

MARIA DE JESUS MARINHO

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA E MELHORIA DO ENSINO EM
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE SÃO LUÍS/MA**

Orientador: Prof. Doutor Leonardo Manuel das Neves Rocha

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2016**

MARIA DE JESUS MARINHO

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA
PARTICIPATIVA E MELHORIA DO ENSINO EM
ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE SÃO LUÍS/MA**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 14 de julho de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 289/2016, de 11 de julho de 2016, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor António Teodoro

Arguente:

Prof. Doutor José Bernardino Duarte

Vogal:

Prof. Doutor Óscar Conceição de Sousa

Orientador:

Prof. Doutor Leonardo Rocha

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração

Instituto de Educação

Lisboa

2016

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

DEDICATÓRIA

Dedico a vocês, meus pais, (in memoriam) que foram minha maior inspiração, mas, infelizmente, não tiveram a oportunidade de partilhar este momento tão especial comigo, no entanto sempre acreditei nas suas presenças.

Dedico este trabalho a todos que me ensinaram o que aprendi: especialmente à professora Lúcia Verônica, por suas sábias e pertinentes opiniões sobre o tema, pelas constantes trocas de informação, ideias e sugestões, pelos referenciais e importantes dicas da ciência no âmbito da gestão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, e por crer nessa força espiritual que nos fortalece.

Ao Prof. Dr. Leonardo Manuel das Neves Rocha, orientador desta dissertação, pelos ensinamentos, além de sua dedicação, competência e especial atenção nas revisões e sugestões, fatores fundamentais para a sua conclusão.

A todos da minha família Marinho, irmãos, primos, sobrinhos. Não citarei nomes, para não me esquecer de ninguém. Mas há aquelas pessoas especiais que diretamente me incentivaram e, que sempre acreditaram em minha capacidade e me acham a melhor de todas, mesmo não sendo. Isso só me fortaleceu e me fez tentar, não ser a melhor, mas fazer o melhor de mim. Obrigada a todos (as).

À minha filha do coração Karlla Renata de Melo Gomes, por tê-la em minha vida.

À minha neta Vitória Rosana, de quem os frutos são risos de criança, que esteve tão próxima (literalmente) de mim, no desenvolvimento deste trabalho, e, que, agora, me inspira a querer ser mais do que fui até hoje. Meu maior presente!

À minha amiga do mestrado Roseana Pimentel, sempre presente, pelos momentos divididos juntos, nessa jornada. Aos poucos, fomo-nos tornando mais do que amigas, quase irmãs... Obrigada por dividir comigo as angústias e alegrias e ouvir minhas bobagens. Foi bom poder contar com você!

A amiga de profissão Heloisa Guimarães, pelo apoio recebido na conclusão desta dissertação

À Secretaria Municipal de Educação de São Luís - MA, por abrir as portas de suas escolas para realização desta pesquisa, em especial as gestoras, corpo docente e coordenadoras pedagógicas, que não mediram esforços em participarem dessa pesquisa.

Finalmente, gostaria de agradecer à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias/Instituto de Educação, pela oportunidade de realização de um sonho, o curso de mestrado. A busca de conhecimento técnico e científico foi mais uma LIÇÃO DE VIDA.

RESUMO

Esta dissertação faz uma abordagem sobre a temática Gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Escolas Públicas Municipais de São Luís/MA e encontra-se inserida na linha de pesquisa de Educação, Sociedade e Memória do Mestrado em Ciências da Educação da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Portugal/Instituto de Educação. Tem por objetivo geral conhecer a atuação do gestor escolar e o modelo de gestão adotado em escolas públicas da rede municipal de ensino de São Luís/MA, evidenciando a participação de toda comunidade escolar na construção e no direcionamento das ações educativas das três escolas da rede municipal de ensino que fazem parte desta pesquisa de investigação. Partindo desse contexto, buscam-se bases teóricas que fundamentem o objeto de estudo. Como se trata de uma investigação empírica optou-se por uma pesquisa bibliográfica e exploratória de natureza qualitativa e quantitativa, tendo em vista a melhor explicação dos fenômenos estudados.

Os sujeitos envolvidos na investigação compreendem os gestores, professores e coordenadores pedagógicos, os quais fizeram parte da amostra de investigação. A pesquisa foi realizada em duas etapas: primeiramente de caráter quantitativo, quando se utilizou como instrumentos de pesquisa questionários com questões estruturadas; a segunda etapa, de caráter qualitativo, constou de entrevistas dirigidas com perguntas previamente definidas, com o propósito de apurar mais detalhes sobre a gestão escolar democrática participativa em estudo. Nesse sentido, essa investigação apresentou a importância da valorização humana e das estratégias para compreender melhor os fenômenos sociais nas ações dos indivíduos.

A proposta desta dissertação não significou disponibilizar uma receita pronta para a construção de ideias em um processo de gestão escolar democrática participativa, mas a necessidade de construção e reconstrução da estrutura organizacional da escola em vários de seus aspectos. Assim, propõe-se retomar o debate e reflexões sobre a gestão escolar democrática participativa, buscando desvendar a disjunção entre o proclamado nas diretrizes governamentais e as práticas consubstanciadas no sistema de ensino sem, contudo, perder de vista os avanços e as possibilidades decorrentes dessas práticas.

Palavras-Chaves: Gestão. Gestão Democrática. Participação. Escola.

ABSTRACT

In this dissertation an approach on the theme School Democratic Participative Management and Improvement of Education in São Luís' Municipal Public Schools / MA and is inserted in the line of Education Research, Society and Master of Memory in Educational Sciences of the University of Lusophone Humanities and Technology Portugal / Institute of Education. It has the objective to know the role of the school management and the management model adopted in public schools in the city of São Luís / MA, noting the participation of the whole school community in building and directing the educational activities of the three public schools that are part of this research study. From this context, it sought theoretical basis to substantiate the study object. As this is an empirical investigation opted for a bibliographic and exploratory research of qualitative and quantitative nature, in order to better explanation of the phenomena studied.

The subjects involved in the research include managers, teachers and coordinators, which were part of the sample investigation. The survey was conducted in two stages: first of quantitative character, when it was used as research tools questionnaires with structured questions and the second stage of qualitative character, directed interviews with pre-defined questions in order to determine more details about the participatory democratic school management study. In this sense, this research showed the importance of human enhancement and strategies to better understand social phenomena in the individuals' actions. The purpose of this dissertation not meant to provide a ready recipe for the construction of ideas in a participatory democratic school management process, but the need for construction and reconstruction of the school organizational structure in all aspects. Thus, it is proposed to resume the debate and reflections on participatory democratic school management, seeking to unravel the disjunction between the proclaimed in government policies and practices embodied in the education system, without losing sight of the advances and possibilities arising from these practices.

Key Words: Management. Democratic management. Participation. School.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial
CME	Conselho Municipal de Educação
CEUMA	Centro de Ensino Unificado do Maranhão
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PNE	Plano Nacional de Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SÃO LUIS/MA	Capital do Estado do Maranhão
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações para a Infância
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão

ÍNDICE GERAL

Introdução	11
Capítulo I. Enquadramento Teórico.....	15
1.1. Contextualizando a gestão escolar democrática participativa	16
1.2. Administração e Gestão Escolar.....	23
1.3. Gestão democrática: uma prática reflexiva em construção	27
1.4. Instrumentos para uma gestão participativa	32
1.5. Gestão Escolar Democrática Participativa e o Projeto Político Pedagógico	35
1.6. Gestão Escolar Democrática Participativa no Contexto da Reforma.....	40
Capítulo II. Procedimentos Metodológicos	47
2.1. Local de estudo	48
2.2. Sujeitos da pesquisa.....	49
2.3. Instrumentos de Coleta de dados	51
Capítulo III. Apresentação e Discussão dos Resultados	53
3.1. O perfil dos pesquisados e a sua relação com a construção da gestão escolar democrática participativa	55
3.2. Análise das informações prestadas pelos gestores	55
3.3. Percepção dos gestores sobre gestão escolar democrática participativa	57
3.4. Apresentação e análise das informações prestadas pelos professores	63
3.5. Percepção dos professores sobre gestão escolar democrática participativa	64
3.6. Apresentação e análise das informações prestadas pelos coordenadores pedagógicos	68
3.7. Discussões dos resultados em função dos objetivos de pesquisa	72
3.8. Resultados das entrevistas com a equipe gestora das escolas	81
Considerações Finais e Proposições.....	89
Referências Bibliográficas	94
Anexos.....	I
Anexo A. Demonstrativo das unidades de educação básica da SEMED, Rede Municipal de Ensino Fundamental, por núcleo	II
Apêndices	IX
Apêndice A. Ofício solicitação de participação	X
Apêndice B. Termo de consentimento livre e esclarecido Universidade Lusófona de Humanidades - ULHT	XI
Apêndice C. Questionário para o professor (A)	XII
Apêndice D. Questionário para o gestor (A)	XIV

Apêndice E. Questionário para o coordenador pedagógico (A)	XVII
Apêndice F. Entrevista para o gestor (A) escolar.....	XIX
Apêndice G. Transcrição das entrevistas com gestores (AS)	XX

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Sujeitos da pesquisa quantitativa.....	50
Tabela 2. Sujeitos da pesquisa qualitativa.....	50
Tabela 3. Categorização dos dados da pesquisa	54
Tabela 4. Tempo de formação dos gestores pesquisados.....	56
Tabela 5. Tempo de atuação dos gestores na rede municipal/Outras instituições de ensino	57
Tabela 6. Objetivos Específicos e Escala de Itens	72

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a concepção do termo gestão escolar democrática participativa tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de grandes debates e de iniciativas públicas, com o propósito de dar sequência a um princípio constitucional e ratificada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDBEN nº9394/96, no art. 3º. VIII, reforçando o que já fora posto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, C. F. art. 206). Tais princípios foram organizados para subsidiar as mudanças previstas neste novo paradigma educacional, em que a gestão escolar democrática participativa como princípio da educação nacional, articula-se à luta pela qualidade da educação e se constitui nas diversas maneiras com que a comunidade local e escolar se organiza coletivamente para levar a termo um projeto político pedagógico de qualidade e efetivar processos de participação e o fortalecimento da atuação das pessoas no interior das escolas. Segundo Libâneo, (2001, p. 7) “A gestão democrática-participativa, valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.”

Na prática, a gestão democrática é uma construção coletiva, que supõe mudança na forma de compreender os objetivos e fins da educação, as relações que se estabelecem no contexto escolar e a função da escola enquanto instituição social.

Nesse contexto, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade. Isso significa que a escola se encontra hoje como o centro de atenções da sociedade, uma vez que a educação na sociedade globalizada, centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, como condição importante para a qualidade de vida das pessoas. “Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais interagem dirigentes, funcionários, na busca de soluções de problemas” (Em Aberto, Brasília, Lück, 2000, p. 12).

A partir desse entendimento, compreende-se que gestão democrática é a forma de gestão que possibilita aos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, a possibilidade de participar e estar exercendo, com maior ênfase, sua cidadania, tendo maior liberdade de expressão, onde todos têm oportunidade para demonstrar conhecimento.

A gestão escolar democrática participativa concebida como elemento de democratização da escola, tem como fator primordial a formação para a cidadania e a humanização das pessoas. Nesse cenário, a descentralização é condição essencial à

democratização e insere-se, no processo de redefinição do papel do Estado frente à crise marcada pela incapacidade de oferecer serviços essenciais à população, assim como ausência de agilidade administrativa por conta da burocracia.

Em meio a essas questões, a gestão democrática participativa deve ser entendida como um conjunto de ações articuladas de uma política educativa em suas várias esferas que caracterizam um país como o Brasil, onde os Estados e Municípios têm a responsabilidade no cumprimento do dever constitucional de oferecer educação pública e de qualidade para todos, porém ainda se vive dilemas decorrentes de um modelo de gestão que ainda está longe de ser eficiente. Sobre esta questão, compreende-se que a melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais está intrinsecamente ligada à criação de espaços de deliberação coletiva:

Assim sendo, a escolha do tema gestão como campo de estudo e pesquisa no Mestrado em Ciências da Educação vincula-se à minha formação acadêmica em Pedagogia e como profissional de acompanhamento técnico pedagógico da SEMED junto às escolas municipais. Dessa experiência, surgiu o interesse e a motivação em compreender o processo de gestão na perspectiva democrática participativa na administração municipal das escolas objeto de estudo desta pesquisa. Outro fato que marcou essa escolha foi a experiência como professora de graduação dos cursos de licenciatura do Programa Darcy Ribeiro, coordenado pela Universidade Estadual do Maranhão por estar num processo dialógico formativo com alunos que estão atuando em vários segmentos pedagógicos das escolas, tais como: professores de várias disciplinas da educação básica e gestores escolares. A experiência em escolas públicas permitiu-me perceber que as práticas não traduzem o discurso que os gestores defendem de uma gestão democrática participativa, uma vez que as decisões estão centralizadas na pessoa da gestão escolar.

Esta dissertação foi desenvolvida, então, a partir de pesquisa realizada em escolas da rede municipal de ensino, com o objetivo de conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo com a LDBEN, nº9394/96 e o Regimento Interno da rede escolar. Mas resulta também das reflexões vividas diante da prática como educadora em escolas públicas municipais e pelas várias leituras realizadas que serviram de subsídios teóricos sobre a gestão escolar democrática participativa.

Considerando os argumentos relatados, questiona-se: Como a gestão democrática participativa tem contribuído para a melhoria da realidade das escolas da Rede Municipal de Ensino de São Luís/MA? Nesse sentido, a opção por um modelo de gestão comprometida com a conquista da qualidade da educação deve envolver a instituição não só com mecanismos mais eficientes de monitoramento das políticas públicas, mas com revisão e

estabelecimento de uma nova postura de responsabilidade quanto ao desempenho qualitativo dos sistemas municipais de ensino e das escolas.

A presente pesquisa de investigação tem como objetivo geral “conhecer a atuação do gestor escolar e o modelo de gestão adotado em escolas públicas da rede municipal de ensino de São Luís/MA.” E como objetivos específicos, restaram definidos:

- Conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo LDBEN nº9394/96 e Regimento Interno da rede escolar;
- Caracterizar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas;
- Identificar o modelo de gestão nas escolas pesquisadas;
- Perceber se o Projeto Político Pedagógico das escolas pesquisadas segue um modelo de gestão democrática participativa.

Em se tratando da organização, esta dissertação constitui-se, além da introdução, de mais quatro capítulos, os quais se apresentam com uma breve descrição:

O capítulo I, intitulado ‘ENQUADRAMENTO TEÓRICO’ faz considerações gerais sobre gestão, e seu contexto histórico destaca os instrumentos da gestão democrática como: Conselho Escolar e Projeto político pedagógico (PPP) e os instrumentos de gestão democrática, além de uma análise reflexiva sobre a gestão democrática participativa e seus reflexos no contexto educacional, e as contribuições legais que tratam da gestão da educação no cenário da educação brasileira, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN,9394/96, o Plano Nacional de Educação, Lei 10.702/2001, além dos documentos de âmbito local, o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação de São Luís/MA.

O capítulo II apresenta os ‘PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS’, caracterizado de acordo com os seguintes elementos: sujeitos da pesquisa, e os instrumentos de coleta de dados para validar o processo de investigação.

No capítulo III ‘APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS’ são feitas referências ao perfil dos pesquisados e sua relação com a construção de gestão escolar democrática participativa, apresentação, análise das informações prestadas pelos gestores, professores e coordenadores pedagógicos, e a percepção dos gestores, professores e coordenadores pedagógicos sobre a gestão escolar democrática participativa, discussão dos resultados em função dos objetivos da pesquisa, resultados das entrevistas com a equipe gestora das escolas.

O capítulo IV trata das Considerações finais e proposições, momento em que se retomam os principais aspectos apresentados no desenvolvimento da pesquisa, a partir do

referencial teórico e as análises da gestão no âmbito das escolas que visa responder ao problema proposto e aos objetivos desta pesquisa.

CAPÍTULO I.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Fazer uma reflexão sobre a Gestão Escolar Democrática participativa é vislumbrar as contribuições sociais que foram agregadas à escola, mediante os valores sociais inerentes à própria gestão como fundamentais no processo educativo.

Para melhor compreensão dessa temática, este capítulo faz uma abordagem histórica da administração, das concepções e práticas da gestão da educação, problematiza a gestão democrática participativa enquanto prática educacional destinada à construção coletiva e organizacional da instituição educativa, tendo como referencial as teorias contemporâneas que valorizam a capacidade participativa do ser humano. Analisa, também, as reformas educacionais em diversos contextos históricos que influenciaram na gestão da escola pública e os dispositivos legais que normatizam os direitos de uma gestão escolar democrática participativa no interior das escolas públicas municipais em estudo.

1.1. CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Estudos mostram que a história da administração é recente, uma vez que somente a partir do século XX, com o progresso do conhecimento humano é que a ciência da Administração começa a surgir. Esse período resultou da contribuição de vários precursores, tais como: filósofos, físicos, economistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Em função disso, a prática da administração escolar se deve ao modelo administrativo classista, que se preocupava em aumentar as empresas por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração. Em seguida, surgem outros modelos tradicionais, como o taylorismo e o fordismo, em que os gestores centralizavam as decisões sobre o trabalho e o trabalhador por meio de práticas autoritárias. No setor educacional, essas práticas foram inspiradas no modelo taylorista, com ampla predominância durante os governos militares, pois as decisões eram tomadas de cima para baixo, sem a participação da comunidade na gestão da escola. No contexto atual, a administração é resultante de longa evolução histórica e traz consigo marcas das contradições e interesses políticos em jogo na sociedade. A partir desse enfoque, compreende-se que a administração, por si só, não foi bastante diante das transformações e anseios da sociedade, portanto, surge a necessidade de conduzir uma administração que fosse satisfatória, para além de administrar e abranger alternativas mais amplas. Nesse contexto, a administração escolar só foi normatizada 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”

A gestão democrática, todavia, tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões e de iniciativas públicas, mais especificamente na escola pública que, na maioria das vezes, interioriza uma gestão conservadora e tradicional, restando evidente a existência de um grande desafio. Desafio este fundado na gestão democrática ou seja, na mudança do paradigma que fundamenta as práticas educativas e se funda em uma educação emancipadora, que concebe a cidadania como exercício de poder, e remete a uma concepção da instituição educacional com especificidade própria, e diferente das demais organizações. Diante desse novo paradigma, é que a escola enquanto organização social e cultural precisa rever a sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir com o seu papel social. A escola de hoje não pode limitar-se apenas a ensinar as matérias, mas pretende-se que esta também seja capaz de interferir criticamente na realidade, para transformá-la. Na visão de Libâneo (2001):

“A escola necessária para se fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, pela ciência, pela técnica, pela linguagem e pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica” (Libâneo, 2001, p. 40)

Esses fatores implicam uma nova forma de pensar e fazer escola, uma vez que essa exerce uma grande influência na formação do sujeito e na sua relação com a sociedade na qual está inserido. Assim sendo, a escola precisa rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir o seu papel na sociedade; papel que não se limita apenas em ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas oferecer instrumentos críticos para o educando compreender as relações sociais.

“Em outras palavras, escola com qualidade social, significa a Inter- relação entre qualidade formal e política, é aquela baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades cognitivas, operativas e sociais, com alto grau de inclusividade” Libâneo, 2001, p. 54.

A escola, face a essa situação, tem um papel fundamental quando se trata de preparação cultural e científica das novas gerações para o enfrentamento das exigências postas pela sociedade contemporânea. Isso implica dizer que a escola tem o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a formação cultural básica a ser provida pela escolarização. De acordo com Libâneo, 2001, p. 39 “A escola contemporânea precisa voltar-se para as novas realidades, ligar-se ao mundo econômico, político, cultural, mas precisa ser um baluarte contra a exclusão social.”

No que tange a gestão de escolas públicas, o papel do gestor escolar é fundamental, uma vez que ele é o principal responsável pela escola, por isso mesmo deve ter visão de conjunto, saber articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação eficaz.

Esse gestor deve, ainda, dispor de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como, precisa possuir habilidades técnicas e políticas que representam recursos fundamentais para garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam. De acordo com Libâneo, 2013, p. 90 “não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica.”

Nesse sentido, a gestão escolar deve contribuir para o alcance dos objetivos institucionais realizando acompanhamento, monitoramento e avaliação dos processos educacionais. Dessa forma, o gestor consegue delinear caminhos e corrigir rumos. Conforme Lück, (2009):

“Aos gestores compete criar condições estimulantes para o exercício de capacidades e aptidões necessárias ao bom desempenho profissional e maior e melhor aprendizagem pelos alunos. Em vista disso no desenvolvimento dessas capacidades e aptidões é importante a construção de conhecimentos pedagógicos e sua sistematização para construir o ideário teórico-metodológico da escola” (Lück, 2009, p. 93).

Reportando-se a essa questão, compete a todos que fazem o processo educativo, buscar mecanismos de mudança frente às novas perspectivas educacionais para a efetivação de um modelo de gestão comprometida com a conquista da qualidade da educação nas escolas públicas de todo país. Assim, muitas das discussões e propostas que se realizaram no âmbito educacional na última década referem-se à gestão democrática como um fator de qualidade da educação escolar. Para Libâneo (2001):

“Educação de qualidade é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à construção da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária” (Libâneo, 2001, p.54).

A construção de um processo de gestão democrática implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica da escola, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, a definição de metas e a tomada de decisão do Estado e dos sistemas educativos, percebendo que a escola não está isolada do sistema social político e cultural. De acordo com Libâneo (2004):

“A escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar, isto implica dizer que em uma escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que permite a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola esteja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade” (Libâneo, 2004, p. 36).

Com base nessa concepção é imprescindível que o gestor da escola, juntamente com o corpo docente e a comunidade tenham bem claro a escola que querem. Portanto, tratar da questão da gestão da educação é determinar um dos princípios que é a gestão democrática. O artigo 14 da referida LDBEN nº 9394/96 define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de acordo com as peculiaridades de cada sistema, e, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Nos anos de 1980, vivia-se momentos históricos de grandes mudanças políticas e culturais. A partir dessa década, a gestão democrática tem-se destacado como tema básico nas discussões e proposições relativas ao projeto de modernização da Administração Pública brasileira e está garantida na Constituição Brasileira de 1988, na LDBEN nº 9394/96, como resultado da luta incessante dos educadores e dos movimentos sociais em todo país. Nessa década, os movimentos sociais tiveram sua ascensão, na luta por direitos dos diversos segmentos sociais e também da classe trabalhadora e são cobrados a dar respostas às novas exigências do capital. Perdem sua característica reivindicatória e se institucionalizam, dando respostas que vão ao encontro dos interesses da ideologia dominante, por meio de incentivos (em geral financeiros e em contrapartidas) em suas práticas na ‘luta’ por direitos sociais.

A gestão democrática sempre foi palco de lutas dos mais diversos movimentos sociais, no entanto, essas reivindicações não foram de imediato aceitas, uma vez que a educação estava sob o comando do regime militar, sua forma política de instalar e de ser acabou por instaurar dentro do campo educacional comandos autoritários os quais, por sua vez, se baseavam mais no direito da força do que, o que suplantava o respeito, o diálogo e o direito. Contudo, o processo de redemocratização do Estado brasileiro iniciado nos 70 e meados dos anos 80, trouxe nova perspectiva para os educadores que lutavam por uma educação brasileira de qualidade. A esse respeito, Oliveira (2011) comenta que:

“A luta pela democratização da educação básica sempre mobilizou as camadas mais populares e revestiu-se de um aspecto de indissociabilidade entre educação e trabalho, ou a escola e emprego. Tal luta misturou-se muitas vezes com a defesa da sobrevivência e da obtenção de padrões mínimos de satisfação das necessidades vitais” (Oliveira, 2011, p. 93)

Esse foi também um período que os termos gestão, autonomia e participação passaram a ter grande relevância, devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática, contrapondo-se às estruturas administrativas centralizadoras e

burocráticas do regime militar. A luta pela democratização da sociedade se fortaleceu criando um ambiente favorável à ampliação e à reorganização dos movimentos sociais, em prol da melhoria da educação. Sob esse ponto de vista, (BRASIL/MEC/SEPT, 2012, p. 84) diz que a luta desses segmentos pela descentralização das políticas para a educação pauta-se na crença de que os sistemas de ensino, ou seja, as escolas têm as suas especificidades e singularidades, o que significa que as comunidades, escolar e local, precisam de autonomia para construir coletivamente seus projetos de educação como parte de um todo.

