma prova;

III - 3ª etapa: Consulta democrática junto à comunidade escolar;

IV - 4ª etapa: Assinatura do contrato de gestão, visando ao cumprimento das diretrizes e planos governamentais que orientam o processo e estabelecem mecanismos de monitoramento e controle do desempenho gerencial.

**Art. 3º.** No ato da apresentação da carta de intenção, os candidatos deverão apresentar:

I - Proposta de trabalho representada por um Plano de Melhoria da Escola, o qual deverá conter:

a. Diagnóstico da escola e da comunidade, analisando aspectos que demandem atenção especial;

b. Objetivos e metas para melhoria da escola e do ensino, em consonância com a política educacional do Estado do Maranhão;  
c. Descrição das ações a serem implementadas na gestão dos resultados educacionais, na gestão participativa, na gestão pedagógica, na gestão de pessoas e na gestão de serviços e recursos, além dos respectivos resultados esperados.

II - Documentos pessoais conforme regulado em Portaria da Secretaria de Estado da Educação;

III - Certidões que demonstrem que o candidato não se enquadra em nenhuma das vedações previstas na Lei nº 9.881, de 30 de julho de 2013 - Lei da Ficha Limpa;

IV- Termo de Posse comprovando ser servidor efetivo do quadro permanente de pessoal do magistério da SEDUC e ter pelo menos 03 (três) anos de efetivo exercício do magistério;

V - Declaração do Chefe imediato informando o efetivo exercício do candidato na escola por, no mínimo, seis meses;

VI - Declaração de que não se encontra em processo de aposentadoria;

**Art. 4º.** Será obrigatório possuir nível superior para habilitar-se ao exercício da função de Gestor/Diretor.

§ 1º. Na unidade escolar onde inexistir candidato com a formação exigida poderão candidatar-se os Profissionais da Educação Básica, na seguinte sequência, que:

I - estejam cursando nível superior;

II - possuam formação de nível médio com magistério;

§ 2º. Cada profissional poderá concorrer à direção de apenas uma escola.

**Art.5º.** Na unidade escolar onde não houver candidato, poderá inscrever-se profissional que esteja desempenhando as suas atividades em outra escola do mesmo município, obedecidos os critérios estipulados no Art. 4º.

Parágrafo Único. Nas unidades escolares onde inexistir candidato, os Gestores/Diretores serão indicados pela Secretaria de Estado da Educação.

**Art. 6º.** É vedada a participação no processo seletivo do profissional que, nos últimos 08 (oito) anos, tenha sido destituído, demitido, dispensado ou suspenso do exercício do cargo e/ou função, em decorrência de processo administrativo disciplinar.

De acordo com a publicação feita através do site da Secretaria de Educação Estadual do Maranhão (SEDUC), o método de eleição de gestor escolar tem valor simbólico para a sociedade maranhense por romper com um circuito assinalado por indicações político-partidárias, no qual aproveitavam oportunidades e favoritismo como critério de escolha, para amparar e nutrir poderes locais em especial alienadores sociais. De igual modo, a SEDUC informa que a escolha do gestor escolar atende uma reivindicação histórica dos professores, pais, alunos e servidores e permite uma mudança de comportamento cultural, nunca percebida em tempos anteriores. Além disso, motiva o envolvimento de todos os segmentos escolares na construção e delineamentos da gestão da escola.

Uma gestão escolar democrática e participativa ultrapassa os muros da escola, ela é autônoma e, ao mesmo tempo, libertadora por dotar o gestor de

instrumentos legítimos, conferidos pela própria comunidade escolar, que de forma efetiva e participa ativamente das tomadas de decisões da escola, contribuindo desse modo, com a construção de uma educação com mais igualdade, justiça social, ética, respeito e, principalmente, qualidade.

Partindo do estudo do Plano Estadual de Educação - PEE, nativo do Projeto de Lei Nº 104/2014, pode-se inferir, a partir da análise, que este aponta entre as suas metas, exatamente na Meta 20, aspectos ligados à compreensão de gestão escolar que necessitará ser aplicada nas escolas públicas do Estado do Maranhão.

O PEE (2014, p.90), entre outras afirmações e reafirmações sobre o caráter organizacional da gestão escolar propõe:

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.