A partir desse movimento surgem, também, as manifestações para escolha dos dirigentes escolares e a criação dos colegiados escolares eleitos pela comunidade, com o objetivo de democratizar a gestão na escola e tem sido um dos temas mais debatidos, quando está em pauta o processo de escolha para o provimento do cargo. Neste caso, várias são as formas de escolha dos dirigentes escolares. Entre elas destacam-se: diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); diretor de carreira; diretor aprovado em concurso público; diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e, por último, a eleição direta para diretor. (BRASIL, MEC/SEB, 2004)

Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos significativos, porém nenhuma parece garantir as exigências para cumprimento da função ao cargo de gestor de uma escola com perspectiva de gestão democrática da escola. A partir desse entendimento, fica evidente que a complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo.

Em função disso, as formas de escolha dos gestores não têm sido tarefa fácil, devido a posições político-ideológicas muito distintas. No entanto, “convém indicar as diversas formas de escolha de diretores, de modo que subsidiassem a opção que os sistemas de ensino e suas escolas venham a fazer. É fundamental, no entanto, que essa opção garanta processos de participação coletiva” BRASIL/MEC/SEB, (2014, p. 36).

A indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicá-lo a um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo e do favoritismo, pois além de transformar a escola em um espaço de práticas autoritárias e mecanismos de barganha política, também não contava com o respaldo da comunidade escolar. Segundo, Paro (2011) comenta que:

“Essa argumentação certamente não resiste à confrontação com a realidade das direções escolares providas por esse critério, que evidenciam como tal “democracia liberal” propalada nos discursos materializa-se em ações que visam não o interesse público, mas os interesses (privados) dos diretores e dos grupos políticos que os indicaram e a quem servem, em última instância.” (Paro, 2011, p. 45)

Quanto ao diretor de carreira, modalidade reduzidamente utilizada, a sua configuração encontra-se estruturada a partir de critérios rígidos ou não. Nesse caso, o acesso ao cargo de diretor considera aspectos como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. (BRASIL, MEC/SEB, 2004, p. 37) .

Essa forma de escolha reforça a manutenção da ingerência e do clientelismo no cotidiano escolar e a exclusão da comunidade no processo de participação. “Representa uma tentativa de aplicação no setor público da tese meritocrática, alijando também a participação da comunidade escolar na escolha de seu dirigente” BRASIL/MEC/SEB, (2006, P. 64).

A modalidade de acesso por concurso público nasce como contraponto à indicação política. Essa forma de ingresso é defendida por transparecer objetividade na escolha por méritos intelectuais. A adoção de critérios considerados objetivos e técnicos a esta modalidade não tem sido adotada pela maioria dos estados e municípios, por considerar que a gestão escolar não se reduz a uma dimensão técnica, mas se configura em um ato político. Por isso, considera-se que essa modalidade valoriza demais as atividades administrativas e burocráticas e secundariza o processo político-pedagógico, que é mais abrangente. A defesa do concurso público de provas e títulos é defendida como a forma mais correta de ingresso para a carreira dos profissionais da educação no setor público, porém não é a mais adequada para a escolha de dirigentes escolares, além de desconsiderar a participação da comunidade escolar, possui limites, como a transformação de diretores em ‘donos da escola’. A esse respeito, Romão e Padilha (2012) dizem que:

“Um argumento favorável a esse tipo de escolha é o de que ele defende a moralidade pública e evita o apadrinhamento político. No entanto, ao se acentuar na definição dos concursos públicos e, portanto, na seleção dos candidatos, acaba-se por não se observar a aferição de sua liderança face aos demais agentes escolares (profissionais e usuários)” (Romão & Padilha, 2012, p.109)

A indicação do diretor por listas tríplexes ou sêxtupla ou processo misto é uma modalidade que se baseia na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Compete ao executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e/ou submetê-los a uma segunda fase, que consiste em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva, para a gestão da educação (Brasil/MEC/SEB, 2006).

Baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição direta para diretores escolares, historicamente, tem sido uma das modalidades tidas como a mais democrática e vem ganhando mais adeptos, por se tratar de uma modalidade que conta com a participação de votos diretos de professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade local. Neste processo, alguns objetivos podem ser destacados, segundo Luck, et al (2007, p. 18) “Melhorar a qualidade do processo educacional das escolas; garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas.”

Neste contexto, pode-se dizer que uma escola que conta com a participação da comunidade, inclusive na escolha dos seus dirigentes, tem grandes chances de desenvolver um ensino de qualidade. Existem Estados que já adotam esse critério de escolha, mas em relação à rede municipal de São Luís, somente a partir do Plano Municipal de Educação da Cidade de São Luís, Lei nº 6001 de 09 de novembro de 2015, garante até 2017, a nomeação de 100% de gestores escolares mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar, para um período de 3 anos, podendo ser reeleito por igual período consecutivo. O resultado das pesquisas indica a escolha por indicação técnica, mas, o que se observa, no âmbito geral das escolas, ainda é o critério de indicação e/ou nomeação pelo poder público.

Para sintetizar, pode-se dizer que o processo de democratização da escolha de diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor. A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola e da escolha do diretor, pode se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. (Dourado, 2006)

Assim, a temática gestão escolar democrática participativa vem se destacando no atual contexto das reformas educacionais. Contudo, não se pode desconsiderar uma ampla produção acadêmica já existente nessa área de pesquisa, dentre as quais se destacam as pesquisas de Paro, (1988), 'Administração Escolar: introdução crítica,' estuda as múltiplas determinações econômicas e sociais da administração e examina as possibilidades de umas práxis escolares voltadas para a transformação social. No estudo de Félix (1989), 'Administração Escolar': um problema educativo ou empresarial? fica estabelecida uma relação entre administração de empresas e a administração escolar, destacando que devido as bases empresariais que as norteiam, o seu objetivo maior é garantir, por meio da burocracia, o controle do Estado sobre as ações da escola.

As questões políticas da administração do sistema escolar brasileiro, na maioria das vezes, são reduzidas a questões técnicas e, além disso, grande parte dos estudos orienta a prática da administração da educação de acordo com a estrutura da administração burocrática.

Para a autora, o sistema escolar na sociedade capitalista tem funções definidas pela estrutura econômica, mediatizada pelo Estado intervencionista. Sendo assim, o aperfeiçoamento burocrático e a especialização no interior da escola assumem a função de neutralizar forças antagônicas, ou seja, o controle exercido pela administração da educação, de modo geral, e pelo administrador escolar, de modo específico, "[...] indica um processo de

descaracterização da Educação, tornando-a cada vez mais adequada ao modo de produção da sociedade capitalista” (Félix, 1989, p.33).

O trabalho de Ferreira (org) (1998) *Gestão Democrática da Educação*: atuais tendências, novos desafios fazem referência às implicações da nova realidade internacional para a educação e a administração da educação. Destaca ainda os processos de concentração e centralização do capital, articulando empresas e mercados, forças produtivas e centros decisórios, alianças estratégicas e planejamento de corporações. Essa produção acadêmica reúne intelectuais que se propuseram a expor e discutir suas produções, cujo objetivo visa contribuir com o processo de investigação sobre a gestão democrática da educação.

Os estudos de Gadotti e Romão, (2012) *Autonomia da Escola: princípios e propostas*, em que os autores explicam de forma articulada os princípios fundamentais da concepção da Escola Cidadã e os instrumentos de construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP). Analisam, os princípios e propostas da gestão democrática na perspectiva da Escola Cidadã e os instrumentos mediante os quais se constrói o Projeto Político Pedagógico. “Dentre os instrumentos ou estratégias de caráter imediato na relação escola-sociedade destaca-se a Carta Escolar, o Planejamento Coletivo e Socializado, a gestão democrática e elementos de manejo e controle democrático dos recursos destinados ao financiamento da educação.” (Romão, 2012, p.10)

De acordo com a revisão de literatura, em relação à pesquisa realizada em escolas da rede municipal de São Luís/MA, foram encontradas duas dissertações na Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Uma delas tematiza sobre os fundamentos e práticas em escolas da rede municipal de ensino de São Luís-Maranhão e a outra fica no debate conceitual da gestão escolar democrática bem como dos instrumentos institucionais e sua implantação que se atém na análise bibliográfica, de algumas formulações de Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico. Essas duas dissertações apresentam como protagonistas, o gest e coordenador pedagógico, profissionais da educação que contribuem para o entendimento sobre as situações referentes à Gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Escolas Públicas Municipais de São Luís/MA.

1.2. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Nos últimos anos muito tem se falado sobre administração e gestão escolar para o desenvolvimento de um trabalho comprometido com a transformação social nas escolas, dependendo dos objetivos aos quais pretende seguir. Como diz Paro, (2012. p. 162) O “caráter instrumental de toda administração é de importância decisiva para o exame da atividade administrativa em nossas escolas, já que, somente a partir desta perspectiva, é possível

conceber a possibilidade de uma administração escolar voltada para a transformação social.” [...] Esta constatação é de fundamental importância para a Administração Escolar, já que seria impossível o desenvolvimento da atividade administrativa voltada para a transformação, na escola, se esta fosse, a priori, incapaz de contribuir para tal transformação.”

O que é, mesmo, uma gestão escolar? Sua administração acontece da mesma forma que qualquer outro tipo de administração, como a empresarial? A diferença é que as empresas, de um modo geral, visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, enquanto a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, além do seu caráter de instituição prestadora de serviço que lida diretamente com o elemento humano. Nesse caso, o aluno não é apenas o beneficiário dos serviços que a escola presta, mas também participante de sua elaboração (Paro, 2012).

Não obstante, é necessário que a escola possua uma prática administrativa reflexiva e intencional, bem como uma forma de gestão mais cooperativa, na qual o poder de decisão não esteja concentrado só em um de seus segmentos, como a gestão, por exemplo, mas, que essas mudanças na organização da escola devem partir das situações concretas para o alcance efetivo dos objetivos educacionais.

Torna-se necessário, para compreender essa questão, elucidar a concepção de administração. A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização a fim de alcançar tais objetivos e garantir a competitividade em um mundo de negócios de concorrência intensa e de alta complexidade. (Chiavenato, 2014)

Observa-se que toda organização para alcançar seu objetivo precisa ser administrada com eficiência possível, isto implica em planejamento, organização, direção e controle. Sobre o assunto, Chiavenato (2014) comenta que:

“A Administração como processo contínuo e sistêmico que envolve atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica fixar objetivos, tomar decisões, planejar, organizar e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos definidos e oferecer resultados.” (Chiavenato, 2014, p. 10)

Refletir a respeito da Administração ou da gestão escolar, conduz compreender a história da gestão, das transformações econômicas e tecnológicas, bem como os princípios, funções e maneira de gerir que interferem nas práticas sociais e educacionais.

Do ponto de vista da educação, a prática da Administração Escolar houve a transposição de teorias e modelos de organização e administração empresariais e

burocráticos para a escola numa atitude frequente, mas essas transferências tiveram como objetivo eliminar a luta política no interior das escolas, no sentido de prevalecer o caráter neutro da técnica e uma assepsia política da educação (Oliveira, 2011).

Existem várias formas de organizar a administração de uma instituição social, e os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimo, ora como termos distintos. Algumas vezes, a gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa em outros momentos surge como uma alternativa para o processo político-administrativo da educação. Entende-se por gestão da educação o processo político-legal administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (Brasil/MEC/SEB, 2006).

A partir desse conceito, o termo administração foi substituído pelo de gestão, porém essa mudança não implica em mudança de terminologia, mas conceitual ou de paradigma, que envolve marcas e contradições sociais. Segundo Lück, (2000, p.15) esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma – se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Na visão de teóricos como Paro, (2012, p. 25) diz que “a Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Se configura, como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos.”

Diante disso, a construção da gestão democrática na escola traz consigo um grande potencial de transformação na maneira de compreender a organização escolar, a formação do sujeito e as relações que se estabelecem no interior da escola.

Para o autor, a gestão democrática participativa é possível de acontecer, considerando o empenho daqueles que fazem o processo educativo, como professores, funcionários, pessoal técnico-pedagógico e administrativo, alunos, pais e comunidade, baseada na participação coletiva. Para Libâneo, (2013, p.89) “a participação é o meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.”

Nessa perspectiva, a participação se fundamenta na autonomia e na capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem a sua própria vida. O modelo de gestão democrática-participativa tem na autonomia um dos mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Partindo dessa premissa, o papel do gestor é fundamental, quando passa a reconhecer a necessidade de transformar a escola em um espaço de convivência democrática

e de exercício da cidadania¹. O exercício da cidadania é um processo educativo, assim, “educar para a prática cidadã significa, também, contribuir para formar a própria cidadania. Trata-se, como vimos, de um problema ético e político que resume a razão de ser de toda a educação democrática”. (Gentil, 2000, p.150).

No Brasil, a gestão democrática encontra-se amparada na LDBEN nº9394/96 no artigo 14, trata da gestão democrática do ensino público e define que os sistemas devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Mais adiante, nos artigos 12 e 15 da mesma Lei, são defendidas a autonomia pedagógica e a administrativa das unidades de ensino, destacando a importância da elaboração do (PPP), com ênfase na importância da participação da família e da comunidade nesse processo, criando-se assim uma oportunidade de articulação entre a sociedade e a escola (Art.12, item VI). Estabelece, ainda, em seu artigo 9º, sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação, resguardando os princípios constitucionais, bem como incluindo a gestão democrática e sua relação entre a escola e a sociedade.

Estes dispositivos legais demonstram a necessidade de encaminhamentos para concretização dos princípios constitucionais com a participação permanente dos diversos atores sociais que dependem dos serviços oferecidos na rede pública de ensino. Mas, se as propostas educacionais forem pensadas dentro de uma lógica neoliberal, a participação da comunidade servirá apenas para que a União, estado e municípios consigam elaborar seus projetos e transferir responsabilidades a professores, gestor escolar e a comunidade. Para Lück (2010):

“A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais em seu sentido mais amplo depende da canalização e do emprego adequado das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas em torno de objetivos educacionais concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização” (Lück, 2010, p. 22).

É nas relações interpessoais entre os membros da escola que se efetivará a realização dos objetivos educacionais mediante a participação de todos no ambiente escolar. Partindo desses princípios, destaca-se a Gestão Democrática como condição para a prática

¹ Conjunto de valores e práticas, cujo exercício não somente se fundamenta no reconhecimento formal dos direitos e deveres que a constituem, mas também tende a torna-los uma realidade substantiva na vida cotidiana dos indivíduos. (Gentil, 2000, p. 149)

voltada para garantir direitos na condução da educação pública de qualidade no Município de São Luís/MA.

Iniciou-se, a partir de então, um processo de mudanças que situa a educação como fator predominante para o desenvolvimento e para o crescimento econômico. Nesse período, o tema participação e democratização da gestão escolar passou a ocupar lugar nas discussões nos diversos setores da sociedade, tanto público quanto privado. Outro aspecto dessa história é o papel do gestor escolar, que passou a fazer parte dessa discussão, atribuindo-se a ele a responsabilidade pela promoção da qualidade na educação.

Assim, os diferentes momentos da história da gestão são algo que se mistura com o próprio acontecer da história em suas diferentes manifestações. Isso amplia a possibilidade de se promover uma educação de qualidade por meio da gestão democrática participativa.

E para consolidar a democratização da gestão escolar é fundamental que as escolas consigam garantir, sobretudo a inclusão escolar com respeito à diversidade; aprendizagem dos alunos com o sucesso escolar e a participação da comunidade nos processos educativos como princípio da gestão democrática.

Portanto, fazer uma reflexão sobre a gestão escolar democrática participativa é vislumbrar as contribuições sociais que foram agregadas à escola mediante os valores sociais inerentes à própria gestão como fundamentais no processo educativo.

Construir uma gestão escolar pautada em relações democráticas deve considerar, necessariamente, a ação do gestor da escola, o qual poderá 'construir' a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades. Por isso, há de ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano. Assim, um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania não é um processo mecânico e sem compromisso. Ele só existirá na medida em que for desenvolvida a articulação entre o discurso e a ação e, ao mesmo tempo, a defesa dos interesses coletivos, tendo por referência os compromissos públicos e a construção de uma sociedade mais justa.

1.3. GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA PRÁTICA REFLEXIVA EM CONSTRUÇÃO

Refletir sobre a gestão democrática na escola pública, tem sido um dos grandes desafios dos pesquisadores, compreende-se que um processo de gestão democrática significa definir um projeto de cidadania que legitime as práticas democráticas na escola. Para

melhor entender o termo gestão democrática, convém compreender o significado de democracia. Paro (1998) 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” (Paro, 1998, p. 6).

Nesse caso, serve como elemento que deve fazer parte da escola numa relação interativa entre os vários sujeitos que a constituem, apesar das incoerências que envolvem essas relações. Assim, as relações que se estabelecem entre educação, gestão e democracia tornam-se evidente no âmbito educacional brasileiro a partir do momento em que se inicia a discussão sobre o processo de redemocratização do país e o acesso às políticas públicas, entre as quais o acesso a uma educação de qualidade para todos.

Compreende-se que a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudança nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas, e, no âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades de ensino, visando a garantir processos coletivos de participação e decisão.

No que se refere à descentralização e à democratização da administração escolar, são poucos os resultados significativos e permanentes. Várias políticas de reformas legislativas nas esferas federal, estadual e municipal têm incorporado à crescente tendência política e social para democratização da gestão escolar, contudo a participação nas decisões administrativas, financeiras e pedagógicas não envolve aqueles que são os atores da comunidade escolar. De acordo com Fortuna (1998, p. 125), falta “transparência das informações, dos controles de avaliação; debates e votação das decisões coletivas”.

Pelo fato de haver um sistema centralizador, o indivíduo não é ouvido com atenção e suas necessidades e objetivos não são nem percebidos, embora se diga que esse sistema está aberto à participação, porém pouco espaço lhe é oferecido para participar ativamente e com envolvimento que se deveria esperar no ambiente escolar.

Outro aspecto que dificulta a gestão participativa é o fato de as escolas apresentarem mudanças constantes no seu quadro de professores. Em contrapartida a instituição, com destacado desempenho, tem um quadro de professores com tempo integral maior do que de professores que dividem seu tempo de trabalho com outras escolas. Essas mudanças de

professores nas escolas públicas dificultam a relação interpessoal para a formação de equipes articuladas e comprometidas com os objetivos educacionais. Fato este que também se estende aos gestores, principalmente em período de mudanças eleitorais. Isso se dá quando os gestores de escola são indicados pelos poderes públicos para o cargo de confiança da administração pública. Essa modalidade tem incorporada a questão do clientelismo que se configura na política de favoritismo, quando o gestor não conta com respaldo da comunidade escolar. Por isso, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas interferir no seu percurso. Portanto, “as causas do autoritarismo existente nas unidades escolares não advêm exclusivamente do provimento do diretor pela via nomeação política. Reafirmar a prática democrática e o exercício da cidadania é fundamental para romper com essas práticas conservadoras nas escolas” (Brasil/MEC/SEB/ 2005e, p.40).

A considerar os argumentos mencionados, observa-se que a escola, como instituição social, fica dependente de grupos que não se estabelecem a ponto de poder desenvolver um projeto pedagógico para efetivar valores que orientem a ação participativa, tais como: ética, solidariedade, equidade e compromisso, dentre vários outros correlacionados, sem os quais o caráter social e pedagógico da educação escolar não se realiza. Isso compromete a prática de gestão participativa, que não se efetiva por não ter o tempo adequado e uma equipe mais constante para consolidar as relações propícias para o exercício da ação.

Qualquer gestão consiste no envolvimento de todos que fazem parte direta ou indiretamente do projeto pedagógico da escola, necessitando de tempo para realizá-lo com o apoio de uma equipe que venha agregar valores para, juntos, executarem esse projeto de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos. Conforme Lück (2009):

“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” (Lück, 2009, p. 52).

Esse processo de participação é o caminho para o desenvolvimento do ser humano como ser capaz de transformar a escola como unidade social dinâmica e de transformação social. Considerando a participação uma das categorias da gestão, a importância no contexto desta pesquisa se faz necessária devido a sua relação com a gestão democrática da escola pública, por se constituir uma das exigências da sociedade civil em sua relação com o Estado no processo de democratização do espaço escolar. De acordo com Libâneo (2013):

“A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e, de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais” (Libâneo, 2013, p. 89)

Para o autor, o conceito de participação se fundamenta no princípio de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem sua própria vida. Logo, a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A autonomia significa o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, e razão 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 encontra-se fundamentado 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.

Segundo Luck (2000):

“Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. Trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, de acordo as manifestações de participação local, e as determinações externas” (Luck, 2000, p. 21)

A autonomia da escola é entendida a partir das dimensões: autonomia pedagógica, autonomia administrativa, autonomia jurídica e a autonomia financeira. Trata-se de quatro eixos que devem ser desenvolvidos concomitantemente e de maneira interdependente. A autonomia pedagógica está associada na possibilidade de cada escola formular e implementar seu próprio Projeto Político Pedagógico, em consonância com as políticas vigentes e as diretrizes estabelecidas do sistema de ensino; a autonomia administrativa, está voltada para a eleição dos gestores escolares, na constituição dos Conselhos Escolares, na organização de pais e de alunos, e, pela formulação, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE², do Regimento Escolar, do Plano de Gestão da Escola. A autonomia jurídica se volta para as orientações escolares em consonância com as legislações educacionais; a autonomia financeira visa assegurar os recursos financeiros disponíveis de acordo com a legislação vigente, como por exemplo, o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.

Assim sendo, a autonomia da escola não significa total e absoluta capacidade e direito de condução de seus próprios destinos. Isso porque, “a autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local” (Barroso, 1998, p.17).

A respeito desse entendimento, a autonomia “é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas” (Lück, 2000, p. 21).

Portanto, as contradições e as tensões decorrentes do próprio processo de aprender a trabalhar de forma compartilhada, diz que o exercício da prática de autonomia implica a necessidade da prática de mediação que envolve saber equilibrar interesses diversos. A mediação se faz num processo de troca, em que todos os segmentos envolvidos têm suas

² Uma metodologia de planejamento que focaliza as múltiplas atividades da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira, as quais devem estar intimamente interligadas e a serviço da aprendizagem.

necessidades reconhecidas e atendidas, assim como contribuem, com sua competência, para a efetivação da educação.

Enfim, convém enfatizar que a autonomia é um processo coletivo e participativo de responsabilidade. Para a construção da autonomia é necessária competência para poder interagir com todos que fazem a comunidade escolar, numa perspectiva de gestão democrática participativa. Assim sendo, a prática da autonomia demanda por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pelas: confiança recíproca, abertura, transparência, ética, vontade e interesses setorizados, em nome de uma educação de qualidade para os alunos. Para tanto, as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem sua autonomia, sua credibilidade, desenvolvendo sua competência pedagógica e social (Em Aberto, Brasília, Lück, 2000).

Autonomia, neste caso, pressupõe corresponsabilidade quando exige participação da comunidade na tomada de decisões pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, pais e demais servidores da escola.

1.4. INSTRUMENTOS PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

A consolidação de uma gestão escolar de caráter democrático-participativo pressupõe democratização da escola. Portanto, pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os processos, bem como articulá-los em seu contexto histórico, político e social. Isso significa compreender as diversas concepções de gestão democrática. Bordignon (2004) diz que:

“O uso do poder que é condicionado pela concepção que se tem de cidadania e de autonomia, que determina, por sua vez, as relações internas que a organização cultiva. Está concepção institui o sentimento de pertencer e a decisão de participação ou sentimento de exclusão e omissão. A concepção patrimonialista do bem público que leva ao jogo de interesse dos “donos do poder”, enquanto que a concepção democrática conduz ao jogo do projeto coletivo de vida” (Bordignon, 2004, p. 10)

Assim sendo, a participação deixa de ser mera colaboração para tornar-se exercício de poder coletivo dos cidadãos. Daí, então, as pessoas passam a querer exercer seu poder, participar das decisões, porque adquiriram consciência de que estas afetam suas vidas. Somente o sentimento de pertencer é capaz de gerar compromissos, envolvimento e desafio na busca da verdadeira cidadania.

Essa prática do exercício do poder estabelece o diferencial entre gestão autocrática e democrática. O mais importante é ter clareza de que na organização todos são atores sociais

com poder de decisão e essas concepções fundamentam o princípio da gestão democrática da educação pública.

E, para cumprir com essa finalidade, as instituições dos sistemas educacionais (escolas e estruturas burocráticas centrais) precisam superar a tradicional concepção de poder verticalizado, baseado no mando, para erigir o paradigma do poder como meio, serviços aos fins, onde as estruturas tenham como princípio norteador a organização do trabalho pedagógico e da autonomia (Bordignon, 2004).

Quanto aos instrumentos da gestão escolar democrática, estes se situam no âmbito das escolas públicas: a constituição do Conselho Escolar e a elaboração do (PPP). Esses dois instrumentos são indispensáveis ao desenvolvimento de ações democráticas no contexto escolar, com a finalidade de buscar meios para que a escola desenvolva suas ações e promova a participação da comunidade na gestão escolar.

O Conselho Escolar tem se constituído numa instância de caráter deliberativo em que o poder de decisão não está centrado apenas na pessoa do gestor. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo, responsável pela tomada de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, sobretudo, em um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e outros que fazem parte da comunidade escolar possam refletir de forma crítica a respeito do cotidiano escolar.

O Conselho Escolar, como órgão representativo, é uma exigência na organização do sistema de ensino. Por meio desse Conselho, a comunidade poderá acompanhar e controlar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado, definindo e acompanhando a educação que lhe é oferecida.

De acordo com Ciseski e Romão (2012, p.76) “É necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia a dia das escolas, seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e, alunos.” Para tanto, é preciso que se criem as condições concretas para o seu exercício, condições essas que implicam na construção cotidiana e permanente de sujeitos sociopolíticos capazes de atuar de acordo com as necessidades desse novo fazer político-pedagógico e atender aos interesses coletivos.

O Conselho Escolar, como órgão colegiado, é responsável pela gestão da escola. Este é formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção, pessoal administrativo, segmentos organizados da sociedade e parceiros identificados com o (PPP) da escola, para gerir coletivamente os rumos da escola. Por meio desse projeto, todos os envolvidos que fazem parte da escola podem representar e decidir

sobre questões de ordem administrativa, financeira e pedagógica, transformando este colegiado num canal de participação da gestão da escola.

A implantação do Conselho Escolar, enquanto política pública da gestão democrática implica no fortalecimento da autonomia da escola, com a participação dos diversos segmentos da escola e da comunidade de maneira geral. Assim, o Conselho como órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não deve configurar-se como instrumento de controle externo, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior das escolas. E, nessa perspectiva, a função principal do Conselho Escolar está diretamente associada à essência do trabalho escolar, isto é, está voltada para o desenvolvimento da prática educativa, na qual o processo ensino-aprendizagem deve ser o foco principal. Com isso, a ação do Conselho Escolar torna-se político-pedagógica, uma vez que se expressa numa ação sistemática e planejada, com o intuito de interferir sobre a realidade. Portanto, a forma mais adequada para que o Conselho Escolar possa desempenhar sua função no processo educativo é a de ser corresponsável pelo planejamento, implementação e avaliação do projeto político pedagógico da escola. Isto porque o projeto político pedagógico pode ser considerado um momento importante de renovação da escola (Gadotti, 2012, p.40).

A intenção de se perceber a implementação e funcionamento dos Conselhos Escolares, fatores internos e externos viabilizadores e inviabilizadores de uma gestão democrático-participativa e sua provável influência na qualidade da educação nas escolas pesquisadas, constitui-se um elemento importante no sentido de que as práticas de gestão se viabilizem.

Em relação a esta pesquisa, a intenção de se perceber como o Conselho Escolar atua no cotidiano das escolas pesquisadas constituiu-se elemento primordial. Para tanto, buscou-se também estabelecer uma relação com o Regimento Interno das Escolas da Rede Municipal de Ensino de São Luís.

O Regimento Interno das Escolas da Rede Municipal constitui-se como norma de funcionamento das instituições de ensino. Este foi aprovado em Sessão Planária do Conselho Municipal de Educação de São Luís. Resolução nº 11/05–CME- São Luís, 2005. É fruto de um trabalho de construção coletiva, a partir da discussão realizada na escola, nas formações de gestores e posteriormente sistematizado na comissão de acompanhamento.

O capítulo II do Regimento Interno faz referência aos órgãos colegiados “os quais desenvolvem atividades de natureza consultiva, deliberativa, orientadora, fiscal e avaliativa das gestões pedagógica, administrativa e financeira da escola.” O Art. 15º. São considerados Órgãos Colegiados: “Conselho Escolar e Conselho de Classe.” O Art. 16º, no que se refere ao Conselho Escolar, tem como objetivo “estabelecer para o âmbito do estabelecimento de

ensino critérios relativos à sua ação, organização, funcionamento e relacionamento com a comunidade”. Cabe destacar dois tópicos importantes previstos nesse Regimento. Um deles refere-se à gestão democrática do ensino público que visa a participação de professores, funcionários, alunos, pais e membros da comunidade no processo de decisão da escola. O outro, uma decorrência dessa previsão, está no Art. 9º quando diz que a gestão deverá não apenas ser, mas estar compreendida como um processo coletivo que engloba a discussão, planejamento, tomada de decisão, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico.

1.5. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O cotidiano escolar atravessa problemas de diferentes naturezas que necessitam ser discutidos e analisados pelo coletivo da escola, que é bastante heterogêneo. Isso acontece porque é formado por diferentes segmentos: gestores, professores, coordenadores pedagógicos, pessoal técnico administrativo, alunos, pais e comunidade de um modo geral, que detêm conhecimentos, valores, ideias que podem gerar conflitos. Por isso, a construção do projeto político pedagógico (PPP), é um processo que apresenta conflitos e interesse de segmentos diversos. “É nessa diversidade que torna o seu desenvolvimento rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que há o surgimento do coletivo da escola. Esse coletivo estrutura seu trabalho, com o intuito de garantir o atendimento das necessidades educativas de sua comunidade” Medel, (2008, p. 42). No entanto, convém entender o conflito como algo positivo, que contribui no crescimento do coletivo, pois enriquece o grupo a buscar soluções compartilhadas para os problemas existentes.

A mesma autora diz que, “o trabalho da escola deve estar baseado na discussão coletiva, assim ela pode melhorar a qualidade dos serviços que presta à comunidade e estimular ações compartilhadas entre seus membros, tendo em vista a realização de sua maior tarefa: a construção do projeto político pedagógico” Medel, (2008, p. 42).

Assim entendido, o projeto político pedagógico tem sua relevância na consolidação da gestão democrática participativa nas escolas da rede pública municipal, uma vez que o caráter participativo de sua elaboração possibilita a todos que fazem parte da escola refletir sobre os principais problemas que se apresentam no seu cotidiano, bem como, vislumbrar as várias possibilidades existentes para transformar a realidade. Por outro lado, procurar compreender a escola no cumprimento do seu papel social e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção do

projeto educativo por todos os segmentos da comunidade escolar e consolidá-lo como espaço que favoreça a participação coletiva.

Como instrumento institucional de gestão, a LDBEN nº9394/96 prevê em seu artigo 12, inciso I, que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Este preceito legal sustenta a ideia de que a escola deve assumir o trabalho de refletir acerca de sua intencionalidade educativa. A referida lei evidencia o papel da escola e dos educadores na construção de propostas educacionais articuladas com as políticas nacionais e com as diretrizes específicas dos estados e municípios, de acordo com a realidade de cada instituição de ensino.

Nesse contexto, estão inclusos três grandes eixos relacionados à construção do (PPP): o eixo da flexibilidade que vincula autonomia e possibilidade de a escola organizar seu próprio trabalho pedagógico; o eixo de avaliação que reforça um aspecto importante a ser observado nos diferentes níveis do ensino público e o eixo da liberdade que se expressa no âmbito do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e da proposta de gestão democrática do ensino público, que será definida em cada sistema de ensino. (Medel, 2008)

O desafio é aproximar cada vez mais essas três dimensões, pois, em geral, o que acontece no cotidiano não é exatamente o que está documentado no plano oficial. É um processo coletivo de discussão sobre o projeto da escola que, quando existe, em geral não chega a ultrapassar o terreno das intenções político-educativas e das concepções gerais; não se desdobra em encaminhamentos pedagógicos efetivos na sala de aula.

Considera-se um (PPP) de qualidade, quando este é elaborado levando-se em consideração as ações previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação e a participação de toda comunidade escolar como conhecedora do meio sociocultural em que a escola está inserida, uma vez que estes conhecimentos devem instrumentalizar a ação gestora e as expectativas dos docentes diante da prática educativa.

A construção do (PPP) possibilita a reflexão do gestor e professores sobre a prática educativa, de maneira que venha atuar cada vez melhor, em prol de uma educação de qualidade, transformando assim a instituição educacional em um espaço dinâmico e vivo, no qual os alunos alcancem o pleno desenvolvimento como sujeitos envolvidos em seu contexto social. Reportando-se a essa questão, vale mencionar Gadotti (2000) que:

“O Projeto Político Pedagógico é um documento que além de direcionar as ações pedagógicas e educativas de uma Instituição de Ensino, representa o resultado de estudos e participação de seus autores. [...] Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para ao futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente” (Gadotti, 2000, p. 56)

Pensar no futuro, portanto, é preocupar-se com as possibilidades que serão apresentadas para os alunos. Assim, nenhuma escola poderá desenvolver seu trabalho educativo se não refletir sobre as suas práticas no cotidiano escolar. Isso pode acarretar mudanças nas relações instituídas, e possibilita pensar sobre os novos rumos a serem perseguidos.

Com base nesse referencial, pode-se dizer que a gestão democrática é, sem dúvida, o caminho mais propício para a elaboração do (PPP). No entanto, todos precisam saber que não se trata de um mero documento burocrático, mas um “instrumento pelo qual a escola pode garantir o exercício de sua autonomia. Ele abriga o enraizamento da cultura escolar local, fortalecendo-a frente à atuação, às vezes às ingerências, das instâncias administrativas superiores do sistema escolar. Libâneo, et al, (2012, p. 521). A sua elaboração, execução e avaliação é o meio mais adequado para ressignificar a escola e suas finalidades e metas.

Desse modo, fica evidente que o (PPP) se constitui num instrumento dialético que se traduz em propostas que reconheçam as identidades constituintes da comunidade escolar. Por outro lado, segundo Gadotti, (1998. p. 18), “o projeto da escola depende da ousadia de seus agentes e de cada escola em se assumir como tal, partindo do cotidiano em seu tempo-espaço, isto é, no contexto histórico em que ela se insere.”

De outro modo, a elaboração do Projeto Político Pedagógico representa a certeza da construção de um conhecimento que não é pronto e acabado, mas que está em permanente avaliação e/ou reformulação, de acordo com os avanços dos principais paradigmas educacionais da atualidade. É nesta perspectiva que o Projeto Político Pedagógico deverá ser tratado e enriquecido na dinâmica da prática pedagógica.

Assim, é válido afirmar que o Projeto Político Pedagógico da escola, seguindo o paradigma de gestão democrática, deve configurar-se como um instrumento processual constante no que se refere à sua organização, pois mesmo considerando o instituído – leis, valores e componentes curriculares – é enfaticamente reconhecido pelas suas características instituintes porque estabelece, cria objetivos e metodologias para a consolidação de uma cultura organizacional, que respeite a humanidade em suas diferenças.

Nesse aspecto, a gestão democrática tem como normas legais a participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Assim sendo, o projeto pedagógico e as políticas educacionais caminham juntos, isso porque todo ato educacional é um ato político que condensa muitas decisões e porque o projeto pedagógico encerra a política pedagógica da escola: as suas escolhas, os princípios norteadores das atividades da instituição. Nesse sentido, a escola tem papel relevante na

condução das políticas, na transmissão e (re) construção de conhecimentos historicamente construídos, tanto quanto na formação cidadã que possibilita autonomia e espírito crítico.

Portanto, o projeto político pedagógico (PPP) deve ser entendido “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (Dourado, 2006, p. 56).

Desta forma, à medida que a comunidade escolar for observando que o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar da escola de sua localidade são resultados também das suas ideias, das suas sugestões e das suas escolhas, sentir-se-á mais comprometida com sua execução e sucesso. É preciso esclarecer que o projeto político pedagógico não deve ser apenas resultado de planos de professores, mas deve nascer por força da ação da direção ou da equipe pedagógica da escola; tampouco é apenas como carta de intenção ou de cumprimento de uma exigência administrativa, para ficar engavetado em uma mesa na sala da direção. O PPP deve ser considerado como documento pronto e acabado.

O projeto político pedagógico (PPP) depende, sobretudo, da ousadia de seus agentes e de cada escola em assumir-se como tal, partindo do seu cotidiano e o seu tempo espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Um projeto político pedagógico se constrói de forma interdisciplinar. Portanto, projetar significa “lançar-se para frente” antever o futuro diferente do presente, pressupõe uma ação intencionada com o sentido definido, explícito sobre o que se quer inovar. Desse modo, o projeto político pedagógico orienta o processo de mudança para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo. A sua dimensão política pedagógica pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares.

O Projeto Político Pedagógico constitui, concomitantemente, um direito e um dever da escola por se tratar de um documento que norteia e sistematiza o trabalho, ao mesmo tempo em que consolida a autonomia, quando da abertura para o processo de ação-reflexão-ação, mediante ao planejamento coletivo.

Neste sentido, a escola tem papel relevante na condução das políticas, na transmissão e (re)construção de conhecimentos historicamente construídos, tanto quanto na formação cidadã que possibilita autonomia a partir da comunidade em que se insere dos seus problemas e potencialidades, e espírito crítico.

Subsidiada nesse aporte teórico, o projeto pedagógico implica na ruptura dos modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino. De acordo com Lück (2009, p. 22) a gestão participativa se assenta,

portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas.

A gestão democrática da escola pública aponta concepções, implicações legais e operacionais com ênfase no projeto político-pedagógico e no trabalho coletivo na escola. Está contemplada na LDBEN /9394/96, (artigos 12, 14 e 15), quando determina que as normas de gestão democrática atendam às peculiaridades locais e aos princípios que orientam a participação dos profissionais da educação, na elaboração do projeto político pedagógico da escola e na participação da comunidade em conselhos escolares ou equivalentes. [...] destaca ainda, o papel da escola e dos educadores na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais e as diretrizes dos Estados e Municípios.

Nesse contexto, as escolas e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas. Mas, a participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha, entre seus objetivos, a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente. Dentre os processos e os mecanismos de participação, evidencia-se, entre outros, a escolha de diretores, os conselhos escolares e os grêmios estudantis, como espaços de vivência e aprendizado de gestão democrática.

Partindo desse contexto, pensar a gestão democrática é não perder de vista o espaço escolar como um mecanismo vivo de várias aprendizagens de alunos, professores, demais funcionários e comunidade. Desse modo, o foco principal dessa discussão articula-se em torno do projeto político pedagógico como resultado de práticas participativas, de trabalho coletivo, propiciando a realização dos objetivos propostos e o bom funcionamento da escola.

A valorização do indivíduo é fundamental para o êxito de qualquer proposta que vise o exercício da gestão participativa, aberta ao diálogo. Ela apresenta vantagens em termos de processo e resultados, pois ensina a valorização das pessoas no ambiente escolar, agrega ações e decisões coletivas, estabelecendo relações positivas de valorização do ser humano, elevando a qualidade do trabalho educacional e das necessidades individuais e contextualizadas.

Assim sendo, a gestão democrática participativa é um instrumento de transformação das práticas escolares. Segundo Líbano, (2001, p. 40) a escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos

alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência. Isto é uma escola de qualidade contra exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Portanto, refletir sobre essas proposições é ter claro que o objeto central da construção de uma gestão democrática da escola é a organização das situações de sala de aula, de maneira que garantam aprendizagens significativas dos alunos, e a articulação com a comunidade. Uma escola com concepção democrática que conduza a uma educação com objetivos de formar cidadãos participantes, atuantes e com capacidade de julgar e fazer escolhas conscientes.

A participação é um processo que deverá atingir todos os segmentos da escola. Isto não é privilégio de nenhum grupo, mas condição geral, constituindo a reciprocidade em condições inerentes ao processo de participação que ao mesmo tempo é processo chave de enfrentamento de desafios. Pela participação, as necessidades individuais são integradas ao grupo a que pertence o indivíduo e da sociedade como um todo. “A participação que se espalha por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação” (Lück, 2009, p. 65).

Ainda segundo a autora, “a participação compreende três dimensões convergentes entre si e interfluentes: política, pedagógica e técnica, formando um todo dinâmico pela força de sua associação. Cada ação participativa constitui um todo indissociável” (LÜCK, 2009, p. 65). Portanto, ao se criarem ambientes participativos, as condições básicas da gestão democrática se consolidarão favorecendo, assim, uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social, estimulando a valorização de aptidões e competências múltiplas e diversidade dos participantes envolvidos. O projeto político pedagógico (PPP) constitui um direito e um dever da escola por se tratar de um documento que norteia e sistematiza o trabalho educativo, ao mesmo tempo em que consolida a autonomia de toda comunidade escolar e, sobretudo, da atuação articulada entre a ação dos professores e os processos formativos dos alunos, tendo em vista a consecução dos fins da educação escolar no que se refere à efetivação da educação como um bem público e de direito universal.

1.6. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DA REFORMA

Nos últimos anos, o país vivenciou um processo de mudanças significativas, ocasionadas pelo incremento das relações sociais capitalista, e pelo expressivo avanço tecnológico. Essas mudanças “redimensionaram o papel da educação e da escola, e encontraram terreno fértil no campo das políticas educacionais implementadas no país.” (Dourado, 2006, p.32).

Nessa perspectiva, os processos de regulação da educação e de gestão da escola sofreram interferência na forma organizativa da escola, como também no papel dos trabalhadores da educação. No âmbito institucional e legal, com aprovação da nova LDBEN nº9394/96, representou avanços importantes no ordenamento legal, possibilitando mudanças nas formas de operação e no conteúdo do processo educativo, assim como no financiamento da educação básica e a obrigatoriedade e gratuidade que passa de quatro anos da antiga Lei 5.692/71, Art. IV. I, e para 14 anos de obrigatoriedade na busca da universalização da educação básica.

Essas mudanças são justificadas em função de serem democratizados os serviços de educação pública fomentados pelos Estados e Municípios, pois antes se tinha um Estado burocrático, que não atendia de forma eficaz os anseios sociais.

O tema da pesquisa em estudo, a Gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Escolas Públicas Municipais de São Luís – MA, tornou-se de grande relevância no contexto das reformas educacionais, pelo fato de essa gestão não demonstrar um caráter qualitativo para o exercício que se efetive de forma democrática participativa. Segundo Lück (2009 p.63), “quanto mais nos dedicamos a atuar em nosso meio participativamente, mais nos conduzimos para nossa realização como seres humanos plenos”.

A década de 80 do século XX marca o período crítico da educação brasileira e a gestão educacional foi adquirindo centralidade na agenda política dos governos nos anos 90, quando ocorre a consolidação do Estado, centrado na minimização de seu papel, no que se refere às políticas públicas. Portanto, a política de reordenamento da gestão educacional se constitui eixo principal de um projeto nacional de reforma da educação, articulado à reforma administrativa do setor público. Segundo Dourado (2006):

“Na área educacional, vivenciam-se, em toda América Latina, mudanças no papel social da educação e da escola, por meio de um conjunto de medidas que alteram o panorama da educação básica e superior. No Brasil intensificam-se as ações políticas e reformas educacionais em sintonia com a orientação de organismos internacionais, expressas por vários dispositivos da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN nº9394/96” (Dourado, 2006, p. 32)

Nesse anseio de mudanças por uma sociedade mais democrática, os pais se mobilizavam politicamente, buscando direitos civis. Portanto, as políticas a partir de então, estabeleceram reformas que criaram novas regulações³ no sentido de possibilitar que o sistema educacional seja na esfera federal, estadual e municipal, foram submetidas às

³ “sistema de regulações” torna-se necessário valorizar, no funcionamento desse sistema, o papel fundamental das instâncias (indivíduos, estruturas formais ou informais) de mediação, tradução, passagem dos vários fluxos reguladores, uma vez que é aí que se faz a síntese ou se superam os conflitos entre as várias regulações existentes.

orientações desse novo modelo de regulamentação que representam os anseios sociais. Essa nova regulação repercute diretamente na composição, estrutura e gestão das redes públicas de ensino, por oferecer medidas que alteram nos aspectos físicos e organizacionais dessas redes. As interferências que essas reformas exercem sobre as relações de trabalho na escola e sobre os procedimentos normativos precisam ser analisados de acordo com suas especificidades, uma vez que essas reformas se caracterizam pela padronização de processos administrativos e pedagógicos, que permitem baixar custos e redefinir gastos, mas sem abrir mão do controle geral das políticas. Desta maneira, o modelo de gestão escolar adotado combina formas de planejamento e de controle na formulação e execução dessas políticas.

Um aspecto marcante dessas mudanças está na modificação da administração escolar, que deixa de ser burocrática e centralizadora para administração democrática. Segundo Barroso (2005):

“Se entendermos a regulação do sistema educativo como um sistema de regulações torna-se necessário valorizar, no funcionamento desse sistema, o papel fundamental das instâncias (indivíduos, estruturas formais ou informais) de mediação, tradução, passagem dos vários fluxos reguladores, uma vez que é aí que se faz a síntese ou se superam os conflitos entre as várias regulações existentes. Estas instâncias funcionam como uma espécie de nós da rede de diferentes reguladores e a sua intervenção é decisiva para a configuração da estrutura e dinâmica do sistema de regulação e seus resultados” (Barroso, 2005, p.734)

Com base no recorrido, colhe-se que o sistema de regulação brasileiro interfere com critérios avaliativos nos meios escolares, para garantir eficácia das suas redes públicas.

A defesa da democratização da educação superior sempre arrebanhou seus guardiões nas fileiras das camadas médias e intelectuais. E a luta pela educação básica trouxe desde a sua origem a concepção de democratização como acesso universal no âmbito das políticas públicas.

Oliveira (2011):

“São as políticas públicas que atribuem materialidade e visibilidade ao Estado e, por isso podem ser definidas como o “Estado em ação”, para melhor entendimento do contexto de reformas que a educação passa a presenciar a partir dos anos 90, torna-se indispensável procurar identificar as diretrizes que o Estado imprime nas políticas educacionais desde então e em que medidas estas são convergentes com as orientações presentes nas tentativas de reforma do Estado em outros âmbitos. Na concepção liberal clássica a educação, a saúde, a previdência entre outros, são considerados serviços essenciais que cabe ao estado garantir a todos os seus cidadãos” (Oliveira, 2011, p.94)

Pode-se dizer, a partir desse entendimento, que a eficiência de um Estado deve ser medida e questionada a partir de seu desempenho em relação às políticas públicas. Desse modo, a eficácia na condução das políticas públicas é uma tentativa, por parte dos estados,

de tentarem resgatar sua legitimidade. E, dessa forma, interpretam-se os processos políticos mais recentes vividos no Brasil, a partir da nova República.