No espaço escolar, a gestão na ocasião proporciona e corrobora a concepção de gestão escolar marcada pela SEDUC-MA, nas suas expressividades, através dos conceitos das informações que oferecem norte a elaboração, sistematização dos documentos normativos da escola e, também nos aspectos de sistematização dessas ações. O intuito nos ratifica que a escola e sua gestão adquiram as orientações apenas como forma de cumprir as prescrições do sistema, pois às vezes, a mesma nem se reconhece como constituidora da concepção de gestão apresentada.

E por não acreditar nas possibilidades de sucesso, seus sujeitos, acabam assumindo posturas de repúdio, de não crença, de indisponibilidade, de repulsa, entre outras formas.

Se a escola adota a concepção de gestão democrática e participativa é importante salientar que os mecanismos e os instrumentos devam conduzir ao aperfeiçoamento contínuo das práticas de democratização do acesso e estratégias que garantam a autonomia, participação e permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino, bem como o debate sobre a garantia da qualidade, pois para que a escola realmente funcione numa perspectiva democrática e participativa, a mesma precisa ampliar suas ações em favor das questões de interesse social, ou seja, programar o conselho escolar – colegiado a partir de uma

perspectiva participativa, resguardando os interesses coletivos no âmbito dos sujeitos envolvidos: pais, professores, alunos, funcionários. Nesse sentido, a gestão da escola deve tomar atitudes para viabilizar práticas informativas contínuas que venham favorecer as tomadas de decisões conscientes e transparentes.

A concepção de gestão escolar sugerida pela Secretaria de Estado da Educação – SEDUC/Maranhão é subsidiada, na maioria de seus instrumentos e mecanismos, por perspectivas que refletem as características gerenciais e democráticas e participativas de gestão escolar, assim como algumas interfaces entre essas concepções. Embora ainda apresente a concepção de gestão associada ao aspecto burocratizado e compartimentalizado.

A partir do exposto pode-se concluir que a gestão escolar democrática em relação aos documentos no Estado do Maranhão dentro da Escola pesquisada, apresenta-se associada ao modelo de gestão adotado que possui características de uma concepção associada ao modelo gerencialista e da gestão democrática e participativa, pois incluem programas e projetos que visualizam a difusão de gestão de pessoas, gestão compartilhada, gestão de informações, entre outras nomenclaturas. Porém é preciso que haja ainda uma postura mais centralizada quanto à atualização da documentação utilizada no gerenciamento da escola, em especial o PPP que segundo o corpo gestor encontra-se desatualizado desde o ano de 2010.

Desta forma o exposto nesse tópico proporcionou descrever de maneira mais específica e tendo como bases referenciais teóricas, a forma como são dadas as tomadas de decisões na escola e o que dizem os documentos utilizados para regulamentar essas práticas.

#### **4.6 Com a palavra, Gestores, professores e membros do Conselho Escolar**

Neste tópico, apresenta-se o perfil dos gestores e demais funcionários da escola, bem com entrevistas tanto da equipe técnica quanto da comunidade em geral acerca do papel do gestor escolar se tratando dos espaços/tempos escolares na perspectiva da qualidade de ensino.

Subtendendo o eficaz envolvimento dos variados setores da comunidade escolar no que se relacionam as tomadas de decisões da escola, a gestão democrática enaltece processos e resoluções que a possibilitem, estando-nos

diversos segmentos da gestão escolar leva a um processo de envolvimento coletivo, fazendo com que seus participantes tenham acesso a mecanismos de busca e de investigação pela qualidade do ensino.

Nesse sentido, este trabalho possibilitou colher dados referentes à construção e propagação da gestão democrática no campo empírico pesquisado. Primeiramente, faz-se apresentação do corpo gestor da escola e de tal modo suas funções e demais informações acerca dos seus aspectos relacionados ao ensino e posteriormente, a descrição das informações coletadas, sendo estas descritas de forma relacionada.

O GG ao responder sobre seu tempo no sistema de ensino enfatizou ter sido aprovado em concurso público no ano de 1999, porém, começou a lecionar apenas em 2002. Quanto ao tempo na escola, o GG informou está lotado na instituição desde o ano de 2006 como professor de Educação Artística segundo ele, sua única formação. Então segundo o entrevistado foi em 2010 que recebeu um “convite” para exercer a função de Gestor Geral na escola campo.