Diante disso, a gestão da educação se configura na concretização das políticas educacionais elaboradas e executadas no território nacional e refletem as determinações provenientes de acordos com os organismos internacionais que resultaram em orientações técnicas para a melhoria da qualidade do ensino.

É no contexto das discussões internacionais patrocinados pelos organismos internacionais, com referência para Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Fundo das Nações para a Infância (UNICEF), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Banco Mundial (BM) que as novas linhas de ações para as políticas educacionais vão ser pactuadas pelos países dependentes dos acordos internacionais. Para os educadores, o grande destaque dessas organizações foi a Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, em 1990, com a participação de 159 países, quando foram tratados problemas da área educacional, dos países que apresentavam os piores indicadores na qualidade de ensino. Os acordos assumidos nessas conferências foram reiterados pelos países em desenvolvimento na Conferência de Nova Delhi em 1993.

Toda essa preocupação com o cenário educacional serviu de discussão em praticamente todos os encontros que se sucederam para tratar sobre o desenvolvimento social e econômico dos países participantes dessas conferências. Diante disso, não se pode esquecer que a educação é a base para a melhoria das condições de vida do ser humano.

Estudos revelam que as reformas de Estado ocorridas nos anos 90 nos países latino-americanos tem como tração comum a “preocupação em reduzir gastos públicos destinados à proteção social dos pobres, e a priorização da assistência social aos mais pobres, sobretudo a partir de fundos públicos criados para este fim” Oliveira, (1997, p. 95).

Para tanto, as reformas implementadas na educação nesse período foram implantadas de maneira gradativa e segmentada, porém com rapidez surpreendente e com a mesma orientação. Esta, portanto, vem a ser lógica assumida pelas reformas estruturais que a educação pública no Brasil vai viver em todos os âmbitos (administrativo, financeiro, pedagógico) e de níveis básico e superior.

Na Rede Municipal de Educação, além dos documentos oficiais esse processo de regulação está expresso também, no Regimento Interno Escolar, Resolução nº11/05 do Conselho Municipal de Educação-CME a gestão da Rede Municipal de Ensino que tem como princípio fundamental a concepção do trabalho em parceria, para oferecer educação efetiva e de qualidade. O documento prevê no Artigo 4º que a rede municipal de ensino é constituída dos seguintes segmentos: Educação Infantil e Ensino Fundamental nas modalidades Regular,

Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial. Destacam-se também, dois aspectos importantes previstos nesse Regimento, e um deles refere-se ao Art. 9º quando diz que a gestão da escola deve ser compreendida como um processo coletivo que engloba a discussão, planejamento, tomada de decisão, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico. O outro, uma consequência dessa previsão, diz respeito à administração da escola que está a cargo de um diretor (a) geral e um diretor (a) Adjunto (a), enquanto no artigo 12º, quando diz que compete ao diretor geral, de acordo com as diretrizes da política educacional do município e legislação em vigor, coordenar o funcionamento da escola, a proposta de projetos institucionais, a execução das deliberações coletivas e do Conselho da Escola, articulando com as demais escolas da rede e com a Secretaria Municipal de Educação. O Art. 13º expressa que compete ao Diretor Adjunto, assessorar o diretor geral nos aspectos pedagógicos e administrativos e substituí-lo nos seus impedimentos legais, exercendo com autonomia suas atribuições (São Luís, 2005).

Partindo da análise das diferentes concepções propostas, o que se pretende é fortalecer a discussão e as deliberações coletivas na escola sobre o tema proposto, com vistas à aproximação mais adequada do objeto em estudo - a gestão democrática participativa e melhoria do ensino em escolas públicas municipais de São Luís/MA, de maneira que um novo modelo de gestão democrática venha a ser construído de forma adequada às características das comunidades escolares envolvidas nesta pesquisa.

Nessa direção, o papel do gestor escolar é de fundamental importância no âmbito da comunidade escolar, como principal responsável pela concretização de um ideário de gestão escolar autônoma e participativa que atenda as reais necessidades dessa comunidade. Esse gestor será o articulador do trabalho coletivo no processo de elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico da escola, além de incorporar o papel de facilitador das atividades gerais da escola, e assumir um conjunto de responsabilidades a serem partilhadas com todos os segmentos da escola.

A escolha do tema deu-se em função da importância que o gestor desempenha no contexto da comunidade escolar, como principal responsável pela concretização de um ideário de gestão escolar autônoma e participativa que atenda as reais necessidades da comunidade escolar. Como articulador do trabalho coletivo no processo de elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico da escola, o gestor será bem sucedido ou não, pois seu trabalho dependerá do empenho e do saber fazer pedagógico dos demais envolvidos no processo educativo. Para isso é preciso acionar todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a persistência para despertar e compartilhar com os Conselhos escolares, com os coordenadores pedagógicos e professores como integrantes da comunidade escolar de modo

que as coisas aconteçam, assim como identificar parceiros e colaboradores que juntos possam transformar a escola em um espaço vivo e atuante, no qual tem o aluno como centro.

Do ponto de vista teórico-metodológico esta pesquisa partiu do princípio de que a educação se constitui em um direito fundamental, humano, social e político e, por isso, está intimamente ligada à transmissão cultural, ocupando cada vez mais espaço na vida do ser humano. A educação surge, portanto, como indispensável à humanidade, na construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social. Nesse contexto, a educação tem papel fundamental na construção de um novo momento cultural, articulando valores humanos ao desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano, os quais se valem de princípios de liberdade e solidariedade humana, assegurados nas legislações mundial e nacional.

A intervenção no processo de formação histórica das pessoas, no contexto educação, vem passando por transformações significativas que exige recriar, reinventar novas práticas, tendo como fator principal e decisivo a mudança das regras das relações que vêm se engendrando na sociedade e no ato pedagógico. E, neste caso, a escola constitui parte do amplo processo social de transformação da sociedade. Como diz Wittmann (2000):

“A evolução da humanidade indica uma progressiva eliminação da selvageria nas regras das relações sociais, da posse do escravo, passado ao confinamento do servo e, depois, à mercadoria da força de trabalho operário. Da educação como privilégio, passamos à educação como ócio e, depois, à educação universal como exigência do capital para sua própria acumulação” (Wittmann, 2000, p. 89)

Novas relações sociais, aquelas fundadas na exploração, dominação e opressão estão sendo questionadas, pois as modernas tecnologias não comportam subserviências e imposições. Isto por que, a ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem, hoje, exigências histórico-educativas. É neste cenário que a gestão também vai se transformando tanto no aspecto da teoria quanto da prática, uma vez que constituem fatos histórico-educativos da autonomia da escola e da democratização de sua gestão.

Como se observa, a gestão democrática dos sistemas de ensino pressupõe uma estrutura forte dos órgãos responsáveis, do ponto de vista político, administrativo e financeiro, para que de maneira autônoma e legítima possam construir novos cenários no quadro da educação brasileira.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e, como tal, devem ser entendidos. Assim, ao caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho como

prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

Considerando o momento de transição entre esse enfoque, a escola se defronta muitas vezes, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu competência necessária. Em Aberto, Brasília, Lück (2000):

“Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, à sua direção demanda um novo enfoque de organização e a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino” (Lück, 2000, p. 14)

Nesse aspecto, a gestão de instituições educacionais tem sido um grande desafio para os gestores escolares, órgãos públicos e privados e a comunidade com quem mantém as constantes interações. Essas relações que se estabelecem no âmbito social gerarão dinâmicas e reações com reflexos em todos os setores que a compõem.

Para que a gestão seja democrática, convém dar especial atenção à prática pedagógica desenvolvida pelos professores que une a instituição escolar à sociedade, uma vez que a dimensão pedagógica é uma das atribuições do gestor, a qual se encontra embasada na LDBEN nº9394/96 em seus Arts. 3º VIII, 12, 13, 14 e 15. Em razão disso fica claro que, para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é necessário que se promova efetivamente a democratização na gestão. É repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados e incentivar a autonomia das escolas com a participação da comunidade escolar. A gestão democrática é imprescindível para estabelecer uma cultura de participação sem a qual não se acaba com o clientelismo, que ainda se perpetua no sistema de dominação e de subdesenvolvimento.

Portanto, as preocupações que nortearam este estudo visam ao aprofundamento da discussão e o entendimento dos diversos aspectos e desdobramentos sobre a gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Escolas Públicas Municipais de São Luís/MA.

CAPÍTULO II.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha de um tema de pesquisa requer uma série de critérios, a começar pela disciplina quanto ao tempo que se deve dedicar aos estudos. Partindo desse contexto, buscou-se bases teóricas que fundamentassem o objeto de estudo - a gestão escolar democrática participativa e melhoria do ensino em escolas públicas da rede municipal de São Luís/MA.

Tendo em vista as características da pesquisa, a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica e exploratória de natureza quantitativa e qualitativa e os procedimentos metodológicos seguiram várias trajetórias. Primeiramente um estudo de levantamento tipo survey que objetivou reunir o maior número de informações da população envolvida na pesquisa de investigação, além de entrevistas visando ao aprofundamento e maior abrangência das questões levantadas. Estendeu-se o estudo a elementos considerados fundamentais para se estabelecer um confronto das ideias por meio de uma análise qualitativa, de um conhecimento mais aprofundado nos diferentes contextos e cujos resultados poderão subsidiar novas políticas, direcionar novas hipóteses e consequentemente, originar novas pesquisas. (Oliveira, 2007).

Na abordagem qualitativa, um dos elementos básicos para o resultado da produção é a relação dialógica. Portanto, faz-se necessário o envolvimento do pesquisador e dos participantes na pesquisa numa relação de diálogo, confiança e interesse mútuo diante do investigado.

Dessa forma, todas as informações que fazem parte do processo da investigação se encontram em articulação entre o pesquisador, o objeto de pesquisa e os sujeitos da investigação, somente assim a integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permitirá que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produtos de um procedimento específico ou de alguma situação particular (Goldenberg, 2004).

2.1. LOCAL DE ESTUDO

O estudo foi desenvolvido em três escolas do ensino fundamental da rede municipal de São Luís, do turno matutino das séries iniciais, através de escolha aleatória, denominadas escolas A, B, e C, as quais se encontram localizadas nos núcleos urbano e rural. Os segmentos da comunidade escolar que compuseram a pesquisa se constituíram também de uma amostragem estratificada, escolhida aleatoriamente a partir de um marco referencial, e, no caso dos gestores, considerou o exercício da função nas escolas pesquisadas, enquanto que os professores e coordenadores pedagógicos, pela ordem do quadro de movimento de pessoal das escolas.

Para que a amostragem se definisse de maneira representativa de cada um dos segmentos envolvidos na pesquisa, levantou-se junto à Secretaria Municipal de Educação – SEMED, a totalidade da população das escolas pesquisadas, que se constituiu de um total de 3.646 alunos, 169 docentes e 75 servidores (funcionários). A opção de trabalhar com três escolas, partiu da necessidade de proceder-se a análises em contextos específicos que compreendem a rede municipal de ensino e vivenciar uma proposta de gestão escolar democrática participativa.

As escolas escolhidas apresentaram características próprias, tendo em vista as condições sociais, econômicas e culturais das áreas situadas. Isto se configura em um grande desafio para os professores que têm de desenvolver sua prática docente, levando-se em consideração atender às expectativas da comunidade escolar de acordo com seu contexto social e as características relacionadas ao ensino aprendizagem com seus indicadores do *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)*, tempo de gestão e a quantidade de gestores por unidade escolar, de acordo com o número de alunos de cada estabelecimento de ensino.

2.2. SUJEITOS DA PESQUISA

Pelo fato de a pesquisa ter como tema a gestão democrática participativa cuja direção era identificar uma equipe gestora, entende-se como participantes dessa equipe, o gestor geral, por ser o responsável legal e o líder que garante o funcionamento da escola, os gestores adjuntos, coordenadores pedagógicos e professores. Para a realização da pesquisa de caráter quantitativa (questionários) esta foi aplicada em uma primeira etapa com os gestores, professores e coordenadores pedagógicos; a de caráter qualitativa (entrevista) foi aplicada na segunda etapa apenas com os gestores. Os critérios adotados para seleção dos participantes, neste trabalho foram os seguintes: a) ser funcionário da rede municipal de ensino; b) mostrar interesse em participar da pesquisa; c) estar mais tempo na rede municipal de ensino.

Os dados ou resultados da pesquisa foram organizados em categorias de análise. Portanto, categorizar resultados significa agrupar os elementos comuns, as ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo. A escolha das categorias é fundamental neste tipo de análise. Devem ser provenientes das respostas e ter como parâmetro os objetivos da investigação. Estes, portanto, integraram a amostra da pesquisa, compreendendo um total de 25 participantes, conforme se demonstra a seguir (ver tabela 1).

Tabela 1. Sujeitos da pesquisa quantitativa

Função	Categorias	Número
Gestor	GA1, GA2, GB1, GB2, GC1	05
Professor	PA1, PA2, PA3, PA4 PA5, PB1, PB2, PB3, PB4, PB5, PC1 ,PC2, PC3, PC4, PC5	15
Coordenador Pedagógico	CP1, CP2, CP3 CP4, CP5, CP6	05

“Para garantir esta representatividade, a técnica de seleção da amostra está interessada em responder a indagações fundamentais da investigação” (Figueiredo, 2011 et, al. p.146). Dessa forma, optou-se por uma amostragem por conveniência, quando ocorre a participação voluntária dos pesquisados e os elementos escolhidos de acordo com a conveniência.

Amostra é, portanto, uma parte da população selecionada de acordo com uma regra ou plano. O mais importante, ao selecioná-la, é seguir determinados procedimentos, que possam garantir ser ela a representação adequada da população (Rudio,1986, p. 62).

A segunda etapa da pesquisa de caráter qualitativo (entrevistas) foi caracterizada com um número menor dos sujeitos, apenas os gestores escolares, conforme tabela a seguir (ver tabela 2):

Tabela 2. Sujeitos da pesquisa qualitativa

Função	Categorias	Número
Gestor	GA1, GA2, GB1, GB2, GC1	05

Nesse olhar investigativo foram adotados os procedimentos que visam contribuir para análise dos dados coletados como: revisão da literatura por meio de pesquisa bibliográfica, como prática fundamental teórica adotada para tratar o tema e o problema de pesquisa; análise documental, pois se fundamenta no entendimento epistemológico das Ciências Humanas e pode contribuir para análise dos dados coletados. Segundo Bauer, (2002, p. 180); “[...] a análise de conteúdo é apenas um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas”. O estudo de casos particulares foi no intuito de compreender o conjunto do fenômeno estudado. Este modo de compreender é denominado, pela lógica, de indução. Através da operação mental realizada pelo pesquisador a partir de fatos observados na realidade empírica chega-se a uma proposição geral, que se denomina ‘lei’. Rudio, (1986. p.13) define-se que “lei é uma condensação de conhecimento, determinando como os fatos acontecem e são regidos”.

Nesta pesquisa, o início da investigação se deu a partir de novembro de 2013, com um período de interrupção entre maio a setembro/2014, por motivo de greve de professores

da rede municipal de ensino. Diante dessa situação, só foi concluída em outubro/2014, quando foram retomados os contatos com todos os envolvidos na investigação.

2.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de pesquisa e coleta de dados, foram utilizados o questionário e a entrevista semiestruturada, os quais foram convalidados a partir da aplicação de questionários em pré-teste para perceber falhas e aprimorar o tratamento das questões e, em seguida encaminhou-se ao orientador, dessa pesquisa para as considerações finais. A coleta de dados é “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade” (Rudio, 2000, p. 111).

Os questionários foram organizados com perguntas abertas e fechadas, visando a - se um melhor detalhamento “sobre sentimentos, crenças, concepções, expectativas, situações vivenciadas e sobre todo e qualquer dado que o pesquisador(a) deseja registrar para atender os objetivos de seu estudo” (Oliveira, 2007, p. 83).

Por meio desse instrumento, foi possível abrir espaço para que o investigado expressasse a sua opção sobre o objeto de estudo. Desse modo, para aplicação dos questionários foram utilizados os seguintes procedimentos: a) aplicação de cinco questionários para realização do pré-teste em uma escola que não fez parte da pesquisa, para se perceber falhas, inconsistência, complexidade, ambiguidade e obtenção de sugestão em algum aspecto que não tenha sido contemplado, além de direcionar a investigação, aprimorar o tratamento das informações quanto à tabulação, análise dos dados, acompanhamento das variáveis e treinar o pesquisador. (Oliveira, 2007. p.90) diz que “as falhas podem apontar imprecisão na formulação do questionário, revelando ambiguidade, ou ainda, deixar o respondente exausto pela complexidade ou grande quantidade de questões”. Falhas estas que, detectadas a tempo, puderam ser revisadas para as tomadas de decisão necessárias. As questões relacionavam-se à gestão, participação, autonomia, e foram analisadas de acordo com a escala de Likert⁴, por ser a mais recomendada para o tipo de pesquisa qualitativa porque consegue apresentar uma mensuração adequada pelo universo dos pesquisados, pois “calcula o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens” (Gil, 1999, p. 147).

Após a aplicação do pré-teste e verificação dos resultados, foi aplicado definitivamente o questionário com a amostra escolhida. A estratégia utilizada no preenchimento e a garantia de sua devolução utilizou a aplicação dos questionários nas

⁴ Realiza mensuração de dados intangíveis, que por meio de testes estatísticos de correlação, pode-se determinar ou identificar o nível de relação entre eles. Gil, (1999, p.147)

escolas, durante as reuniões de planejamento, que acontecem mensalmente. Nesse processo utilizou-se o índice Alf de Cronbach⁵ para medir a consistência interna dos dados. Esse índice apresenta a confiabilidade dos dados coletados pelo instrumento e serve para validar o instrumento. O valor do índice Alf de Cronbach varia de 0 a 1 e, quanto mais elevada a contagem, maior a confiabilidade da escala. Os resultados foram apresentados em tabelas com mensuração qualitativa.

O papel do pesquisador limitou-se a estimular os investigados a falar sobre determinados assuntos, sem, contudo, interferir, direcionar ou induzir as respostas, deixando-os à vontade para relatar suas experiências ou opiniões.

Para realização desta pesquisa, primeiramente, manteve-se contato com a Secretaria Municipal de Educação para solicitar autorização para aplicação dos instrumentos. Pode-se dizer que uma pesquisa que envolve pessoas, necessita da elaboração do termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para ser analisado e assinado pelo respondente da pesquisa. Esses documentos seguem as orientações do Comitê de Ética para as considerações cabíveis, juntamente com o nome do coordenador do programa do qual o pesquisador se origina e a carta de aceite do órgão onde a pesquisa foi realizada. Em se tratando de pesquisa em órgão público, o diálogo com todos os segmentos envolvidos na pesquisa foi fundamental para obtenção dos resultados. Primeiramente, o contato foi mais de caráter burocrático, com a entrega de documentos já autorizados pela com Secretaria Municipal de Educação-SEMED, para realização da pesquisa. O segundo aconteceu durante as reuniões de planejamento, quando se tratou da importância da participação na investigação. Na oportunidade foram esclarecidos todos os passos da pesquisa, assim como as garantias e os benefícios que esta investigação apresenta a partir do termo livre e esclarecido, conforme normas do Comitê de Ética. E, por fim, a entrega e leitura dos questionários para serem respondidos. O mesmo processo se fez com as entrevistas junto aos gestores Essa etapa serviu para verificar a prontidão das perguntas e esclarecer os objetivos da pesquisa. As orientações que se sucederam contribuíram para aceitação favorável dos envolvidos na pesquisa.

⁵ É o coeficiente que mede o grau de covalência de uma série de itens e varia de 0 a 1 e, quanto mais elevada a contagem, maior a confiabilidade da escala Cronbach, (1951)

CAPÍTULO III.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando facilitar o entendimento dos leitores, considera-se importante explicitar a maneira como foi desenvolvida a transcrição, apresentação e análise dos dados coletados por meio dos questionários e entrevistas.

Os procedimentos metodológicos científicos para a apresentação e tratamento dos dados foram pautados nos pressupostos de Bardin (1977). Tal escolha de análise se deve ao fato de que essa abordagem atende apropriadamente aos objetivos e fenômeno investigado, esclarecendo os assuntos extraídos dos questionários dos investigados.

Os dados coletados através da aplicação de instrumento de pesquisa foram analisados seguindo as orientações de Bardin, (1977, p. 37), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

A análise de conteúdo desta pesquisa se configura, com base na perspectiva citada por Bardin, cujo critério para interpretar as comunicações e as mensagens obedece a um procedimento dividido em três fases, cronológicas: “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.” A primeira “Compreende a etapa de organização propriamente dita do material”. “A segunda fase é a exploração do material, essa fase consiste essencialmente de operações de codificações.” “O tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação controlada, isto é, a inferência do conteúdo.” Figueiredo, (2011, p. 111 e 112).

Assim, os dados da pesquisa de todos os envolvidos foram organizados e analisados, tendo em vista os objetivos específicos propostos nesta dissertação. Para tanto, esta investigação apresentou a importância da valorização da produção humana e das estratégias fim de compreender melhor os fenômenos sociais nas ações dos indivíduos. Outro aspecto de destaque foi o cuidado que se teve para não haver subtração nos resultados, mas obter informações mais detalhada de se chegar a um consenso.

A categorização favorece uma melhor disposição para apresentação e análise dos dados e foi organizada da seguinte forma:

Tabela 3. Categorização dos dados da pesquisa

Nº	CATEGORIAS
01	Informações pessoais dos gestores, professores e coordenadores pedagógicos da pesquisa.
02	Formação profissional dos gestores, professores e coordenadores pedagógicos da pesquisa.
03	Percepção dos gestores, professores e coordenadores pedagógicos sobre a gestão democrática participativa das escolas da rede municipal, tendo em vista os objetivos específicos propostos.

Para que os dados obtidos fossem melhor agrupados, buscou-se um procedimento de organização que favorecesse a análise, apresentando e agrupando as respostas dos investigados nos questionários, em forma de dados quantitativos.

Desse modo, pretende-se nessa investigação a valorização das relações democráticas e a participação dos indivíduos que compõem o espaço escolar. Espera-se, contudo, que não haja subtração de dados, nem de resultado, para se chegar às conclusões fidedignas. Rudio, (2000, p. 114) enfatiza: “para que se possa ter confiança em aceitar as informações de um instrumento de pesquisa, este precisa ter as qualidades de validade e fidedignidade.”

Obtidos os dados, o pesquisador terá diante de si uma quantidade de respostas, que precisam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser analisadas e interpretadas. Após aplicação dos questionários e de posse dos mesmos, este foi o momento de observar a presteza das respostas de acordo com os respectivos quesitos e tabular a partir do processo de classificação.

A partir da análise e interpretação dos dados que foram recolhidas, as opiniões dos investigados, que se constituiu o verdadeiro significado do estudo. A seguir apresentam-se os resultados obtidos em cada grupo pesquisado com as respectivas análises, os quais subsidiarão as discussões propostas.

3.1. O PERFIL DOS PESQUISADOS E A SUA RELAÇÃO COM A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

O perfil sociodemográfico dos gestores, professores e coordenadores pedagógicos foi caracterizado de acordo com as variáveis: faixa etária, formação acadêmica, sexo, tempo de atuação, carga horária e a percepção sobre a gestão escolar democrática participativa.

3.2. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS GESTORES

Refletindo a realidade do espaço de gestão escolar democrática participativa da rede pública municipal de ensino de São Luís/MA, o grupo de gestores pesquisados apresenta um perfil caracterizado com grande riqueza de detalhes com informações de natureza perceptiva e opinativa que expressam a leitura do possível, isto é, que expresse a forma como os gestores escolares das escolas públicas vêem a si mesmos e os processos de organização e gestão dessas escolas,

Dos cinco gestores pesquisados em relação à faixa etária quatro estão entre 40 a 53 anos. Os dados apresentados demonstram a predominância nessa faixa etária, significando uma força de trabalho em plena maturidade produtiva, enquanto um gestor encontra-se na

faixa etária entre 61 a 65 anos. O que se pode perceber é que a idade média dos gestores pesquisados está acima de 40 anos, o que demonstra maturidade e experiência profissional.

Em se tratando da formação acadêmica, os dados mostram que um gestor encontra-se cursando Pedagogia e quatro são graduados em Pedagogia com pós-graduação. Observada a titulação, verifica-se que a Pedagogia é a principal área de graduação dos gestores. A maioria fez algum curso de pós-graduação em nível de especialização. O estudo reflete o impacto de políticas públicas que têm possibilitado a complementação da formação dos gestores escolares. Desses gestores, três são formados pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA, uma pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA e um, pelo Centro de Ensino Unificado do Maranhão – CEUMA. Percebe-se que há um grande quantitativo de pedagogos que se encontram exercendo a função gestora, apresentando um maior número entre os investigados, isso vem reforçar a importância da formação acadêmica do pedagogo, no sentido de atender às exigências da sociedade contemporânea e das políticas públicas educacionais.

Em relação ao tempo de formação dos gestores das escolas pesquisadas, um possui entre 1 a 5 anos; dois gestores entre 10 a 15 anos; e dois gestores entre 16 a 20 anos de formação. Podem ser observadas concentrações significativas em relação ao tempo de formação entre 10 a 15 anos (2) e 16 a 20 anos (2). Veja tabela 4

Tabela 4. Tempo de formação dos gestores pesquisados

TEMPO DE FORMAÇÃO			TOTAL
1 a 5 anos	10 a 15 anos	16 a 20 anos	
	1	1	2
1	-	1	2
	1	-	1
1	2	2	5

A respeito do gênero constatou-se que, todos os 5 gestores são do sexo feminino. Esse dado não diverge de muitas pesquisas já realizadas no âmbito da educação brasileira, isto vem confirmar o legado atribuído ao gênero feminino na área da educação. De acordo com dados do MEC (2012, site) - Sinopse do Professor da Educação Básica, “existem quase 2 milhões de professores, dos quais mais de 1,6 milhão são do sexo feminino, isto significa que as mulheres compõem 81,5% do total de professores da educação básica do país em todos os níveis de ensino dessa etapa, com exceção da educação profissional”

Os gestores pesquisados em relação ao tempo de atuação no serviço público, a maioria tem em média 7 anos de atividade, que corresponde entre 5 a 12 anos e dois com 17 anos entre 13 a 30 anos na rede municipal de ensino. Quanto à rede estadual e particular, registra-se que desses cinco gestores, um encontra-se com 5 anos atuação, que soma entre

5 a 10 anos; um com 5 anos, entre 10 a 15 anos e um com 12 anos que corresponde entre 20 a 32 anos de tempo de serviço. O tempo de exercício no cargo é um fator determinante para a ação gestora. Pode-se dizer que, aqueles com mais tempo de trabalho são os que acumulam maior experiência profissional nas instituições pesquisadas.

Tabela 5. Tempo de atuação dos gestores na rede municipal/Outras instituições de ensino

Escola	Tempo de Atuação							
	Na Rede Municipal			total	Em Escolas estadual e particular			total
	5 a 12 anos	13 a 30 anos	30 a 35 anos		5 a 10 anos	10 a 15 anos	20 a 32 anos	
A	1	1	-	2	-	1	-	1
B	1	1	-	2	-	-	1	1
C	1	-	-	1	1	-	-	1
Total	3	2	-	5	1	1	1	3

Em relação à carga horária, os cinco gestores investigados possuem uma carga horária de trabalho de 40h semanais, nos turnos matutino e vespertino, com revezamento de horário para atendimento, sempre que necessário no turno noturno. Com esse resultado, pode-se afirmar que, é expressivo total de gestores tem suas ações desenvolvidas no âmbito das escolas da rede municipal de ensino. Esse fato mostra a importância do gestor no âmbito escolar, com vistas a construir um ambiente que permite o bem-estar coletivo.

3.3. PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Questionados se em sua escola a gestão acontece de maneira democrática participativa e, em caso negativo, indique onde está o entrave. Sobre essa questão, cinco gestores investigados apresentaram suas opiniões, no sentido de esclarecer a respeito do assunto, conforme se registra a seguir: dois gestores revelaram que a gestão democrática participativa em suas escolas acontece em parte, enquanto outros dois afirmam que acontece e apenas um gestor diz que não acontece. Das respostas dos gestores, percebe-se que há um equilíbrio entre as respostas favoráveis e as não favoráveis. Justificam ainda, que a gestão acontece através da distribuição de normas e regras pelo gestor, o que não se qualifica como uma gestão democrática.

Nesse caso, alguns depoimentos são apresentados pelos mesmos, conforme pode se observar a seguir:

- *“O entrave está nas tomadas de decisão em que a gestão é obrigada a tomar decisão em detrimento das demandas reais da escola”. (GA1);*
- *“Algumas decisões são definidas em equipe da escola, outras a determinação acontece com a palavra final do gestor.” (GA2.);*
- *“A gestão democrática acontece através da participação e comprometimento dos envolvidos, gestores, professores, coordenadores pedagógicos e a comunidade local ” (GB1 e GB2).*

Diante das respostas dos gestores, acredita-se que o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa necessita de implemento, principalmente quanto à delegação de atividades aos outros agentes que atuam diretamente na gestão, mas percebe-se que a maioria dos gestores entende o que é a gestão democrática participativa e sua ressonância nas escolas em estudo.

No tocante ao conhecimento de como se realiza, na prática, a gestão no dia a dia da sua escola em relação a (a): facilidade de circulação de informação; (b): na organização do trabalho administrativo e pedagógico; (c): financeiro. Os dados revelaram que dos gestores pesquisados, três justificaram que *“é a organização do trabalho (administrativo, pedagógico, financeiro) e dois referiram-se a facilidade de circulação de informação”*. Nessa questão, faltaram informações expressivas, visto que os gestores envolvidos apenas indicaram as evidências solicitadas.

Na questão conhecer a opinião dos gestores sobre a importância da gestão democrática participativa. Os resultados obtidos mostram as opiniões e percepções dos pesquisados. Sobre essa questão, os cinco gestores consideram o que é importante. Em seus depoimentos verifica-se o que segue:

- *“Através dessa gestão, onde todos participam é quando o trabalho acontece, dando bons resultados” (GA1);*
- *Já, o gestor afirma “é o trabalho coletivo que envolve a comunidade escolar com foco nos resultados e objetivos a serem alcançados” (GA2);*
- *Para o gestor B1 o fato “está na qualidade da educação” (GB1);*
- *O gestor afirma que “através da gestão democrática é que são realizadas ações efetivas para um ensino de qualidade” (GB2);*
- *O gestor deve “usar de maneira adequada os recursos da escola, prestar contas com o Conselho Escolar e comunidade, sempre priorizando as necessidades mais urgentes” (GC1).*

Observa-se uma diversidade de opiniões em relação ao entendimento sobre o assunto gestão democrática no seu sentido mais amplo. A partir desse entendimento, pode-

se concluir que a gestão democrática se dá por meio da participação coletiva e ativa, mas cada um deverá ter consciência de sua importância.

Quando questionados a respeito da autonomia da escola em relação à gestão democrática escolar, dois gestores revelaram que as escolas não têm autonomia; enquanto que dois consideram que as escolas possuem autonomia e *um diz que, a autonomia da escola não é total. Segundo as opiniões de alguns gestores:*

- *“Infelizmente, percebo que a escola não tem autonomia, pois dependemos de diretrizes da SEMED” (GA1 e GA2);*
- *“A autonomia facilita o processo de operacionalização das ações com rapidez e eficácia” GB1.*
- *“A autonomia da escola não é total, pois em grande parte depende-se das orientações da SEMED.GC1.” Verifica-se que a maioria dos respondentes consideram a autonomia da escola limitada pela instância superior, no caso a Secretaria Municipal de Educação-SEMED. “A autonomia da escola não significa total e absoluta capacidade e direito de condução de seus próprios destinos, em descon sideração ao contexto de que a escola faz parte” (Em Aberto, Brasília, Lück, 2000, p. 25). Essa situação seria irreal na dimensão social, considerando que a interdependência é a regra geral que rege todas as organizações sociais.*

Quando inquiridos sobre o projeto político pedagógico da escola, os cinco gestores afirmaram que as escolas possuem o PPP. Na concepção geral, predominou a existência do projeto político pedagógico da escola, pois se trata de uma ferramenta que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas e metas educacionais.

No quesito sobre sua participação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, os cinco gestores foram unânimes em afirmar que participaram da equipe, a gestora, funcionários, professores, representante de alunos e da comunidade. Por se tratar de pergunta fechada, as alternativas não deram liberdade para expressão diferente da pré-determinada e pelo fato de os respondentes não apresentarem controvérsias O Projeto Político-pedagógico (PPP), expressa a identidade da escola, e os profissionais que nela trabalham, precisam conhecê-lo, defendê-lo e colocá-lo em prática, pois participam de forma coletiva dessa construção.

No que se refere à utilização do projeto político pedagógico para as tomadas de decisão, dois gestores optaram pelo Não e três disseram que Sim. Verifica-se que, apesar desse resultado, o projeto político não é utilizado em sua totalidade para as tomadas de decisão, o que confirma a ausência de um processo democrático participativo nas escolas pesquisadas. Nesse sentido, o gestor deve entender que o projeto político pedagógico (PPP)

constitui-se em um imprescindível instrumento de intervenção na realidade escolar e se configura como canal de diálogo e de participação dos diversos protagonistas da comunidade externa. Concebido nesta perspectiva, o projeto político pedagógico ganha força como instrumento para o aprendizado dos princípios da autonomia intelectual e da construção da identidade institucional. O exercício de uma gestão colegiada se caracteriza pela tomada de decisão coletiva e pela contínua reflexão em torno das demandas, necessidades, fragilidades e potencialidades apresentadas na realidade escolar.

Na questão você compartilha com toda comunidade escolar as condições financeiras da escola, os cinco gestores inquiridos foram unânimes em responder sim. Este dado demonstra que não basta só assumir responsabilidades, é preciso dar conta para a comunidade escolar. Fortuna, (1998, p. 125) diz que faltam “transparência” das informações, dos controles de avaliações; debates e votação das decisões coletivas que favoreça a prática de uma gestão democrática participativa.

Questionados se os recursos financeiros da escola são suficientes para manutenção da escola, dos cinco gestores investigados, três dizem que sim, enquanto que dois dizem não. Pelo resultado, pode-se dizer que as informações convergem entre si, porém, é fato de que os recursos financeiros formam o conjunto de condições e meios de garantir o funcionamento da escola. Compreende-se que esse resultado possa ser explicado pela insuficiência e irregularidade no repasse dos recursos financeiros, por parte dos órgãos oficiais financiadores, bem como as barreiras ou dificuldades na captação desses recursos. Gadotti, (2013, p. 161) afirma que “do ponto de vista financeiro, multiplicam-se, cada vez mais, as experiências de repasses de recursos diretamente às escolas. [...] se as escolas passam a se constituir como unidades orçamentárias, haverá obstáculos intransponíveis para aplicação de recursos face às exigências burocráticas da legislação pertinente.”

Quanto à manutenção das escolas. Dos cinco questionados, quatro gestores optaram pelo sim e afirmaram que a manutenção das escolas é feita com recursos públicos. Mesmo com essa opção, dois gestores GA1 e GB1 apresentaram outras fontes alternativas de recursos: ajuda financeira de instituições parceiras que utilizam os espaços a escola e um gestor fez opção pelo não. Isso vem reafirmar a necessidade dos organismos governamentais, tanto de nível central quanto regional ou local, proverem as escolas com recursos financeiros suficientes para propiciar educação de qualidade para todos.

No que diz respeito à prestação de contas da escola, os cinco gestores inquiridos diversificaram em termos de opinião. Assim, dois gestores da escola A1, optaram pela opção A, e diz que a prestação de contas é feita somente com o Conselho escolar, enquanto que dois gestores da escola B1 e 01gestor da escola C1 fizeram a opção pela resposta B, disseram que a prestação de contas é feita com o Conselho escolar e comunidade. Esse

resultado vem reafirmar que as prestações de contas dos recursos financeiros obtidos pela escola, devem rotineiramente ser divulgados, ter a leitura recomendada e, sem impedimentos, estar à disposição e ao alcance de toda a comunidade escolar.

Sobre a existência de um plano de ação delineando metas, todos os gestores (5) revelaram possuir este plano de ação e optaram pelo sim. Esta totalidade se explica considerando que toda escola deve ter o seu plano traçando suas metas e esse é o grande desafio das escolas, a de promover a construção, implementação e avaliação deste projeto pela comunidade escolar, sendo necessário primeiramente delinear os princípios norteadores em termos de ação, definindo o rumo e as concepções sobre a prática.

Os dados referentes ao questionamento sobre que ações significativas revelam características de sua gestão. Dos cinco gestores investigados percebe-se que as opiniões foram diversas, conforme se observa nos depoimentos:

- *“Ações voltadas para o pedagógico, pois este é o seu foco.” (GA1);*
- *“A manutenção de estratégias pedagógicas no que diz respeito à aprendizagem do aluno, bem como evitar evasão escolar no turno noturno”. (GA2);*
- *“Ações democráticas, informações claras, planejadas, liderança e transparência com a escola.” (GB1);*
- *“Compromisso nas ações da escola.” (GB2);*
- *“O dinamismo e as parcerias.” (GC1).*

Ao serem questionados sobre participações dos pais nos assuntos da escola, dos cinco gestores respondentes, quatro consideram regular e um gestor fez a opção que considera com boa. Constata-se que a maioria vê de forma regular a participação dos pais, porém o ideal seria que todos participassem para que houvesse tomadas de decisões democráticas participativas. Segundo Gadotti, (2013, p. 39) “a gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. [...] A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de seus atores.”

Se a escola trabalha com pessoas que formam pessoas, nada mais justo e essencial que a equipe escolar se sinta bem acolhida, motivada, estimulada, num ambiente que seja prazeroso, afetivo e humano

No que concerne sobre a utilização de estratégias para aumentar a participação da comunidade na escola, os cinco gestores inquiridos optaram pela afirmativa sim e apresentam as seguintes estratégias: Gestor A1 e A2 informam que “é convocando-os sempre para participar das atividades desenvolvidas no decorrer do ano letivo, como, reuniões e projetos desenvolvidos pelos alunos.” Enquanto que o gestor B1, também informa que é por meio de palestras, reuniões, oficinas de esporte e festividades que acontecem na escola.” Já o gestor

B2 situou “apenas reuniões e palestras.” Com relação ao gestor da escola C1, não apresentou nenhuma estratégia, apenas se ateve na afirmativa positiva.

Com essa questão, pretendeu-se saber as opiniões dos gestores sobre a sua formação acadêmica lhes qualifica para o cargo de gestor democrático participativo. Sobre esse item, todos os cinco gestores questionados “afirmam que sim.” Este resultado vem comprovar que a escolha de gestores para escolas públicas depara-se com uma exigência do próprio contexto de mudanças: a de se capacitarem na ação, atualizarem-se, enfim, cuidarem da sua própria formação continuada.

No tocante à questão - a sua indicação para o cargo se deu por meio de: a) indicação técnica, b) indicação política, c) eleição d) outros. Dos cinco gestores pesquisados, três optaram pela indicação técnica e dois por indicação política. Nesse caso, prevaleceu a indicação técnica. Aberto, Brasília, Lück, (2000, p. 144) relatam que a indicação técnica “é necessária, mas está a depender do seu complemento que é a confiança e o respeito da comunidade. [...] “Competência técnica e liderança política, no entanto, ainda precisam convergir para um ponto de qualidade, que é a opção pela gestão democrática da escola pública.”

No que concerne ao item se concordam com o processo de eleição para escolha de gestor (a). Dos cinco gestores inquiridos, quatro *“disseram não concordar com o processo de eleição para escolha de gestores, enquanto que apenas um gestor concorda com a eleição”*. Desses, apenas um gestor da escola A1 justificou sua resposta afirmando que:

- *“O papel do gestor é muito importante para o desenvolvimento de uma escola, e, este deve ter competência e formação para executá-la, portanto, a eleição não é o melhor caminho ainda.” (‘GA1’)*

Portanto, a eleição, por si só, não garante a democratização da gestão, mas considera ser essa a modalidade enquanto instrumento para o exercício democrático. A eleição não significa definição do tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. (Dourado, 2006) mas, nessa óptica, a eleição deve ser um instrumento associado a outros na luta pela democratização possível das relações educativas.

Após análise dos dados da pesquisa e de acordo com os objetivos propostos nesta dissertação, cada segmento expressou suas ideias, demonstrando o seu interesse na construção de uma escola mais democrática, denotando, sobretudo, que cada membro da escola tem a sua importância neste contexto de construção da democracia na escola. Observando-se, sobretudo, que as escolas em estudo cultivam o desejo por uma gestão democrática, mesmo diante das adversidades.

3.4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS PROFESSORES

Um quantitativo de quinze professores, que representa a população investigada, do universo de trinta professores das escolas pesquisadas, fez parte da amostra.

Dos quinze professores investigados, todos pertencem ao sexo feminino. Essa constatação reforça a ideia de que as mulheres são maioria da população e ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho, segundo dados do IBGE em 2013.

Com referência à faixa etária seis professores estão entre 25 a 35 anos, sete professores entre 38 a 53 anos, e dois professores entre 56 a 63 anos. Os dados revelam a predominância da faixa etária entre 38 a 53 anos o que comprova, também, uma força de trabalho em plena maturidade produtiva.

No que diz respeito ao tempo de serviço nas escolas investigadas, cinco professores responderam que atuam na docência entre 1 a 7 anos, cinco professores entre 8 a 12 anos, outros cinco, entre 13 a 30 anos de serviço. Os dados permitem concluir que, o tempo de serviço conta como experiência profissional dos envolvidos na pesquisa.

No tocante ao questionamento sobre a gestão democrática participativa, os resultados apontaram que cinco professores têm carga horária de 20 horas semanais, nove professores com 24 horas semanais e um professor com carga horária de 40 horas semanais na rede municipal e na rede estadual de ensino, somente dois professores atuam entre 13 e 15 horas e apenas três na rede particular com 24 horas semanais. Com esses dados, pode-se dizer que um número expressivo de professores tem suas ações pedagógicas desenvolvidas mais no âmbito das escolas da rede municipal. Esta situação vem fortalecer o compromisso de seus atores, os professores e, logicamente os gestores no processo educativo dessas escolas.

Analisando a formação acadêmica dos professores, seis possuem apenas a graduação em áreas diversas e nove além da graduação com pós-graduação. Percebe-se ser alta a proporção de professores que fizeram algum curso de pós-graduação, lato sensu: 10 professores possuem curso de pós-graduação em Psicopedagogia, Supervisão Escolar, Gestão Educacional e Educação Infantil. Estes cursos estão diretamente vinculados à função docente, numa demonstração de que esses profissionais buscam fortalecer suas competências docentes. Desses profissionais, três são formados pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA, oito pela Universidade Estadual do Maranhão- UEMA, três pelo Centro Ensino Unificado – CEUMA e um pela Universidade Salgado Filho.

O tempo de formação dos professores está assim qualificado: sete tem formação entre 1 a 11 anos, sete entre 14 a 18 anos e um entre 20 a 40 anos. Os dados revelaram um equilíbrio em relação ao tempo de formação dos professores pesquisados.

3.5. PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

No que se refere a questão, em sua escola a gestão acontece de maneira democrática participativa. Em caso negativo indique o entrave. Dos quinze professores que responderam a este questionamento, quatorze disseram sim e apenas o professor apresentou resposta negativa. Um professor (PA1) fez considerações sobre o assunto, afirmando que:

- *“As tomadas de decisão são sempre realizadas de forma coletiva, respeitando as opiniões individuais de cada um, e que a gestão pode contribuir com o desenvolvimento da instituição e com a participação de todos os envolvidos no processo educativo.” (PA1).*

Na concepção geral predominou a visão de que a participação da comunidade é fundamental no processo de gestão democrática participativa. Diante desse resultado, percebeu-se que os professores investigados têm o entendimento do significado de gestão democrática participativa, por se caracterizar pela dinâmica da participação consciente dos sujeitos envolvidos no processo de tomadas de decisão. Na opinião dos professores, o gestor deve propiciar momentos para que professores, funcionários, alunos e a comunidade escolar participem da gestão da escola, ou seja, o gestor favorece a participação coletiva nas tomadas de decisões da escola, elemento indispensável para a efetivação da gestão democrática.

Ao serem questionados a respeito de como se efetiva na prática a gestão no dia a dia de sua escola em relação a: a) Facilidade de circulação de informação; b) na organização do trabalho (administrativo, pedagógico, financeiro); c) na qualidade dos serviços. Os dados coletados junto aos professores foram os seguintes: seis professores optaram pela opção (a) - facilidade de circulação de informação; três professores - opção (b) - organização do trabalho (administrativo, pedagógico, financeiro); dois professores pela qualidade dos serviços – opção (c); e dois professores omitiram opinião. Os resultados apontaram que a organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além das questões administrativas burocráticas, elas são entendidas como práticas educativas, com valores, atitudes e modos de agir que influenciam nas interações entre as pessoas no dia-a-dia da escola. De um modo geral, “a escola cumpre papel importante num contexto democrático, assegurando a todos a igualdade de condições para a permanência bem sucedida” Davis, et, al, (2002, p. 32).

Na questão que trata sobre a importância da gestão escolar democrática participativa, os resultados apontam uma diversidade de opiniões, porém todos os quinze professores reconhecem a importância da gestão escolar democrática no âmbito da escola, no entanto, são diversificadas as opiniões dadas pelos professores. Alguns parecem não ter tido a compreensão adequada sobre a questão, já que algumas opiniões fogem dos objetivos propostos, mesmo assim, destacaram aspectos como: trabalho em conjunto, em parceria, construção coletiva, participação da comunidade, prática de cidadania, tomadas de decisão. Pelo que se percebeu, os professores tentam identificar o modelo de gestão exercido nas escolas, e esse entendimento, propicia momentos para que todos da comunidade escolar participem da gestão da escola, ou seja, o gestor favorece a participação coletiva nas tomadas de decisões, elemento indispensável para a efetivação da gestão democrática. Nesses aspectos, admitem que:

- *“A gestão democrática participativa é importante, pois integra todos os segmentos dentro da escola, proporcionando a iteração e a união de forças que resulta em um bom maior que é o bom funcionamento e o progresso da escola.” (P4);*
- *“A gestão democrática participativa como o nome já está indicando é de grande relevância, pois as decisões que envolvem a escola como um todo, não se centralizam na gestora, mas todas as ações de trabalho acontecem de forma participativa e em equipe.” (P3);*
- *“Uma escola com uma gestão democrática participativa tem muito mais chance em ter um bom regimento, com relação a aprendizagem dos alunos: sem essa gestão as escolas realmente não funcionam de maneira adequada; ”(P4);*
- *“A gestão democrática participativa tem como objetivo administrar os comportamentos internos: o modo como as pessoas se relacionam entre si, isto é importante, pois fortalece as relações e a tomada de decisões colocando-as em prática.” (P1);*
- *“Acredito que a escola deve ser um ambiente de práticas de cidadania, a gestão democrática participativa viabiliza isso entre outras coisas, traz a comunidade para a escola e todos enxergam o objetivo da escola.” (P5).*

Em se tratando da questão, você participa da gestão de sua escola nas tomadas de decisão, dos quinze professores investigados, dez afirmaram que participam em parte, quatro disseram que participam e apenas um não respondeu ao inquérito. Pode-se dizer que a participação da maioria dos professores não ocorre de maneira efetiva nas tomadas de decisão da escola. De acordo com esse resultado, compreende-se, que as decisões parecem estar centralizadas na pessoa da direção da escola, ocorrendo participação esporádica dos professores, em algumas situações da gestão democrática e não do processo como um todo.