Tendo em vista a via de ingresso do GG na sua atual função e sua formação acadêmica, percebe-se que ambas contradizem o que é posto pelo art.64 da Lei 9.934/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN e pela meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014-2024).

**Art. 64.** A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

**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 à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Em relação à entrevista com os GA, o primeiro entrevistado, relatou que desde 1981 se encontra no sistema público de ensino e sua via de ingresso ocorreu por nomeação, tendo ele formação em Magistério e Pedagogia com Pós Graduação em Gestão e Supervisão escolar.

Em entrevista com o GA2, enfatizou estar desde 1984 no sistema público de ensino, se encontra como funcionário da escola campo desde 2007 onde entrou para exercer a função de professor de Geografia, porém em 2010 ocupou o cargo de

GA sendo sua via de ingresso nas duas modalidades por concurso público. Quanto suas formações, o entrevistado informou ser graduado em Geografia licenciatura, Pedagogia e Pós Graduação em Supervisão Escolar.

Quanto aos professores, foram entrevistados 5 (cinco) destes. O P1 licenciado em Educação Física, informou que se encontra no sistema público de ensino desde 1998 e leciona na escola pesquisada desde 2016 sendo sua via de ingresso, seletivo. O P2 licenciado em Língua Portuguesa encontra-se no sistema público de ensino desde 2001 e leciona na escola desde 2016 sendo sua via de ingresso, concurso público. O P3 é licenciado em História e faz parte do sistema público de ensino desde 2003 sendo ele membro do corpo docente da escola pesquisada desde 2015, sua via de ingresso foi concurso público. O P4 é licenciado em Química, desde 1997 encontra-se no sistema público de ensino, estando desde 2012 na escola campo, sua via de ingresso deu-se por seletivo. Por fim, o P5 que durante entrevista respondeu ser licenciado em Matemática e que desde 2001 encontra-se no sistema público de ensino, na escola encontra-se desde 2009 e sua via de ingresso foi através de concurso público.

A entrevista também contou com a participação de dois alunos e dois integrantes da Comunidade escolar (pais de alunos). Os entrevistados A1 e A2 cursam 1<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> série do ensino médio respectivamente sendo o A1 no turno matutino e A2 no turno vespertino. Os CE1 e CE2 segundo eles procuram sempre estar envolvidos nas práticas educacionais da escola uma vez, que é de suma importância ter um olhar da comunidade em relação ao ambiente escolar.

Tantos os alunos e pais entrevistados fazem parte do Conselho Escolar da instituição, o que enriqueceu mais ainda a pesquisa sendo ela respondida por pessoas que estão ativas nas práticas da escola. Segundo Libâneo (2002), o principal meio de assegurar a Gestão Democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola.

Gadotti (1997, p. 16) afirma que a participação influencia diretamente na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino. Segundo o autor,

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.

Entre as informações prestadas pelos colaboradores, utilizou-se de um questionamento importante e indispensável, buscou-se saber qual a percepção que os sujeitos participantes da instituição de ensino têm em relação à gestão escolar. O GG ao ser questionado colocou que compreende a gestão escolar como um fator que está relacionado aos atributos burocráticos da escola bem como se envolver com todos os segmentos com finalidade de propagar qualidade no ensino.

A princípio eu entrei aqui sem conhecer nada da função, participei apenas de uma formação muito rápida sobre gestão escolar, formação está de 3 dias onde tive algumas informações sobre gestão escolar e o resto fui aprendendo na prática. Mas, penso que o papel do gestor de uma escola pública estar relacionado a servir bem e é dentro desse princípio aí que o gestor traz suas características da questão administrativa. No meu caso, a primeira coisa que procurei fazer foram reuniões constantes com os vários setores da escola, setor de serviço, setor administrativo, equipe de coordenação e professores, procurei opiniões de outros segmentos mesmo nas questões administrativas para melhor compreender o que eu sei hoje. A gestão escolar para mim é tudo que envolve o fator burocrático/administrativo da escola. (GG)

Os demais entrevistados comentaram a gestão escolar da mesma forma, como sendo tudo que envolve a questão administrativa de uma instituição de ensino. O depoimento do P2 diz: “Como em todas as instituições, acredito que a escola também carregue uma bagagem de questões administrativas e aí vem o gestor da escola para usar das técnicas de sua função para administrar a escola”.

Tendo em visto tais informações, a LDBEN 9394/96 nos artigos 12,13 e 14 concretiza a concepção de gestão escolar dada pelos entrevistados, porém mostra que também estar relacionada a outros aspectos não citados pelos colaboradores da instituição demonstrando que os participantes não compreendem a gestão escolar em sua totalidade:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos,

bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009);

VIII – notificar o Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001).

Quanto o entendimento da equipe por gestão democrática, os GG, GA1 e GA2 foram unânimes ao declararem que a gestão democrática ela envolve a participação de todos, que é uma forma de todos trabalharem juntos para o bem da escola e dessa forma ter resultados que possibilitem ajudar todos que representam o corpo escolar. Sendo assim o GA2 ao posicionar-se sobre a questão disse:

O que eu entendo de gestão democrática é que ela deve ser exercida com todos, de forma geral. Tanto o pedagógico, o administrativo, docentes, discentes e comunidade em geral, acontecendo dessa forma, a escola se desenvolve melhor. Uma escola onde todos participam tende a crescer, então eu entendo dessa forma a gestão democrática, envolvendo a participação de todos os segmentos educacionais.

O posicionamento dos entrevistados vai de encontro com o que defende a Lei Nº 10.099, de 11 de junho de 2014 (PEE), corroborando com o Plano Nacional de Educação, estabelecem metas e estratégias para a implantação da gestão democrática nas escolas, a saber:

META 20: 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 e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses.

Estratégias:

20.13 Promover a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação dos profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local no diagnóstico da escola, projeto político pedagógico, plano de aplicação, prestação de contas e acompanhamento dos financiamentos e programas destinados às escolas.

20.15 Garantir o funcionamento do mecanismo de gestão democrática nas escolas de educação básica.

Partindo desses pressupostos legais, fica evidente que a gestão da escola e demais colaboradores compreendem de forma significativa o conceito de gestão democrática o que é um ponto positivo, uma vez que é fundamental definir claramente as atribuições e o papel político do/a gestor/a escolar. Nessa ótica, consideram-se de extrema importância a discussão algumas premissas acerca da função da gestão escolar, fundamentadas na democratização das ações, com a

perspectiva de estabelecimento de uma agenda básica de compromissos entre os vários segmentos da escola.

A entrevista objetivou também compreender como funcionava a participação dos sujeitos no âmbito escolar. O G2 ao posicionar-se acerca deste questionamento confidenciou que não se pode dizer que a participação é 100%, uma vez que por mais que a escola tente estreitar ao máximo a relação escola e família, a maioria dos pais ainda não se envolvem de maneira ativa na vida escolar dos filhos. O professor P5 ao comentar sobre essa perspectiva diz que “Os pais ainda se encontram muito ausentes, sempre dão desculpas para não comparecerem quando solicitados e isso com certeza é ruim principalmente para o aluno, pois a escola sozinha não pode tomar essa responsabilidade”.

O CE1 quando questionado sobre tal fator diz:

[...] Mesmo que eu não fosse membro do Conselho escolar, não deixaria meu filho desassistido, pois se muitas vezes acompanhando já se torna difícil, imagina se não houver preocupação e deixar tudo para escola resolver. Os pais precisam ajudar também, precisa ter parceria, nas reuniões sempre vêm poucos e isso é muito ruim.

De acordo com o que foi colocado pelos sujeitos da entrevista, ainda há muita dificuldade em estabelecer uma parceria com os pais. A ausência na vida escolar dos filhos acaba gerando um grande déficit no trabalho da escola para com os alunos. Conforme Wittmann (2000), por ser autônoma, a escola deve se mostrar flexível, democrática, participativa, um espaço ao propósito da socialização e interagir com a comunidade escolar: professores se comprometem com os resultados; pais e mães são presentes; e alunos são valorizados e estimulados a aprender.