Diante desse resultado, os professores sugerem que o gestor propicie momentos para que comunidade escolar participe da gestão da escola, ou seja, deve favorecer a participação coletiva nas tomadas de decisões da escola, elemento indispensável para a efetivação da gestão democrática. Libâneo (2004, p. 101) afirma: “numa concepção democrática, o processo de tomada de decisão se dá coletivamente e participativamente”.

Quando questionados se suas propostas são acatadas pela direção da escola, dos quinze professores investigados, apenas um afirma plenamente, enquanto treze afirmaram parcialmente, e um não respondeu ao inquérito, no entanto os coordenadores pedagógicos consideraram totalmente acatadas e ouvidas pela direção da escola. Os resultados evidenciaram que as opiniões se dividiram, mas tanto os professores, como os coordenadores pedagógicos reconhecem que o trabalho do gestor tem características interativas, que é a de promover ações que assegurem o estreitamento das relações no ambiente escolar.

Sobre a existência do projeto político pedagógico das escolas, dos quinze professores investigados, quatorze optaram pelo sim, e um, por nunca. Constata-se que o conhecimento dos professores da existência do projeto político pedagógico vem de um esforço coletivo, implementado pela própria rede municipal de ensino no ano de 2005, com vistas ao cumprimento da própria LDBEN, nº9394/96, art. 12 o qual estabelece que as escolas devem elaborar e executar sua proposta pedagógica.

A respeito da participação na elaboração do projeto político pedagógico, dos quinze professores investigados, dez optaram por sempre, três por às vezes e dois por nunca. De um modo geral, observou-se que a maioria dos professores participaram da sua elaboração, o que demonstra o comprometimento desse profissional com a escola. A elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) é algo imprescindível no âmbito de uma gestão escolar democrática, pois é a partir da elaboração desse Projeto que as propostas e ações nele inseridas são executadas e avaliadas com a finalidade de alcançar os objetivos a que se propõe. Cada escola é única, sendo assim o projeto precisa levar em conta o trabalho pedagógico em sua totalidade, por isso não pode ser elaborado por apenas uma pessoa, mas por todos os envolvidos no processo educativo (Medel, 2008).

Quanto a utilização do projeto político pedagógico pela direção da escola para as tomadas de decisão, dos quinze professores investigados, três revelaram que sempre utilizam, enquanto que oito disseram que às vezes utilizam e dois nunca utilizam. Mesmo sabendo que o projeto político pedagógico é um documento importante da escola para as tomadas de decisão, os professores afirmam que ainda é pouco utilizado pelas escolas. Isso mostra uma deficiência por parte da escola em não considerar este documento como um norteador das suas tomadas de decisão.

Quando questionados se a direção compartilha as condições financeiras da escola com todos, oito professores afirmaram que sempre, enquanto seis disseram que às vezes, e apenas um não respondeu a questão. Entende-se que boa parte desses professores tem conhecimento das questões financeiras da escola. Tal resultado comprova que a gestão compartilha as condições financeiras da escola, com todos. Dessa forma, os recursos públicos repassados às escolas trazem na sua concepção a exigência de que o planejamento, acompanhamento e controle do uso destes sejam realizados com a participação da comunidade escolar, dando visibilidade à gestão financeira.

Questionados sobre sua relação com os gestores escolares, cinco professores afirmam que é ótima, enquanto oito afirmam ser boa, e apenas dois consideram regular. Observou-se que a relação interpessoal entre corpo docente e a gestão da escola, se estabelece num clima favorável ao bom desenvolvimento das ações pedagógicas da escola. Entre os que se posicionaram prevaleceu a visão positiva sobre as relações interpessoais, o que significa demonstração de maior otimismo nesse sentido.

Perguntados se as opiniões/sugestões dos diferentes segmentos da comunidade são acatadas pela direção da escola, obteve-se o que segue: um professor fez a opção por sempre, enquanto treze afirmaram às vezes e um evitou responder ao questionamento. Na opinião dos professores, quando envolvem outros segmentos que não só os da área administrativa, percebem-se algumas dificuldades da direção em acatar opiniões e sugestões. Eis, a seguir, posicionamentos dos professores:

- “Com relação à rede municipal percebo que deve melhorar, pois o que vemos são escolas sem liderança, organização e com muitos problemas, tanto pedagógico, quanto administrativo.” (P4);
- “Não conheço a realidade das outras escolas, mas a que eu trabalho atualmente, a gestão democrática acontece de fato.” (P5);
- “É pena que na mesma rede de ensino nem sempre isso acontece. Em outra escola que trabalho eu não tenho nenhum contato com a gestão.” (P1);
- “A participação do colegiado nas decisões que a escola vem a tomar que tenha a participação de toda a comunidade escolar.” (P2);
- “É fato, já observado que embora exista o PPP, mas muitos professores não têm acesso a este, além disso ele não está reestruturado para se adequar as necessidades atuais.” Professora (P5).

Essas foram, portanto, as expectativas declaradas pelos professores. Na concepção geral, predominou a visão de que as opiniões e sugestões da comunidade escolar não são, ainda, acatadas de forma mais consistente, porém pode-se dizer que o envolvimento de todos

é fator determinante no que se refere à transformação da prática que se realiza no cotidiano escolar.

Considerando os objetivos propostos no início desta pesquisa e confrontando-os com a análise dos dados obtidos, foi possível perceber a importância de se ampliar esforços na construção de escolas mais democráticas. Para isso, a instituição precisa de um novo paradigma, sobretudo onde todos que nela trabalhem possam participar de sua gestão e das tomadas de decisão. Observando as escolas em estudo, percebe-se que há muito por ser feito, para que a gestão democrática participativa aconteça na teoria e na prática com a comunidade escolar. Neste sentido, as escolas precisam mobilizar e articular os que delas participam, garantindo condições necessárias para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. E este é o grande desafio.

3.6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS PELOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS

Nesse processo de análise de dados ouvir a opinião dos (as) coordenadores pedagógicos (as) foi de fundamental importância para elaborar interpretações e leituras sobre a organização do cotidiano da escola. As opiniões tornaram-se instrumentos valiosos para a análise das práticas mediadas pela articulação do coordenador pedagógico quando da forma de sua ação pedagógica no cotidiano escolar.

Em respeito aos questionamentos levantados com os coordenadores pedagógicos, fez-se necessário saber sobre a formação, tempo de serviço e a percepção que têm a respeito da gestão democrática participativa e as práticas que são desenvolvidas nas escolas.

No que se refere ao questionamento você tem autonomia para tomar decisões nas questões escolares, de acordo com o depoimento dos coordenadores pedagógicos, os resultados demonstram que um afirma ter autonomia e outros dois optaram pelo não, e mais dois optaram pela alternativa às vezes. Mesmo com estes resultados, todos foram unânimes em afirmar que a maioria das decisões são elaboradas e organizadas via Secretaria de Educação, sem ao menos uma consulta da escola. De acordo com os coordenadores pedagógicos, a autonomia da escola é limitada pelas instâncias superiores.

Em se tratando da questão, você tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade, dos cinco investigados, os resultados apontaram que três dos coordenadores pedagógicos participantes optaram pelo sim, dois pelo não, e dois pela alternativa às vezes. Isso sinaliza que a gestão democrática participativa ainda é pouco percebida pela comunidade escolar, ou seja, está havendo uma ruptura entre as suas ações e o desejo de seus pesquisados. Para tanto, acredita-se que o papel do coordenador

pedagógico não se esgota na orientação dos aspectos didáticos, mas na construção de uma gestão de qualidade, uma vez que sua participação contribui com a gestão da escola e as expectativas da comunidade escolar, na promoção de ações coletivas e de qualidade.

No tocante à questão, suas propostas são ouvidas e acatadas pela direção da escola, os dados referentes a este item mostram que três coordenadores pedagógicos optaram pelo sim, enquanto dois por às vezes. Os resultados demonstram que há uma complexidade na relação entre a gestão escolar e a coordenação pedagógica, mas a ação conjunta entre estes, pode melhorar os problemas no trabalho da escola. Essa articulação deve fomentar conquistas significativas no contexto educacional, quando o gestor compreende seu papel na escola, sabe delegar e acompanhar. Seguindo as orientações de Libâneo, (2013, p. 104) a concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe.

Quando questionados, você participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico, os dados obtidos apontam que quatro dos coordenadores pedagógicos pesquisados confirmam a participação da elaboração do Projeto Político Pedagógico, enquanto que um contraria essa posição, afirmando não participar desse processo de elaboração do projeto político pedagógico. Diante desse resultado, constata-se um grande avanço das escolas em relação à gestão escolar democrática participativa, portanto a promoção do trabalho pedagógico que ultrapasse as fronteiras do conhecimento e das funções/ações rigidamente estabelecidas no âmbito da organização e da gestão da escola, por meio de uma gestão democrática participativa é um dos elementos que propicia a construção de uma escola em que as relações e os planejamentos de trabalho se deem de maneira compartilhada e integrada.

Assim, para que a ação do trabalho do coordenador pedagógico seja direcionada para a transformação, todos devem participar da elaboração do projeto político pedagógico, para compreender a escola no cumprimento do seu papel social e na efetivação da gestão democrática.

Sobre a consulta do Regimento Escolar para as tomadas decisões, dois coordenadores pedagógicos, afirmaram que sim, enquanto um optou pelo não e mais dois, optaram por às vezes. Esse resultado evidencia a necessidade de os coordenadores pedagógicos terem, também, como respaldo da sua ação pedagógica o Regimento Interno das Escolas por se tratar de um documento que define a natureza, finalidade e estrutura da escola, bem como o regime escolar didático e as normas de convivência. Trata-se da lei maior da escola, as quais se sujeitam todos os que a fazem. Em seu artigo.3º; um dos princípios do ensino “a gestão democrática” ainda compreende a gestão da escola “como um processo coletivo que engloba a discussão, planejamento, tomada de decisão, execução,

acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico e, no art. 9º desse mesmo Regimento, o que se percebe é a figura dos gestores tomadas de decisão, tendo o controle sobre todas as ações realizadas na escola. É de fundamental importância a utilização desse documento na ação do coordenador pedagógico, por se constituir elemento primordial como norma de funcionamento das instituições de ensino.

Quando questionados, se veem a gestora compartilhar com toda comunidade escolar as condições financeiras da escola, a opinião dos coordenadores pedagógicos, revelam o seguinte: um coordenador pedagógico, dissera que sim e confirmam que o gestor cumpre o papel de compartilhar informações acerca das condições financeiras da escola, enquanto que quatro contrariam essa informação. Isto significa que esta situação precisa melhorar no ambiente das escolas. Pois a escola que se abre e acolhe a comunidade para participar das ações da escola, atende aos requisitos democráticos e agrega valores, principalmente por promover a participação da comunidade escolar. Somente assim, conhecendo a realidade onde se insere a comunidade que ela própria acolhe, é que a escola se torna apta a atender aos anseios dos que a procuram para alcançar o empoderamento da cidadania e do conhecimento.

Sobre a questão você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela gestão da escola. Dos cinco coordenadores pedagógicos investigados se obteve os depoimentos seguintes: três consideram que os gestores preocupam-se em ouvir as opiniões com vistas em manter uma gestão participativa e que há um compromisso ético-político da gestão escolar na organização da escola, enquanto dois dizem que a gestão não possibilita esse entendimento e que não se sentem livres para expor suas opiniões e ideias. No entanto, solicitam uma maior participação nas atividades da escola.

No que se refere saber como deve ser uma Escola Democrática Participativa, verificou-se que os cinco coordenadores pedagógicos apresentaram opiniões diversificadas sobre o assunto, considerando as experiências de cada um nas escolas em estudo, conforme depoimento:

- “E afirma, quando todos são ouvidos a ideia da maioria deve vencer sempre, inclusive, no uso dos recursos financeiros, além de todas as decisões serem lavradas em ata e exposta nos murais da escola.” CPA1
- “É aquela que a comunidade escolar (alunos, pais, e/ou responsáveis, professores e demais funcionários e a gestão: diretores, adjuntos, coordenadores) comunguem da mesma ideia, da mesma visão e missão para juntos, encontrarem caminhos para uma educação de qualidade.” CPA2

- “Ser aquela que prima pela participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, alunos e funcionários num diálogo permanente na construção e na avaliação das ações pedagógicas, projetos e administração dos recursos da escola, enfim no processo decisório da escola.” CPB1
- “Uma escola democrática participativa, é aquela que tem autonomia e o trabalho deve levar em consideração os diferentes segmentos da comunidade escolar, de acordo com a sua realidade.” CPC1 e CPC2

A partir desses depoimentos, pode-se perceber que os coordenadores pedagógicos têm consciência da gestão democrática participativa e de sua participação na gestão escolar. Os depoimentos enfatizam aspectos como: participação, educação de qualidade, autonomia, que contribuem para o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa.

Quando questionados, se sua escola está atuando democrática participativa, os depoimentos dos cinco coordenadores pedagógicos foram o seguinte: três consideram que a escola onde trabalham, tem atuação democrática participativa, por que todas as decisões são tomadas de forma coletiva, tendo a participação da comunidade escolar, enquanto que dois contrariam esta posição e justificam falta de entendimento no cotidiano da escola. Assim, uma escola que se rege pela gestão democrática é uma instituição que, dentro do possível, faz mais do que eleger seu diretor ou sua diretora, enfim, todos: professores, direção, pais, alunos, funcionários, equipe pedagógica e comunidade, de forma coletiva e num processo pedagógico, tomam as decisões necessárias ao seu bom funcionamento e consequente cumprimento de sua função social.

Por estas e outras questões sobre o tema em estudo, alguns coordenadores pedagógicos utilizaram este espaço para outras informações que se fizeram pertinentes. Depoimento de coordenadores pedagógicos:

- “Particularmente, observo que não existe por parte da SEMED uma preocupação em acompanhar de que forma os recursos financeiros estão sendo empregados, exigindo que seja colocado nos murais para conhecimento da comunidade” (CPA1;)
- “Muito se fala em democracia, uma das exigências para a existência de uma gestão democrática na escola é a garantia de uma autonomia política, administrativo, pedagógica e financeira.” (CPB1).

Na concepção geral dos coordenadores pedagógicos, predominou a visão de que a gestão escolar democrática participativa nas escolas, foco desta pesquisa, é uma iniciativa que ainda desafia seus gestores e a comunidade com quem estabelecem constantes interações. As referências e a cultura organizacional geram dinâmicas e ritmos próprios, e nem sempre estão sintonizados com as expectativas de cada instituição de ensino. Portanto,

consideram a participação um dos elementos indispensáveis da gestão, que se caracteriza por uma força de atuação consistente pela qual todos da escola estão envolvidos.

3.7. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Para que a análise e discussão dos dados assegurasse a fidedignidade da pesquisa foi elaborado o quadro sinóptico da relação entre objetivos e itens da escala avaliativa. Portanto, as análises aqui expostas têm como referência os objetivos específicos que apresentam as múltiplas conexões e determinações de cada questionamento proposto.

Tabela 6. Objetivos Específicos e Escala de Itens

Objetivos Específicos	Itens da Escala
Conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo a LDBEN nº9394/96 e Regimento Interno da rede escolar	3.3; 3.6; 3.8; 3.9; 4.0; 4.1; 4.4; 4.5
Caracterizar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas	4.0; 4.2
Identificar o modelo de gestão nas escolas pesquisadas	3.1, 3.2; 3.4; 3.5; 4.3;4.6; 4.7; 4.8
Perceber se o Projeto Político Pedagógico das escolas pesquisadas segue um modelo de gestão democrática participativa.	3.4;3.5 3.6; 3.7; 4:2

- Conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo 9394/96 e Regimento Interno da rede escolar;
- Caracterizar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas;
- Identificar o modelo de gestão nas escolas pesquisadas;
- Perceber se o Projeto Político Pedagógico das escolas pesquisadas segue um modelo de gestão democrática participativa.

A partir das informações encontradas na revisão de literatura desta dissertação, foi possível fazer um confronto dos resultados do inquérito por questionário, com gestores, professores e coordenadores pedagógicos das escolas pesquisadas. O primeiro questionamento sobre a gestão democrática participativa da escola possibilitou identificar o modelo de gestão adotada nas escolas pesquisadas. Os depoimentos, demonstram que os envolvidos na pesquisa têm a percepção de gestão democrática participativa e como está se processa no cotidiano da escola, porém, consideram que são grandes os desafios para que a gestão escolar puramente democrática se consolide. Os gestores pesquisados dizem que é comum ouvir discussões a respeito da gestão democrática, mas, na prática, se torna muito

difícil de concretizar. O que se observa são gestores encontrando dificuldades na implantação de tão almejada gestão, que pode ser decorrente da rotina estabelecida no cotidiano educacional. A gestão democrática participativa tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades de ensino, visando garantir processos coletivos de participação e decisão. Os professores nesse processo defendem suas posições sobre o assunto, destacando aspectos como: tomadas de decisão de forma coletiva; organização do trabalho pedagógico; entraves em termos de comunicação e organização e nas relações interpessoais e coletiva. Defendem ainda que, a escola para ser democrática, é fundamental que haja abertura para que todos os segmentos possam opinar e tenham liberdade de expor suas ideias, discuti-las, e executar as ações e projetos com o apoio da direção e demais membros da comunidade escolar. Só assim, pode-se alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. Enfim, nessa linha de pensamento que se estabeleceu nesse primeiro objetivo os resultados dividiram opiniões entre gestores, professores e coordenadores pedagógicos, porém há um reconhecimento por parte desse segmento, pelo trabalho do gestor no âmbito escolar. Há aspectos, no entanto, que precisam ser melhorados principalmente no que se refere ao desenvolvimento de suas atividades, grau de importância e nível de influência no desenvolvimento de suas funções, evidenciados tanto no questionário como na entrevista. Só assim, o processo democrático no cotidiano escolar se tornará efetivo e real se houver a participação de toda a comunidade escolar

No que diz respeito à posição dos gestores e professores ao modelo de gestão adotada nas escolas pesquisadas, questionou-se como se efetiva, na prática, a gestão no dia a dia da sua escola em relação a: a) facilidade de circulação de informação b) na organização do trabalho (administrativo, pedagógico e financeiro), c) na qualidade dos serviços. Por unanimidade, gestores e professores, identificam que a rotina escolar está mais voltada para a organização do trabalho (administrativo, pedagógico e financeiro), em contrapartida, os coordenadores pedagógicos, se posicionaram em relação a facilidade das informações como uma ação mais decorrente no cotidiano da escola.

Com esse entendimento, o modelo que se estabelece de gestão já não está mais forjado no modelo tradicional taylorista, onde as decisões eram tomadas de maneira autoritária com ampla predominância no governo militar, sem a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Isso carrega marcas e contradições e interesses políticos em jogo na sociedade. Segundo Lück, (2000, p. 99) “a gestão não deprecia a administração, mas supera suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica.”

Nesse processo de discussão dos dados, pode-se dizer que o modelo revelado ainda não atende às exigências de uma dinâmica complexa que é o dia a dia da escola, como

deveria ser. Da análise das respostas, percebe-se que a maioria dos pesquisados afirma que a gestão está voltada para a organização do trabalho (administrativo, pedagógico e financeiro). O estudo colheu, ainda, que a relação interpessoal estabelecida entre os professores e gestores ocorre num clima favorável ao bom desenvolvimento das ações Pedagógicas das escolas em estudo

Sobre à importância da gestão democrática participativa, buscou-se conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, na perspectiva da LDBEN nº 9394/96 e do Regimento Interno da Escola. Em relação a essa questão, a maioria dos gestores consideraram a gestão democrática participativa importante, por se sentirem capazes de assumir suas responsabilidades na sua implementação. Os professores dizem que a gestão democrática participativa deve ter como elementos: poder de opinar e decidir, participar e de integração, enquanto os coordenadores pedagógicos também confirmam essa importância, pois, admitem que o *gestor deve primar pela participação de toda comunidade escolar*. Confirmando a posição dos envolvidos na pesquisa, Lück, (2000, p. 7) “gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. As considerações de Lück, corroboram com as respostas dos gestores, professores e coordenadores pedagógicos sobre a importância da gestão democrática das escolas pesquisadas. Com esse resultado, conclui-se que a gestão das escolas pesquisadas encontra-se respaldada na LDBEN nº9394/96 e no Regimento Interno dessas escolas.

Mediante questão sobre a autonomia da escola em relação à gestão democrática escolar, na qual, buscou-se identificar o modelo de gestão nas escolas pesquisadas, ao fazer uma análise das respostas emitidas pelos gestores escolares a partir desse objetivo, percebeu-se que houve um descompasso entre o discurso de uma prática democrática citada pelos gestores, e o que se materializa na prática, segundo o discurso dos próprios gestores entrevistados, mas é perceptível que a maioria consideram a autonomia das escolas limitadas pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED. Sobre o assunto, Gadotti relata que (2012, p. 52) “a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. [...] Portanto, uma autonomia não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.” Nessa visão, os gestores precisam entender que a autonomia da escola é importante, mas não se caracteriza independência, já que se encontra atrelada a uma rede de ensino que obedece a normas, critérios e diretrizes de funcionamento, fundamentados em seus Regimentos Internos da Rede Municipal de ensino, e às leis que regem a Educação Básica. A propósito, Barroso afirma que (1998. p.17) “a autonomia da escola resulta, sempre, a confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, pais, professores, alunos, comunidade, etc.)”

profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou dos pais, ou dos gestores.” De um modo geral, os gestores entrevistados demonstraram contradições em querer exercer uma autonomia desvinculada do poder de decisão das instâncias superiores de educação. Em função disso que pode-se afirmar que se vivemos em uma condição de transição entre um paradigma e outro, de que resultam algumas tensões e contradições próprias do processo de autonomia das escolas pesquisadas.

Ao questionar se suas propostas são acatadas pela direção da escola, identificou-se o modelo de gestão das escolas pesquisadas. Seguindo as opiniões dos pesquisados constatou-se o seguinte: a maioria dos professores revelaram que suas propostas são, em parte, acatadas, enquanto que os coordenadores pedagógicos consideraram totalmente acatadas e ouvidas pela direção da escola. Ao ressaltar essa afirmativa, parece contrapor ao modelo de gestão que vivenciam na escola, e ignoram qualquer tipo de gestão coletiva. Os coordenadores pedagógicos consideraram ainda, que a ação conjunta entre coordenadores e a gestão da escola pode contribuir para o desenvolvimento de ações pedagógicas democráticas. Para Lück (2007, p. 10). “Portanto, quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores, bem como, com a comunidade”. A propósito, o ambiente escolar, suas formas de organização e gestão, as relações sociais nele existente tem forte componente educativo, quando se busca construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, partilha de poder, tomadas de decisão coletiva, aí sim, pode-se garantir a vivência de processos democráticos a serem efetivados no cotidiano escolar. A partir dos resultados, pode-se concluir que tanto os professores como os coordenadores pedagógicos têm a percepção que o gestor propicie momentos para que a comunidade escolar participe ativamente da gestão da escola, como elemento indispensável para a efetivação de um modelo de gestão que atenda as exigências de uma escola democrática.

A partir das informações encontradas na literatura desta dissertação, fez necessário refletir acerca do projeto político pedagógico das escolas pesquisadas e perceber se este projeto segue um modelo de gestão democrática participativa. Com esse objetivo, buscou-se pesquisar se as escolas têm um projeto político pedagógico. Os dados apresentados pela maioria de gestores e professores predominou o conhecimento sobre a existência desse projeto, contrariando apenas a resposta de um professor. Segundo Gadotti, (1998. p. 18), “o projeto da escola depende da ousadia de seus agentes e de cada escola em se assumir como tal, partindo do cotidiano em seu tempo-espço, isto é, no contexto histórico em que ela se insere.”

Nesse sentido, encontrar nas respostas uma ênfase a essa constatação, aparece como fator fundamental, na medida em que se reconhece e reafirma a necessidade e relevância do projeto político pedagógico (PPP) para o bom andamento da escola. Esse resultado mostra que o trabalho em cooperação com todos da escola, é um princípio básico de um modelo de gestão democrática participativa.