Outro ponto da entrevista foi sobre o projeto político pedagógico da escola, as ações do calendário anual e o Conselho Escolar e sua periodicidade. O GG ao informar sobre o PPP relatou que o documento encontra-se desatualizado desde 2006, porém no ano que vem será reformulado para uma gestão voltada para escola de tempo integral, informou também que não sabe como se dá sua construção, pois quando chegou para assumir a gestão da escola o mesmo já existia e desde então não sofreu modificações. Acerca do calendário anual da escola, relatou que é entregue pela SEDUC podendo escola fazer algumas alterações e Enquanto o Conselho retratou da seguinte forma:

Nossa reunião de colegiado acontece uma vez por semestre e é sempre conveniente, pois nela tratamos na medida do possível de todas as situações que envolvem a escola. Como temos participação tanto de membros da escola quanto da comunidade, fica mais fácil esclarecermos aquilo que precisa ser resolvido de forma mais urgente. (GG)

O A2 a ser entrevistado sobre a importância que essa reunião tem para escola, respondeu que “É um momento de ver os erros e acertos da escola. Queremos sempre que as coisas melhorem”.

Com as informações obtidas dos itens questionados vimos que a prática do PPP desatualizado implica no avanço de tomadas de decisões, uma vez que, a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve partir da concepção de educação que se constituirá como referencial teórico para todos os tópicos do documento, norteando os procedimentos, os processos, as atividades, a organização administrativa, pedagógica e curricular e a rotina que envolve tempo e espaços do ambiente escolar.

Para a elaboração do PPP, a escola deve seguir alguns princípios norteadores, como descreve OLIVEIRA (2005, p.72):

**Autoridade:** está centrada na competência profissional e não na pessoa; é necessária para assegurar o atendimento aos objetivos e metas buscados pela instituição;

**Qualidade:** é definida pelos usos e valores sociais atribuídos a ela; em educação, a qualidade garante a formação do indivíduo enquanto cidadão, sujeito da práxis social;

**Participação:** é preciso que haja ação coletiva para discussão e reflexão envolvendo todos na análise dos problemas escolares;

**Autonomia:** essa ideia é inseparável da ideia de democracia e cidadania e se visualiza na gestão da escola, nos seus aspectos organizacionais e na dimensão ético-profissional;

**Democracia:** prevista pela LDB (art. 3º) deve ser a perspectiva principal de uma escola, seu ponto de partida e o de chegada em todo o processo educativo;

**Igualdade:** possibilita a consciência para promoção de ação transformadora, capaz de minimizar a ocorrência de situações discriminatórias.

Outra consideração que soa de forma positiva é a reunião do Conselho Escolar onde segundo os entrevistados o objetivo é discutir as tomadas de decisões da escola.

Esse princípio reafirma a necessidade dos educadores, alunos, pais, responsáveis e a sociedade discutir, refletir e buscar soluções para os problemas e

dificuldades enfrentados pela organização do sistema educativo em sua formação de interesses coletivos. Na escola, a constituição dos mecanismos de participação podem se materializar através dos princípios de democratização da gestão.

Em relação ao as contribuições que os GG, GA1 e GA2 para a escola, os entrevistados responderam de forma homogenia considerando a participação deles nas tomadas de decisões da escola bem como o envolvimento nas práticas educacionais dentro da sala de aula e tudo que diz respeito ao pedagógico e ao administrativo da escola. O P3 afirma:

Temos uma equipe gestora de excelência, sempre envolvidas com as questões de todos os seguimentos da escola. Mesmo com os problemas que temos, acho que como trabalhamos em equipe tudo fica mais fácil e os nossos gestores eles possibilitam essa facilidade estando sempre preocupado em atender nós, corpo escolar e a comunidade em geral. (P3)

O A2 ao responder falar sobre essa questão informou que principalmente GG acompanha qualquer atividade que a escola desempenhe e está sempre presente na escola quando solicitado. “É muito difícil a gente não ver o GG por aqui, ele até acompanha a entrada dos alunos, sempre quando temos algum evento ou acontece alguma coisa na sala ele resolve com a gente”.

Diante do exposto, nota-se que a equipe gestora da escola é composta de profissionais com funções técnicas específicas, que têm a responsabilidade de colocar em prática as políticas e planos elaborados coletivamente para o alcance de metas. Assim, é fundamental que gestor, coordenador pedagógico/a ou supervisor, como articuladores/as de execução do projeto maior da escola, reúnam-se para discutir sobre o planejamento da escola. Alguns temas merecem destaque nas reuniões para que todos/as assumam definitivamente o papel de gestores/as que lhes cabe, corresponsabilizando-se pelos rumos do ensino oferecido na unidade, discutindo os problemas e, juntos/as, encontrem as soluções. Dessa forma a posição que dos gestores da escola, segundo os entrevistados, vão de encontro com o que LIBÂNEO (et al, 2008, p. 335) diz em relação ao que cabe ao gestor escolar.