A pesquisa identificou também, que a elaboração do projeto político pedagógico teve a participação unânime dos gestores e coordenadores pedagógicos, entretanto, a minoria dos professores, afirmaram não ter uma participação efetiva na elaboração do documento. Dito isso, a construção (PPP), é um processo que apresenta conflitos e interesse de segmentos diversos. “E nessa diversidade que torna o seu desenvolvimento rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que há o surgimento do coletivo da escola. Esse coletivo estrutura seu trabalho com o intuito de garantir o atendimento das necessidades educativas de sua comunidade” Medel, (2008, p. 42).

Pelos relatos colhidos, constatou-se, ainda, que a maioria dos gestores escolares utilizam o (PPP) para as tomadas de decisão, enquanto, os professores dividiram opiniões entre uma maioria que não utiliza e a minoria que utilizam. Dourado diz que, (2006, p. 53 e 54) “A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica, portanto, o aprendizado e a vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão.”

A partir desse resultado, percebe-se uma mudança de postura desses profissionais, caminhando para a realização de um modelo de gestão democrática participativa que supere as suas limitações de uma gestão conservadora e tradicional e atenda as exigências de uma realidade cada vez mais dinâmica e transformadora. De acordo com o depoimento dos envolvidos na pesquisa, identifica que as escolas pesquisadas seguem um modelo de gestão democrática participativa.

Quando questionados se o gestor compartilha as questões financeiras da escola, buscou-se conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo com LDBEN, nº9394/96 e Regimento Interno da rede escolar. Analisando de forma breve as respostas e mediante resultados, emergem dois pontos fundamentais: os que confirmam esse compartilhamento e os que são contrários a essa posição. Sob esse aspecto, comprova-se que grande parte dos gestores e professores acreditam no compartilhamento, enquanto os coordenadores pedagógicos já não têm as mesmas opiniões e revelam que, os gestores não adotam esse procedimento, pois, centralizam as decisões. Com esse resultado, pode se dizer que administrar os recursos financeiros da escola, recai sobre o gestor, sendo esta sua maior responsabilidade, devido a função que exerce no âmbito da escola, mas é fundamental que toda comunidade escolar monitorize as suas ações e avalie se estão sendo efetuadas conforme os objetivos propostos

da instituição. Neste caso, Luck, (2000. p. 26) diz que, “Autonomia é transparência. Não basta assumir uma responsabilidade. É preciso dar conta dela e prestar contas para a sociedade do que é feito em seu nome.” Portanto, a comunidade estando informada sobre os acontecimentos da gestão financeira poderá sentir-se mais comprometida com a escola, somando-se à direção numa gestão compartilhada. Nesse caso, convém que o gestor compartilhe as questões financeiras com todos da escola, para que se efetive na prática um modelo de gestão democrática participativa.

Para conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo com LDBEN 9394/96 e o Regimento Interno da rede, buscou-se investigar se os recursos públicos são suficientes para a manutenção da escola. Neste item predominou a posição dos gestores, de que os recursos financeiros têm prevalência apenas para a manutenção da escola, mas é necessário investir para além da manutenção, pois só assim ocorrerão mudanças efetivas na qualidade do ensino. Um fator que tem limitado a gestão financeira das escolas públicas de uma maneira geral é a insuficiência de recursos públicos, e o atraso no repasse dos mesmos. De acordo com o depoimento dos gestores, observa-se que o atual paradigma de gestão em estabelecimentos de ensino da rede pública envolve perspectivas democráticas, conforme se observa na Lei nº 9394/96, Artigo 3º, Inciso VIII, prevê para as escolas públicas “a prática da gestão democrática, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

Outros argumentos foram arrolados com base nesse mesmo objetivo, para saber se a manutenção das escolas é feita somente com recursos públicos. Os dados apresentados pela grande parte dos gestores foram favoráveis ao questionamento, contrapondo-se ao da minoria, quando afirmam que a manutenção das escolas públicas, ao longo dos anos, conta além dos recursos públicos, também, com a geração de recursos pela própria escola, mediante parcerias com empresas. A partir dos resultados obtidos, percebe-se que cada escola se mobiliza para buscar novas fontes de recursos, até mesmo criando arranjos institucionais, como parcerias com empresas, com a sociedade civil, etc., e isso parece ter se naturalizado na escola pública. Com isso, já se visualiza um processo de transição de um modelo de gestão burocrático centralizador para um paradigma dinâmico.

Outro aspecto, nessa linha de análise, foi saber como é feita a prestação de contas da escola, tendo em vista os seguintes indicadores: a) somente com o Conselho Escolar; b) com o Conselho Escolar e comunidade; c) com a SEMED apenas. A partir desses questionamentos, os resultados apontaram que, grande parte dos gestores, confirmam que as prestações de contas são feitas somente com o Conselho escolar, embora uma minoria revelara que é pelo Conselho Escolar e a comunidade. Nesse sentido, Libâneo, et.al, (2012, p.373 -374) dizem que, “possuir conhecimentos mínimos sobre financiamento da educação é

indispensável para poder acompanhar e fiscalizar o uso dos recursos na área. Quanto mais educadores, pais, alunos e administradores tiverem esse conhecimento, tanto maior serão as possibilidades da sociedade de intervir e cobrar transparência no uso dos fundos públicos.”

Quanto à divulgação das prestações de conta dos recursos financeiros da escola, os dados coletados dos gestores são rotineiramente divulgados, encontram-se à disposição e ao alcance de toda comunidade escolar e local. Isto implica dizer que os recursos públicos repassados às escolas trazem na sua concepção a exigência de que o planejamento, acompanhamento e controle do uso desses recursos sejam realizados com a participação da comunidade escolar, dando visibilidade à gestão financeira. Autonomia de uma instituição significa ter o poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, bem como manter-se relativamente independente do poder central e administrar livremente recursos financeiros (Libâneo, 2004). Dito dessa maneira, os dados dos pesquisados revelaram que o processo de gestão nas escolas vai além da gestão administrativa e procura estimular a participação de diferentes pessoas, articulando os aspectos: financeiro, pedagógico e administrativo.

Outro ponto de análise diz respeito à existência de um plano de ação delineando metas, metas estas que partem do objetivo que é caracterizar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas. Os resultados comprovam a existência do Plano de Ação, segundo depoimento dos gestores envolvidos na pesquisa. Toda organização necessita de um plano de ação que indique as suas finalidades, com vistas à superação da improvisação (Libâneo, 2005).

Tendo em vista, a ideia do autor, O Plano de Ação é um instrumento de trabalho dinâmico com o intuito de propiciar ações, ressaltando seus principais problemas e os objetivos dentro de metas a serem alcançadas, com critérios de acompanhamento e avaliação pelo trabalho desenvolvido. Este tem sido um dos grandes desafios das escolas: a de promover a construção, implementação e avaliação do plano de ação, sendo necessário primeiramente delinear os princípios norteadores em termos de ação, definindo o rumo e as concepções sobre a prática. Portanto, planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional e, de um modo geral, os gestores envolvidos na pesquisa conseguem perceber o caráter administrativo e pedagógico das escolas, a partir da elaboração do plano de ação, como instrumento norteador da ação educacional.

O terceiro objetivo específico previa identificar o modelo de gestão das escolas pesquisadas. Na oportunidade efetuou-se uma análise a respeito de ações significativas que revelam características da ação gestora. Os dados revelaram aspectos fundamentais que dizem respeito a: aspectos pedagógicos, planejamento, ações democráticas, compromisso nas ações da escola e parcerias. Libâneo lista (2004, p. 227). “Algumas atribuições ao diretor

de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras.” Em acordo com esse entendimento, (Luck, 2000, p. 16) diz que “Um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”. A partir dos dados obtidos, esse conjunto de ações significativas revelam as características dos gestores dessa pesquisa.

Ao verificar a participação dos pais nos assuntos da escola constatou-se, a partir das informações prestadas pelos gestores, que este tem sido objeto de discussão no âmbito da escola, mas ainda se observa que a participação como convivência não é tão valorizada. Os dados revelaram que nem todos os gestores consideram essa participação de maneira efetiva. Com base nesse resultado, evidencia-se a necessidade de uma maior participação desse segmento na administração da escola, pelo fato de considerar injusto que o poder de decisão se fixe apenas nas mãos de uma só pessoa, no caso o gestor escolar. Libâneo afirma que “A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola.” (Libâneo, 2012, p. 450)

A partir desse entendimento se faz mister conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo com LDBEN 9394/96 e o Regimento Interno das escolas da rede. Tomando como referência esse objetivo, os resultados evidenciaram que pouco a pouco os gestores vêm entendendo a importância da participação dos pais nos assuntos da escola como meio de assegurar um trabalho de parceria com este segmento. As legislações vigentes LDBEN, nº9394/96 e PNE nº 8.035/20010 regulamentam estas ações na escola, portanto a participação no processo educacional é condição essencial para uma vivência democrática.

Outro dado desse mesmo objetivo refere-se à utilização de estratégias por parte dos gestores para aumentar a participação da comunidade na escola. A pesquisa revelou que grande parte dos gestores é favorável à participação dos pais nos assuntos da escola e, por isso, tem buscado alternativas para melhorar essa participação por meio do diálogo com a comunidade de um modo geral, em momentos de reuniões e em comemorações festivas na escola. Com o diálogo entre a escola e os pais e outros membros da comunidade, algumas escolas têm conseguido uma convivência democrática. Certamente nessas escolas os pais e responsáveis são respeitados, tem acesso à vida da escola e podem influir nas decisões, assim, seus filhos acabam recebendo maior respeito e condições de aprender (Paro, 2011). Corroborando com essa ideia, Luck relata que (2009):

“...exemplos demonstram que os pais, quando aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar e muito podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, de fato, também maior comprometimento dos pais com a realização das transformações propostas pelos diretores” (Luck, 2009, p. 85).

No quesito formação acadêmica dos gestores estão arrolados depoimentos dos envolvidos na pesquisa, considerando-se o objetivo proposto é identificar o modelo de gestão das escolas pesquisadas. O estudo evidenciou que a maioria dos gestores acredita na sua formação acadêmica como qualificação para o exercício da função. Esse resultado comprova que a escolha de gestores para as escolas pesquisadas depara-se com uma exigência do próprio contexto educacional, a de se capacitarem na ação, atualizarem-se, enfim, cuidarem da sua própria formação continuada. Neste ideário, Libâneo, (2013, p. 121) diz que “a concepção democrático-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas é também o local em que os profissionais desenvolvem sua profissionalidade.” Para sustentar essa ideia, Lucky, (2009, p. 25) assegura que “o trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores, e se de um lado há essa multiplicidade de competências, de outro há uma dinâmica constante das situações que impõem novos desdobramentos e novos desafios ao gestor.” A partir desse entendimento e articulando com a posição dos gestores pesquisados, pode-se dizer que nesta situação, predominou um modelo de gestão que se enquadra numa perspectiva democrática.

Ainda com base no mesmo objetivo, questionou-se aos gestores se a sua indicação ao cargo se deu por meio de: a) indicação técnica; b) indicação política; c) eleição; d) outro. Dada as modalidades de acesso ao cargo de gestor escolar adotada na rede municipal de ensino, são distintas as trajetórias percorridas pelos pesquisados para assumir o cargo. A maior proporção dos pesquisados foi pela indicação técnica, seguida da minoria pela indicação política. Este último mecanismo ainda se evidencia em relação às escolas da Rede Municipal de Ensino, pois somente a partir da elaboração do Plano Municipal de Educação da Cidade de São Luís, Lei nº 6001 de 09 de novembro de 2015, garante até 2017, a nomeação de 100% de gestores escolares mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar, para um período de 3 anos, podendo ser reeleito por igual período consecutivo. Interpretando esses dados, percebe-se que aqueles que usam a indicação política como forma de provimento ainda não avançaram numa perspectiva de gestão democrática participativa.

Estas formas de escolha de gestores trazem consigo diferentes concepções do papel do gestor e conseqüentemente dos processos de gestão que se desenvolvem nas escolas.

Com esse resultado, o principal elemento que parece ter causado efeito sobre a forma de provimento ao cargo de gestor escolar das escolas pesquisadas foi a inserção de critérios de análise da competência técnica dos candidatos a diretor das escolas públicas, que repercutiu especialmente sobre a escolha por indicação política, portanto, sobre a forma menos democrática.

Outro ponto de análise diz respeito ao processo de eleição para a escolha do gestor e sobre essa questão a maioria dos gestores investigados não concordaram com esse processo, com exceção de apenas um deles. Segundo Dourado, (ano, et al p. 6) “embora as eleições se apresentem como legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – não sendo único, é necessário compreender os vícios e as limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis.”

Ao dar sua opinião sobre às formas de escolhas do gestor escolar, os pesquisados revelam que, a eleição parece não ser a forma mais adequada, pois, a consolidação da eleição na escola é apenas um meio de participação, o que nem sempre garante uma gestão democrática, porém, acreditam que o concurso público é o melhor mecanismo de acesso ao cargo. A partir desse resultado, percebe-se que ainda existem muitos desafios para a concretização da gestão democrática.

Com esse processo de análise e discussão dos dados coletados no inquérito por questionário, pode-se perceber que a implementação das ações de intervenção nas escolas pesquisadas, sinalizou a viabilidade de se desenvolver uma gestão democrática, apesar das dificuldades encontradas durante a construção de ações significativas. Esse tem sido o grande desafio, refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa. A partir desse referencial, acredita-se que é possível criar novas e diferentes condições de trabalho, através do diálogo, da reciprocidade por meio de um envolvimento mútuo dos diversos profissionais e do compromisso em busca de uma transformação no setor educacional.

3.8. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM A EQUIPE GESTORA DAS ESCOLAS

Finalizada a etapa da recolha dos dados através da aplicação dos questionários aplicados com os gestores, professores e coordenadores pedagógicos das escolas pesquisadas, realizou-se também entrevista com os gestores, com a finalidade de obter mais informações sobre a gestão escolar democrática participativa e, neste sentido, estruturaram-se algumas perguntas.

Quanto à formação acadêmica, os dados revelaram que quatro gestoras possuem nível superior, enquanto duas têm pós-graduação em supervisão e gestão escolar, e uma está cursando Pedagogia. Como se pôde observar, vários dos cursos escolhidos pelos gestores (as) para especialização, são da área de gestão ou estão diretamente vinculados à função gestora. Outros dados evidenciam que todas as cinco gestoras trabalham com carga horária de 40 horas nas escolas pesquisadas, logo, esse resultado vem confirmar as informações obtidas pelo inquérito com o questionário. A pesquisa revela garantia de que a formação acadêmica lhes qualifica para o exercício da função e, em vista disso, existe um movimento pelo aumento da competência da escola e de sua gestão, considerando que a formação de gestores escolares é uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Portanto, recaem sobre estes a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, realizar cursos de capacitação para preparação de gestores escolares de maneira que estejam qualificados para o exercício da função (Em Aberto - Luck, 2000). Outros autores como, (Libâneo, 2013), (Luck, 2000) e (Dourado,) também defendem essa posição em relação à formação acadêmica dos gestores.

No que diz respeito à questão se o gestor exerce o cargo em mais de uma escola, houve unanimidade em relatar que os mesmos exercem a função apenas na rede municipal de ensino, pois consideram impossível trabalhar em duas escolas ao mesmo tempo ou em instituições equivalentes, porém, os dados revelaram que os gestores já desenvolveram atividades em outras escolas. No que se refere ao tempo de atuação, os dados coletados evidenciam que a grande maioria possui entre cinco a quinze anos, enquanto apenas uma gestora conta com dois anos de exercício na função. Nesse sentido, pode-se concluir que a maioria possui experiência profissional, observado também no inquérito questionário. Portanto, há uma sintonia em relação à entrevista.

Quando entrevistados sobre a importância do cargo, os gestores consideraram como sendo muito importante, conforme se pode observar nos depoimentos revelados:

- *“Através desse cargo posso contribuir com a educação da minha cidade, participando ativamente do processo pedagógico” (GA1)*
- *“É um cargo igual a todos, aumentam só as responsabilidades, mas posso contribuir com a minha comunidade” (GA2)*
- *“A importância de poder contribuir junto a equipe docente e ofertar uma educação de qualidade aos nossos alunos” (GB1)*
- *“Poder ajudar a minha comunidade onde moro, onde a escola está inserida” (GB2)*
- *“Contribuir com a escola, da comunidade em que eu resido” (GC1)*

De acordo com os depoimentos dos gestores, percebeu-se uma diversidade de opiniões alguns informam questões que dizem respeito a: participação no processo

pedagógico como fator de grande relevância, contribuir para uma educação de qualidade, buscar interagir com a comunidade local. Nesta perspectiva, o tempo de experiência do gestor é também indicador importantíssimo na construção de uma gestão democrática. Segundo Libâneo, (2013, p. 96) o diretor de escola tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. Autonomia, participação, democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente é preciso colocá-las em prática. Nessa hora, a escola precisa estar bem coordenada e administrada.

Em se tratando da questão que trata da percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento profissional dos professores se estão coerentes com as metas e de que forma. Sobre esse item, as opiniões se dividiram, mas a maioria dos gestores escolares afirmaram que as atividades não estão de acordo com as metas educacionais, fato que atribuem às condições precárias de profissionalização que as escolas enfrentam no dia a dia que vai desde a ausência de funcionários, a uma estrutura física mais adequada, enquanto a minoria contrariam essa posição, informam que os professores precisam estar preparados profissionalmente, saber que conteúdos ensinar, acompanhar individualmente seus alunos, saber administrar a própria sala de aula e desenvolver conhecimentos e pontos de vista coerentes com as metas da escola. Segundo Libâneo (2013):

“As novas exigências educacionais pedem um professor capaz de exercer sua profissão em correspondência às novas realidades da sociedade, do conhecimento, do aluno, dos meios, dos meios de comunicação e informação. [...] Há uma nítida mudança nos desempenhos dos papéis docentes, novos modos de pensar, agir e interagir. Com isso, surgem novas práticas profissionais, novas competências” (Libâneo, 2013, p.73-74)

Nessa visão, os gestores salientam que o professor ocupa igualmente um papel importante nesse processo e sua formação profissional é determinante na organização escolar, na dinâmica pedagógica e, conseqüentemente, na qualidade do ensino que a escola oferece. Na questão, apontam-se as opiniões dos entrevistados.

- *“Acredito que não, pois os resultados a que nos propomos não têm alcançado, já que nossas crianças em sua grande maioria não estão alfabetizadas” (GA1)*
- *“A equipe ao qual conduzo são comprometidas, pois buscam alcançar suas metas trabalhando de forma lúdica com atividades diversificadas, ação-reflexão-ação.” (GB1)*
- *“Diz que sim, por que os professores estão sempre em busca de conhecimentos, e estão atentas as normas da escola” (GB2)*
- *“Em parte, eu percebo que do total desse segmento em nossa escola, existem aqueles professores se preocupam em seguir as metas estabelecidas a contento. Fato este, observado sempre no acompanhamento do trabalho dos mesmos,*

quando do resultado do rendimento escolar do aluno e em momentos de planejamento” (GC1).

A partir da análise das respostas obtidas pelos gestores escolares, percebeu-se que são amplas as sugestões dadas pelos gestores e nessa diversidade de opiniões a maioria aponta questões que dizem respeito a situações do cotidiano escolar que, de certa forma, têm contribuído para o desenvolvimento profissional dos professores e do cumprimento das metas.

Buscou-se saber se os gestores certificam-se de que existe clareza quanto às responsabilidades de cada membro da equipe no alcance das metas. Os cinco entrevistados mencionaram que trabalham com a comunidade escolar sobre o entendimento e a importância do papel de cada um nas atividades a desempenhar na escola, de forma a haver coerência no trabalho, centrado na responsabilidade e no esforço coletivo, com vistas ao alcance das metas. Na sequência, os depoimentos dos gestores:

- *“Acredito que sim, considerando que os mesmos participaram ativamente da elaboração do plano de ação, onde foi definida a responsabilidade dos envolvidos” (GA1)*
- *“Penso que sim, pois sempre que nos reunimos para planejamento, cada docente apresenta os avanços dos alunos e a proposta de atividades desafiadoras para os que ainda não alcançaram” (GB1)*
- *“Sim, por que eles seguem à “risca” as normas da escola e da SEMED” (GB2)*
- *“Sim, eu enquanto gestora estou sempre reunindo com toda equipe da escola, delegando responsabilidades e acompanhando para perceber se estão desempenhando suas atividades a contento.” (GC1)*

Dentre as principais questões apresentadas pelos gestores, destacam-se: participação na elaboração do plano de ação, definição de responsabilidades, acompanhamento das atividades docentes e seguir as normas estabelecidas, pois se entende que estes indicadores são importantes, mas não são suficientes para indicar clareza de responsabilidades. O entendimento do papel de cada um no âmbito da escola em relação às atividades que devem desempenhar é fator determinante para que haja coerência no desenvolvimento do trabalho de todos, centrado na responsabilidade e no esforço coletivo, no intuito de objetivos educacionais. De acordo com Lück (2006):

“São as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento” (Lück, 2006, p. 82)

Posteriormente, interessou saber se os gestores, antes de tomar qualquer decisão na escola consultam alguém e por quê. Os resultados foram os mais diversos com destaque, entre outros, para o conselho escolar, decisões coletivas, trabalho em equipe. Sobre essa questão, as respostas não parecem bem objetivas levando a considerar a irrefutável necessidade de se trabalhar sobre o tema, uma vez que seu real significado não parece bem claro ao entendimento dos entrevistados, conforme se observa nas respostas:

- *“Conselho Escolar, alguns administrativos, professores e pais. Partimos do princípio que precisamos construir uma gestão democrática” (GA1)*
- *“As decisões são tomadas no coletivo da escola, mas se precisar acionamos o Conselho Escolar” (GB1)*
- *“Procuramos trabalhar em equipe” (GB2)*
- *“Consulta o secretário da escola, considerando que a escola não dispõe de gestor adjunto” (GC1)*

Diante das questões apresentadas, percebe-se que uma gestão democrática participativa, passa por uma consulta e deliberação do conselho escolar, como órgão colegiado representativo dos vários segmentos da comunidade escolar. Portanto, dos cinco gestores entrevistados, apenas dois têm essa clareza, enquanto que os demais parecem não ter ainda compreensão. Sobre o assunto Bordignon (2001) afirma que “(...) a gestão democrática da escola pública aparece como uma nova alternativa para o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (Bordignon, 2001, p. 47).

A escola democrática não existe sozinha, é preciso que haja o comprometimento de todos os segmentos da escola, os docentes, equipe pedagógica, merendeiras, enfim, a gestão participativa só se efetiva, quando diferentes segmentos participam.

Quando indagados sobre qual dos aspectos toma mais o tempo de seu trabalho no cotidiano da ação gestora, estes afirmam que tudo toma tempo no âmbito da escola, no entanto, a maioria reconhece ser a gestão administrativa, principalmente quando envolve assuntos ligados a Secretaria Municipal de Educação – SEMED, enquanto outros gestores se voltam mais para o aspecto pedagógico, por estar mais voltado às situações do cotidiano escolar, principalmente o processo ensino aprendizagem dos alunos. Eis a seguir o depoimento dos gestores:

- *“Gestão de pessoa e gestão pedagógica, pois estas são o “gargalo” da escola” (GA1)*
- *“A escola por ser grande e não termos pessoal administrativo, com isso, nos compromete desde a entrada dos alunos ao atendimento à comunidade” (GB1)*
- *“A gestão administrativa, por que é ação que requer mais atenção pela demanda” (GB2)*
- *“A gestão administrativa, principalmente quando as questões envolvem demandas da Secretaria de Educação” (GC1)*

Emerge das respostas que cada segmento requer acompanhamento necessário. Diante desse resultado, é visível que os gestores protagonizam uma gestão descentralizada, quando delegam aos segmentos as suas responsabilidades de competência e não abrem mãos dos aspectos administrativos da escola. Dito isto, compartilhamos com Lück (2009, p. 95) quando afirma que “[...] de todas as dimensões da gestão escolar, a gestão pedagógica é a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos.”