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

O último bloco de entrevistas corresponde ao relacionamento dos gestores frente às famílias, colaboradores da escola e as situações que envolvem indisciplina, à violência e às dificuldades de aprendizagem dos alunos. Ao comentar sobre essas situações, o GG mostrou-se muito preocupado, afirmou que diminuiu bastante o índice de violência na escola bem como as dificuldades na aprendizagem dos alunos, porém precisa que os pais estejam mais presentes no cotidiano escolar dos filhos para que se tenha uma melhor posição acerca da diminuição desses fatores.

Assim, como disse anteriormente essa é a nossa maior dificuldade, manter os pais por perto. Eu graças a Deus tenho um bom relacionamento com os professores, pois se não fosse assim acredito que a escola estivesse em uma situação pior. Mas a gente sempre está solicitando a presença dos pais não só nas reuniões, mas até mesmo em eventos promovidos pela escola. Estamos vendo ainda o que podemos fazer para aproximar mais a família e a escola. (GG)

Ao posicionar-se sobre essa questão o P2 informou que mesmo a escola promovendo palestras, discussões e reuniões. Somente a escola resolverá essas questões. “A idade dos alunos é propícia a essas situações, até promovemos algumas ações aqui para combater principalmente a violência, mas a parceria com os pais cabe a eles aceitarem também”.

O GA2 disse que enquanto a dificuldade na aprendizagem a escola propõe reforço escolar no turno oposto, simulados, algumas atividades que os alunos possam estar mais ligados. “Temos aulas, palestras com a polícia e outras formas de manter os alunos longe da violência”.

De acordo com o exposto pelos entrevistados e com análise feita em relação às atividades colocadas em práticas na escola, percebeu-se que realmente é buscada essa maior proximidade com a família bem como erradicar a situação de pontos negativos que impactam diretamente na vida do aluno e comprometem seu caráter em quanto participante ativo na sociedade inserido.

Se considerarmos que o desafio maior do ato de educar, é fazer com que o aluno se aproprie dos conhecimentos, e que a gestão democrática é um dos mecanismos para que a educação escolar alcance esse propósito, esta precisa ser repensada para que a “tomada de decisões” coletivas realmente atinja a alma da escola, ou seja, o acesso ao saber elaborado. Nesse sentido, SAVIANI (1995, p.17) afirmar que:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo.

Fica a sensação, que para que se estabeleça de modo efetivo a qualidade da educação, essa gestão necessita ter como base os princípios da gestão democrática, claramente contextualizados na Constituição de 1988.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi exposto, permitiu-se analisar as ações do gestor escolar frente à organização do trabalho pedagógico bem como as atividades e perspectivas que ele vem a desenvolver no âmbito escolar. De igual modo as influências e resultados que corroboram para uma educação de qualidade a fim de proporcionar também elementos que configurem essa realidade.

Frente às análises dos dados referentes à pesquisa, é de imensurável importância que o gestor escolar desenvolva seu trabalho em articulação com todos os segmentos da comunidade escolar e demais órgãos do sistema de ensino, contribuindo para a verdadeira função social da escola, que é a de promover a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade em que vivem, além das habilidades que são específicas e desenvolvidas no ambiente escolar.

Ainda se tratando dos resultados, percebe-se que os indicadores do IDEB, têm forte relação com as práticas do gestor principalmente em envolver a comunidade escolar nas tomadas de decisões. Os dados da pesquisa levam a concluir o quão importante é priorizar a qualidade da educação, pois muitas instituições ainda utilizam da hierarquia e do autoritarismo o que não é relevante visto que não são esses os princípios em que se reflete a educação.

Mesmo com certas limitações, fica a concepção que o trabalho que a escola desenvolve representa uma iniciativa que vem favorecendo para um pleno desenvolvimento de uma cultura participativa no âmbito da instituição escolar. Mas, com respaldo teórico em referenciais da Gestão Democrática e conhecimento a princípio das atividades educacionais que a escola desenvolve, bem como os

números referentes aos indicadores, concretiza-se que a instituição pesquisada, carece consolidar teoria e prática relacionadas a conceitos proporcionais à gestão democrática a fim de situar-se por inteiro como uma instituição que carrega em seu seio princípios de tal gestão.

O presente trabalho possibilitou a reflexão frente ao tema, porém sem nenhuma pretensão de esgotá-lo, haja vista, que se trata de um tema complexo que requer estudos mais aprofundados. Contudo é possível afirmar diante dos estudos apresentados que, a gestão democrática traz como seu princípio norteador a participação, como garantia também de sua concretização, e na instituição escolar a tarefa do gestor é assegurar sua efetivação para a otimização da educação em todos os setores (desde o processo ensino aprendizagem com educação de qualidade para todos até as dimensões administrativa e financeira).

Observou-se portanto, que a participação é um processo complexo, que envolve vários mecanismos de interação e envolvimento coletivo, que podem ser criados na escola, destacam-se: o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a associação de pais e mestres e o grêmio escolar, como forma de otimização para a gestão democrática na escola. Assim, o envolvimento de todos em âmbito educacional na solução de problemas, na tomada de decisões, visando os melhores resultados do processo de educação, é imprescindível como princípio para o sucesso da gestão escolar, a qual só é possível com a efetiva participação coletiva como forma de otimizar a educação.

Por fim, almejando que a participação seja algo eficaz e de igual modo estabeleça realidade na construção do processo organizacional de uma escola, é viável que o gestor frente às questões discutidas, veja como possibilidade, englobar ações em que todos se façam presentes: gestores, professores, estudantes, funcionários e comunidade em geral.

Nesse processo, possibilitando programar espaços e mecanismos de participação e articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola, possivelmente serão fundamentais para o exercício do aprendizado democrático e possibilitará também a formação de indivíduos críticos e participativos em reflexo de um sistema educacional de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Teresa; e CAMARGO, Rubens B. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. In: OLIVEIRA, Romualdo P. e ADRIÃO, Teresa. (Orgs.) **Gestão financiamento e direito à educação – análise da LDBEN e da Constituição Federal**, São Paulo, Xamã, 2001.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**: Editora Liber Livros: Brasília, 2008. 68 p. (Série Pesquisa: Vol. 13)

ALONSO, M. (Org.). **Formar professores para uma nova escola**. São Paulo: Pioneira, 1988.

ANTUNES, Ricardo. **Reestruturação produtiva e mudanças no mundo do trabalho numa ordem neoliberal**. In DOURADO, Luiz Fernandes; PARO Vitor Henrique (orgs) **Políticas Públicas e Educação Básica**, 2001, Ed. Xama, São Paulo/SP, p. 13-28.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPG/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

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**. São Paulo: Cortes, 1998.

BASTOS, João Batista e outros. **Gestão democrática**. 3a ed. Rio de Janeiro: DP &A, 2002.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL, **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF, Diário Oficial da União, 5/10/1988.

\_\_\_\_\_, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20/12/1996.

\_\_\_\_\_, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Diretoria de Estatísticas Educacionais**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br>. Acesso em: 29/08/2019.

\_\_\_\_\_, **PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - PNE (2014-2024)**. Meta 20. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/Plano+Nacional+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+PNE+2014-2024++Linha+de+Base/c2dd0faa-7227-40ee-a520-12c6fc77700f?version=1.1> Acesso em: 02 de junho de 2019.

\_\_\_\_\_, Lei ordinária nº 10.099, de 11 de junho de 2014. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=5189> Acesso em: 26 de outubro de 2019

\_\_\_\_\_, INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2018**. Brasília: Inep. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em: 10 05. 2019.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2010, Brasília- -DF. **Documento final**. Brasília: Conae, 2010.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

GADOTTI, Moacir, 2012. **Educação Popular, educação social, educação comunitária: conceitos e práticas diversas, cimentadas por uma causa comum**". In: IV Congresso internacional de Pedagogia Social. Campinas, 25 a 27 de junho de 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo 2018**. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ma>>. Acesso em: 24 de julho de 2019.

LDBEN – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**.

Disponível em < <http://www.planalto.go.br/ccivil03/LEIS/L9394.htm>> Acesso em 30 de setembro de 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos para quê?** São Paulo. Editora Cortez, 2002.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação).

LOPES, Maria Immacolata V. **Pesquisa em Comunicação**. SP: Loyola, 7ª ed., 2005  
 LUCK H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Dimensões Da Gestão Escolar E Suas Competências**. Positivo Curitiba. 2009.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília, Em Aberto. V. 17, n. 72, p. 11 -33, fev/jun, 2000.

LUCKESI, Cipriano. **Avaliação de Aprendizagem Escola**. São Paulo, Cortez, 1985, 7ª edição.

LUDKE, M.; André M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. EPU, 1986.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149

\_\_\_\_\_. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1999, p. 90.

MARANHÃO. Governo do estado do maranhão. **Decreto Nº 30.619, de 02 de Janeiro de 2015**.

Disponível em: <<http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3778>> Acesso em: 25 de maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Observatório de Panoramas dos Territórios**

Disponível em: <[https://observatoriodeeducacao.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Panoramas\\_MARANHAO.pdf](https://observatoriodeeducacao.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Panoramas_MARANHAO.pdf)> Acesso em: 14 de setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano Estadual de Educação - PEE no Maranhão sancionado pelo Projeto de Lei Nº 104/2014**.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação do Maranhão - **SEDUC-MA**

Disponível em: <http://www.educacao.ma.gov.br/gestao-democratica-politica-consolidada-na-educacao-do-maranhao/> Acesso em: 16/10/2019

\_\_\_\_\_. **Observatório de Panoramas dos Territórios-2017**

Disponível em: <[https://observatoriodeeducacao.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Panoramas\\_MARANHAO.pdf](https://observatoriodeeducacao.org.br/wp-content/uploads/2017/03/Panoramas_MARANHAO.pdf)> Acesso em: 14 de setembro de 2019.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MYNAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. São Paulo: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, M. A. M. (Org.) **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SAVIANI, D. **Da nova LDB ao novo Plano Nacional de Educação**: Por outra política educacional. Campinas: Autores Associados, 1998, 184 p.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação**. PNE – 2014-2024.

Disponível em:  
<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/Plano+Nacional+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+PNE+2014-2024++Linha+de+Base/c2dd0faa-7227-40ee-a520-12c6fc77700f?version=1.1>

Acesso em: 15 de outubro de 2019

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

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. São Paulo. 1998.

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. Série: educação em ação São Paulo: Ática, 1997.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica**: Primeiras aproximações, 5ª ed. São Paulo, Autores Associados, 1995.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1975.

SOUSA, J. V. **Teorias administrativas**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. Planejamento: **Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. São Paulo: Liberdade, 2002.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Descentralização de sua Gestão: novas demandas para o gestor**. Em aberto. Brasília, v.17, p.88-96, fev./jun. 2000.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice 01: Roteiro de Observação**

### Espaços-tempos

- Como acontece a gestão na escola;
- Atividades desenvolvidas pela equipe gestora;
- Relação escola x família;
- Comprometimento da gestão frente ao cotidiano da escola;
- Estrutura física da escola;
- Projeto e articulações da instituição com outras instâncias;
- Reunião do Conselho Escolar.

## **Apêndice 02: Roteiro de Entrevista**

Cargo:

Tempo no sistema de ensino:

Tempo na escola:

Via de ingresso:

Formação:

1. Que concepção você tem de Gestão Escolar?
2. Qual sua concepção sobre gestão democrática?
3. Você já ouviu falar sobre Gestão Democrática participativa? O que você pensa sobre essa modalidade de Gestão?
4. Em sua escola, qual a modalidade de Gestão que orienta as ações da escola?
5. A escola tem um plano de gestão que organize todos os espaços e atividades da escola?
6. A gestão discute com a comunidade sobre as ações do calendário escolar anual?
7. A gestão da escola se envolve no planejamento e na definição e organização das atividades do calendário escolar anual?
8. O trabalho do gestor atende às expectativas quanto ao papel que deve desempenhar na organização escolar?
9. Como a gestão escolar trata da questão da relação escola/família?

10. Como a gestão se comporta frente à indisciplina, à violência escolar e às dificuldades de aprendizagem dos alunos? Quais as ações para enfrentar esse problema?