Em relação à participação de todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da gestão da escola ou não e por quê? Sobre o assunto, os cinco gestores são favoráveis à participação de todos os segmentos da comunidade escolar, na gestão da escola. Isto implica na possibilidade de cooperação e apoio dos diversos segmentos que contribuem para o aprimoramento do trabalho da escola. Nesses aspectos, admitem:

- a) *“Partimos do princípio que para termos bons resultados, temos de desenvolver uma gestão democrática participativa” (GA1)*
- b) *“Por que uma equipe afinada e comprometida consegue atingir seus objetivos e oferecer um ensino de excelência” (GB1)*
- c) *“Para o melhor funcionamento da escola” (GB2)*
- d) *“Por que a escola e comunidade andam juntas, contribuindo para a melhoria da escola” (GC1)*

A partir desse resultado, verifica-se que os gestores admitem a existência de interações com a comunidade de um modo geral, por acreditar que o desenvolvimento de boas relações é fundamental para o funcionamento da escola, porém não deixam claro quais os segmentos da comunidade escolar como (funcionários, professores e alunos) participam da gestão escolar, evidenciando apenas a participação dos pais, não se preocupando com os demais segmentos representados. Libâneo (2013) relata que:

“A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisão e no funcionamento da organização escolar e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais” (Libâneo, 2013, p.89)

Comungando com essa posição, Luck (2009), “A participação é um princípio a permear todos os segmentos, espaços e momentos da vida escolar e dos processos do sistema de ensino, de acordo com os postulados democráticos, orientadores da construção conjunta” (Luck, 2009, p. 63)

Na questão sobre qual o seu papel frente às ações propostas no contexto da gestão escolar democrática participativa na escola em que atua, os cinco gestores escolares entrevistados se posicionaram de diversas formas, desde mediações de ações planejadas em equipe, liderança, articulação das equipes e trabalho coletivo. Esse resultado demonstra um perfil de dinamismo com as atividades da escola, conforme pode se observar nos depoimentos:

- “Mediadora das ações desenvolvidas e planejadas pela equipe” (GA1)
- “Meu papel é de liderança para implementar, sensibilizar, operacionalizar e efetivar todas as ações propostas pela equipe docente e comunidade escolar como um todo” (GB1)
- “Meu papel é articular a equipe escolar, para dar continuidade as ações propostas, e ter qualidade no trabalho da escola” (GB2)
- “Trabalhar de forma coletiva, sintonizando com os docentes, discente e comunidade em geral” (GC1)

Diante dessas considerações, percebe-se que cada característica citada pelos gestores, constitui-se num todo articulado do papel do gestor na escola, tais como: a questão da liderança, da mediação, da articulação e do trabalho coletivo envolvendo toda comunidade escolar. Um bom gestor é essencial para dinamizar a escola, para buscar caminhos e motivar todos os envolvidos no processo. Em Aberto, Brasília, LUCK, (2000, p. 16) “Um gestor da dinâmica social é um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.”

No que se refere à questão, se o projeto político pedagógico está coerente com a gestão democrática participativa? Por quê? Dos cinco gestores entrevistados, apenas um não foi favorável a esse questionamento. Diante dos depoimentos, percebeu-se que a maioria compreende a importância do projeto político pedagógico e consideram coerentes com a gestão democrática participativa. Dito de outra forma, no âmbito das escolas pesquisadas convivem duas posições antagônicas, aqueles que acreditam na coerência do PPP em

relação à gestão democrática participativa, e os que não acreditam. Eis a seguir o depoimento dos gestores:

- a) *“Não, desde quando foi elaborado ainda não foi atualizado, portanto está defasado” (GA1)*
- b) *“Foi construído por todos os segmentos que compõem uma escola de gestão democrática e participativa” (GB1)*
- c) *“Sim, foi construído por todos, tanto escola como comunidade” (GB2)*
- d) *“Acredito que sim, pois na sua construção convocamos todos a participar, porém nem todos participam desse processo de elaboração” (GC1)*

Diante dos resultados, percebe-se que os cinco gestores consideram que o projeto político pedagógico tem a sua função no modelo de gestão democrática participativa, porém, grande parte desses projetos encontra-se desatualizados, não só com relação às novas demandas das políticas públicas e das emendas constitucionais na LDBEN, mas com o novo PNE. É importante manter o projeto político pedagógico atualizado, uma vez que, aquilo que é planejado, nem sempre sai como o esperado, necessitando desta forma ajustes pontuais para manter as metas e objetivos sempre atuais. (Dourado, 2003)

Diante das análises e discussão realizadas, percebeu-se que há muito que a ser feito para que a gestão escolar democrática participativa aconteça não só na teoria, mas, sobretudo, seja visualizada na prática, com a participação de todos que fazem a comunidade escolar e local das escolas em estudo. Enfim, cada segmento manifestou suas opiniões, demonstrando interesse na construção de uma escola melhor e mais democrática, denotando, sobretudo, que cada membro da escola tem a sua importância neste contexto de construção de uma escola democrática. Dessa forma, conhecer a atuação do gestor escolar e o modelo de gestão adotado nas escolas investigadas, vai muito mais além de sua realização. Deve-se pensar nos resultados que possam privilegiar a comunidade escolar e outros parceiros que se envolveram com a instituição, pois só assim pode-se encontrar o melhor caminho na busca de uma gestão escolar democrática participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES

A proposta deste trabalho foi situar desafios a serem perseguidos em relação à gestão escolar, partindo do pressuposto de que os resultados apresentados estão estreitamente relacionados com o tema que inspirou esta dissertação: Gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Escolas Públicas Municipais de São Luís – MA.

A partir desse tema, definiu-se um conjunto de objetivos que subsidiaram esta pesquisa, e o caminho percorrido teve como objetivo geral conhecer a atuação do gestor escolar e o modelo de gestão adotado em escolas públicas da rede municipal de ensino de São Luís/MA.

O primeiro objetivo específico propôs conhecer a proposta de gestão adotada nas escolas da rede municipal de ensino de São Luís, de acordo com a LDBEN nº9394/96 e Regimento Interno da rede escolar. Nesse processo, procedeu-se a uma análise quanto à utilização de estratégias pelos gestores, que visam a melhoria da participação da comunidade no âmbito escolar, de maneira mais efetiva. A partir desse enfoque, e tendo em vista os dispositivos legais da LDBEN nº 9394/96 e o PNE nº 8.035/2010, considera-se relevante a participação dos pais e/ou comunidade na escola, como um meio de assegurar um trabalho de parceria para uma vivência democrática e sobre as questões financeiras das escolas no seu contexto atual, descrevendo aspectos que dizem respeito à aplicação e manutenção, bem como formas de captação, normas de aplicação e de prestação de contas dos recursos públicos, contudo cada escola possui sua maneira peculiar de geri-los. Em razão disso, os dados da pesquisa revelaram que o processo de gestão nas escolas pesquisadas vai além da gestão administrativa e procura estimular a participação de diferentes pessoas, articulando os aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos.

O segundo objetivo específico, refere-se a caracterizar como ocorre a organização administrativa e pedagógica das escolas pesquisadas. O estudo revelou que, em sua maioria, a organização administrativa, pedagógica e financeira das escolas, seguem as diretrizes de um Plano de Ação que indica as suas finalidades. Com isso, os gestores conseguem perceber a sua importância, como instrumento norteador da ação educacional contínua. Outro aspecto analisado, diz respeito à prática de gestão no dia a dia de sua escola. Foi importante identificar que a rotina escolar está mais voltada para a organização do trabalho administrativo, pedagógico e financeiro, bem como, pela facilidade de circulação das informações como uma ação mais decorrente do cotidiano escolar. A esse respeito, parece apropriado afirmar que o modelo de gestão, que se estabeleceu na escola já não se baseia num modelo tradicional taylorista de decisões autoritárias, sem a participação da comunidade na gestão da escola,

“mas, um modelo que supere as limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica Lück, (2000, p. 99)

O terceiro objetivo específico procurou identificar o modelo de gestão nas escolas pesquisadas. O estudo evidenciou a percepção clara dos envolvidos na pesquisa (gestores, professores e coordenadores pedagógicos) sobre a gestão democrática participativa e como se consolida no cotidiano escolar e também compreender as ações e os desafios na busca da gestão democrática das escolas pesquisadas, no contexto atual. Os dados da pesquisa revelaram o reconhecimento dos professores e coordenadores pedagógicos da necessidade de melhorar o trabalho do gestor, diante das dificuldades encontradas na implantação da gestão nas escolas, como resultado da própria rotina estabelecida no cotidiano escolar. Outro ponto de análise referiu-se à autonomia da escola em relação à gestão democrática, sendo possível identificar que três gestores não acreditam na autonomia da escola, mas, em contrapartida, dois consideram as escolas autônomas, por entenderem que essa autonomia facilita o processo de operacionalização das ações de maneira mais eficiente. Sobre esse assunto, ficou clara a falta de entendimento dos envolvidos na pesquisa, ao se referirem que a autonomia das escolas é limitada pela SEMED. Como constatado, compete ao gestor escolar a tarefa de oportunizar a tão almejada autonomia mediante um entendimento recíproco entre dirigentes do sistema e dirigentes escolares, incluindo a comunidade escolar e local. Revendo Barroso, 1998. p.17) “a autonomia da escola resulta, sempre, a confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou dos pais, ou dos gestores.” Considerando o objetivo proposto, concluiu-se que a autonomia precisa ser entendida como um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades, e do estabelecimento conjunto de decisões.

O estudo considerou, também, que é preciso pensar suas relações sociais com toda a comunidade escolar, formas de organização e gestão, de modo a construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação com tomadas de decisão coletiva, para garantir a vivência de processos democráticos no cotidiano da escola. Outro ponto destacado nesse objetivo está relacionado à formação acadêmica dos gestores com qualificação para o exercício da função e as exigências do próprio contexto educacional de um processo de formação continuada que os qualifique para a função, formas de indicação ao cargo, pois os resultados da pesquisa evidenciaram em maioria a indicação técnica, em detrimento da minoria pela indicação política. Nesse aspecto, a eleição para escolha de gestor escolar aponta para um quadro de indefinições quanto ao processo. Conclui-se, nesse sentido, que o acesso democrático dos gestores por meio de eleição sempre será a ponte

para uma discussão mais participativa e coletiva dos seus atores com a comunidade escolar e local. Embora não sendo única, a eleição de diretores é uma das importantes ações para constituição da gestão democrática na escola, portanto, sem esse passo inicial, a concretização desse modelo de gestão que envolve a participação de todos nas decisões escolares fica ainda mais difícil, porém os dados da pesquisa revelam a predominância pela indicação técnica para a maioria, e, a minoria, pela indicação política. Este último mecanismo ainda se evidencia nas escolas da Rede Municipal de Ensino, mas com a elaboração do Plano Municipal de Educação da Cidade de São Luís, Lei nº 6001 de 09 de novembro de 2015, garante até 2017, a nomeação de 100% de gestores escolares mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar, para um período de 3 anos, podendo ser reeleito por igual período consecutivo. Interpretando esses dados, percebeu-se que aqueles que usam a indicação política como forma de provimento ainda não avançaram numa perspectiva de gestão democrática participativa.

O quarto objetivo específico que tratava até que ponto o Projeto Político Pedagógico das escolas pesquisadas segue um modelo de gestão democrática participativa, procedeu-se a uma análise sobre a existência do Projeto Político Pedagógico nas escolas em estudo. Foi salutar investigar a participação da comunidade escolar na sua elaboração, apesar de esse processo apresentar conflitos e interesses de segmentos diversos e foi nessa diversidade que tornou o seu desenvolvimento rico e dinâmico. Portanto, o caminho perseguido para se alcançar esse objetivo foi longo e os resultados revelaram mudanças de posturas dos envolvidos na pesquisa, quanto ao Projeto Político Pedagógico, o que se considera um avanço para a realização de um modelo de gestão democrática participativa que supere as limitações de uma gestão conservadora e tradicional e atenda as exigências de uma realidade cada vez mais dinâmica e transformadora.

No que diz respeito aos efeitos da análise da pesquisa, convém tecer as seguintes considerações:

- Os dados da pesquisa revelaram que há muito por fazer para que a gestão escolar democrática participativa aconteça não só na teoria, mas, sobretudo, seja visualizada na prática por todos que fazem a comunidade escolar e local de maneira transparente e, que as decisões sejam discutidas e visualizadas por todos os segmentos da escola;
- A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens;

- As escolas retratam a sua identidade, por isso, um trabalho de construção e reconstrução de um PPP exige a participação de todos, como um princípio básico de um modelo de gestão democrática participativa;
- Na concepção geral dos investigados, predominou a visão de que o gestor desempenha importante papel na escola, e revelaram características de sua gestão que se voltaram apenas para o aspecto administrativo, em detrimento ao pedagógico. Nesse processo o gestor, na sua função, deve, também, buscar um equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, pois são indispensáveis para o funcionamento de uma escola.

Com este trabalho investigativo, e visando a ampliação de estudos sobre a gestão escolar democrática participativa em escolas públicas da Rede Municipal de Ensino, sugerem-se questões que ainda precisam de maior aprofundamento, tais como:

- a) Ampliação de mecanismos de democratização da gestão nas escolas pesquisadas: projeto político pedagógico, estratégias de incentivo de participação dos pais nas escolas, conselhos escolares, programas de formação e capacitação profissional de gestores;
- b) É necessário estabelecer novas relações entre a escola e a sociedade para que se efetive a democratização da gestão, pois esta tem sido uma luta dos movimentos sociais a favor da universalização do ensino como uma prioridade no âmbito das políticas públicas;
- c) A escola precisa incluir em sua rotina a presença da família e colocá-la diante do Regimento escolar, do Projeto Político-Pedagógico com vistas ao incentivo de sua participação nas tomadas de decisão das escolas. Constatou-se a prevalência de desinformação por parte da maioria das escolas sobre possíveis mecanismos para incentivar a participação da comunidade nas suas ações;
- d) Implantação do processo de democratização da escolha de gestores escolares, visando contribuir para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor e do conselho escolar, conforme do Plano Municipal de Educação da Cidade de São Luís, Lei nº 6001 de 09 de novembro de 2015, que garante até 2017 a nomeação de 100% de gestores escolares mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar, para um período de 3 anos, podendo ser reeleito por igual período consecutivo.
- e) É fundamental a compreensão de como a escola desempenha suas funções nas relações que se travam no cotidiano da prática escolar, considerando que é na articulação da comunidade escolar com o sistema de ensino que se move a negociação da gestão em seu ambiente interno e externo;

- f) A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, e da escolha de gestores pode se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola.

A proposta desta dissertação não significa disponibilizar uma receita pronta para a construção de ideias em um processo de gestão escolar democrática participativa, mas, sim, a necessidade de construção e reconstrução da estrutura organizacional da escola em todos os seus aspectos. Assim, propõe-se retomar o debate e reflexões sobre a gestão escolar democrática participativa, buscando desvendar a disjunção entre o proclamado nas diretrizes governamentais e as práticas consubstanciadas no sistema de ensino sem, contudo, perder de vista os avanços e as possibilidades decorrentes dessas práticas.

Enfim, as reflexões aqui apresentadas são um caminho diferencial que pode transformar a escola em um espaço de democratização e de transmissão dos valores coletivos e da consciência social. Portanto, revendo Libâneo, (2004, p. 36) “a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar, isto implica dizer que em uma escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que permite a interação e participação da escola com a comunidade de forma que a mesma esteja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática.” Todas essas questões deverão ser consideradas por aqueles que sonham por uma escola democrática de qualidade.

Espera-se, por fim, ter contribuído com as escolas públicas municipais da Rede Municipal de Educação de São Luís, sobre o debate acadêmico acerca da gestão escolar democrática participativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anais do Seminário Internacional Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas, Brasília, c DF-24 a 28 de Abril, 2006, dia de consulta na internet
- Anastasi, A. (1977). *Testes Psicológicos* (Trad. Leite, D. M., 2ª ed.) São Paulo: EPU.
- Barroso, J. (2005, out). O estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade, Campinas*, v. 26, n. 92, p. 725-751. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 29 set. 2013.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático* (Trad. de Guareschi, P. A.). Petrópolis: Vozes.
- Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 29 set. 201
- Brasil (2010). Ministério da Educação & Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais [MEC/INEP]. (2010). *Avaliação do Plano Nacional de Educação: 2001/2008*. Brasília: Ministério da Educação & Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
- Brasil, MEC/SEB. (2004). *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Elaboração Genuíno Bordignon. Brasília.
- Brasil, MEC/SEB. (2004). *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar*. Brasília: UnB, CEAD, vol. 5 p. 25.
- Brasil/MEC/SEB. (2004e). *Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor*. Brasília/DF. V. 5, 2004e. p. 35-43
- Brasil/MEC/SEB. (2005). Bordignon, Genuíno, Desafios da Gestão Democrática da Educação: nos sistemas de ensino e nas escolas públicas, 2005 programa nº 3 - Gestão Democrática na Educação, Boletim nº 19 outubro 2005, p. 34-35.
- Brasil, MEC/SEB. (2006). *Gestão da educação escolar/ Luiz Fernandes Dourado*. – Brasília : Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006 p. 23
- Barroso, J. (2005, out). O Estado, A Educação e a Regulação das políticas Públicas. *Educ. Soc., Campinas*, vol. 26, n. 92, p. 725-751. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>
- Barroso, J. (1998). O reforço da Autonomia das Escolas e a Flexibilidade da Gestão Escolar em Portugal: . In: Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. da S. (Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos* (8ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Bordignon, G. et al. (org.). (2011). *Gestão da Educação: o Município e a Escola*. In: Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. da S. (Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos* (8ª ed.) São Paulo: Cortez.
- Bordignon, G. (2004). *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão da educação pública*. Brasília: Ministério da Educação/ Secretaria da Educação Básica.

- Conferência Nacional de Educação, CONAE. (2010). *Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação*. Documento Referência.
- Ciseki, A. A., & Romão, J. E. (2012). Conselho de Escola: Coletivos Instituintes da Escola Cidadã. In Gadotti, Moacir (orgs) *Autonomia da escola: princípios e propostas* (7ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*/Idalberto Chiavenato (4ª ed.). Compacta – Barueri, SP: Manole.
- Cury, C. R. J. (2011). Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. da S.(Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos* (8ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Davis, C. et al. (Org.). (2002). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Dourado, L. F. (2012). *Gestão da educação escolar* (4ª ed.). Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso/Rede e- Tec.
- Dourado, L. F. (2006). *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância.
- Dourado, L. F. (2003). *Gestão escolar democrática – a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia*. Goiânia: Alternativa
- Dourado, L. F. (2001). *Progestão a edição: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?*, módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação.
- Dourado, L. F. (2005, out). *O Conselho Escolar e o Processo de Escolha do Diretor de Escola: gestão democrática, eleição de diretores e a construção de processos de participação e decisão na escola*. 2005, programa nº 5. Gestão Democrática na Educação, Boletim nº 19.
- Fortuna, M. L. de A. (1998, jan/jun). Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública. *Revista de Administração Educacional, Recife, v.1, n.2*, p. 123-137.
- Ferreira, N. S. C. (1998). Gestão da Educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: Ferreira, N. S. C. (org.), *Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (2000, fev/jun). Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. *Em Aberto, Brasília, v. 17, n.72*, p. 167.
- Figueiredo, A. M. de, & Souza, S. R. G. de. (2011). *Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses : da redação científica à apresentação do texto final* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Drabach, N. P. (2009). *Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades*. Monografia, Pós-Graduação em nível de Especialização em Gestão Educacional) Santa Maria: UFSM/RS.

- Fonseca, M., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2004). As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle? In: Bittar, M., & Oliveira, J. F. *Gestão e políticas da educação*. Rio de Janeiro: DPA Editores.
- Felix, M. de F. C. (1989). *Administração Escolar*: um problema educativo ou empresarial. São Paulo: Cortêz: Autores Associados.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gadotti, M., & Romão, J. E. (orgs). (2012). *Autonomia da escola*: princípios e propostas (7ª ed.). São Paulo: Cortez, p.106 – 121.
- Gadotti, M., & Romão, J. E. (orgs). (2012) *Autonomia da escola*: princípios e propostas (7ª ed.). São Paulo: Cortez, 2012, p.106 – 121. (Vê esta referência) p. 87 a 94 (corrigir)
- Gadotti, M. (2014). Gestão Democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. Texto produzido para apresentação no CONAE.
- Gadotti, M. (2004). *Escola Cidadã*. São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M. (2000). *Autonomia da escola*: princípios e propostas. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire (Guia da escola cidadã, 1).
- Gentil, P. (2000). Qual educação para qual cidadania? Reflexões sobre a formação do sujeito democrático. In: Azevedo, J. C. de, Gentil I, P., Krug, A., & Simon, C. (Orgs). *Utopia e democracia na educação cidadã*. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS; Secretaria Municipal de Educação.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar*: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais (8ª ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola*: teoria e prática (6ª ed.). São Paulo : Herccus Editora.
- Libâneo, J. C. (2012). *Educação escolar*: políticas, estrutura e organização / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10. ed. Ver. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2012 p. 373 - 374
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola*: Teoria e Prática (5ª ed.). Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola*: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2001). O sistema de organização e gestão da escola” In: Libâneo, J. C.. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática* (4ª ed.). Goiânia: Alternativa.
- Lück, H. (2000, fev/jun). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto. *Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)*, v. 17, nº 72, p. 11-33.
- Lück, H. (Org.). (2004). *Ação Integrada*: Administração Supervisão e Orientação Educacional (22ª ed.). Petrópolis.
- Lück, H. (2009). *A gestão participativa na escola* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes. (Série Cadernos de Gestão, 3).

- Lück, H. (2007). *Ação integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional* (25ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lück, H., et al. (2007). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar* (4ª ed.). Petrópolis: Vozes, 2007.
- Lück, H. (2010). *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões Da Gestão Escolar E Suas Competências*. Positivo Curitiba.
- Lück, H. (2006a). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. V. 1 – Petrópolis/RJ: Vozes. Série: Cadernos de Gestão.
- Mainardes, J. (2009). *A escola em ciclos: fundamentos e debates*. São Paulo: Cortez. (Questões de nossa época, 137).
- Medel, C. R. M. de A. (2008). *Projeto político pedagógico: construção e implementação na escola*. Campinas, SP: Autores Associados, Coleção educação contemporânea.
- Oliveira, J. F., Moraes, K. N., & Dourado, L. F. (2000). UFG (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Oliveira, D. A. et al. (org.). (2011). A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado, In: Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. da S. (Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos* (8ª ed.) São Paulo: Cortez.
- Oliveira, M. M. de. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.
- Oliveira, C. de O. (2000, fev/jun). Gestão Democrática Escolar: um estudo de expectativas, efeitos e avanços: *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p.152.
- Pelazzo, J., Pimentel, G. S. R., & Oliveira, Z. dos R. B. B. de. (2011, jan/jul). Os caminhos da educação básica na perspectiva da gestão democrática. *Revista Facitec- ISSN 1981-3511*, 6.6, n.1, Art.5.
- Paro, V. H. (2012). *Administração escolar: Introdução e crítica* (17ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2011). *Crítica da estrutura da escola*. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2003). *Administração escolar: Introdução e crítica* (12ª ed.). São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (1998). *A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública*. São Paulo.
- Rudio, F. V. (1986). *Introdução ao projeto de pesquisa científica* (28ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Romão, J. E. (1997). *Diretores escolares e gestão democrática da escola*. São Paulo: Cortez.
- Santos, B. de S. (2008). *Um discurso sobre as ciências* (5. ed.). São Paulo: Cortez.
- São Luís. (2005). Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação de São Luís. Conselho Municipal de Educação de São Luís. *Resolução nº 11/05 – CME*. São Luís, 2005.

- São Luís. (2015). Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação de São Luís. *Plano Municipal de Educação da Cidade de São Luís*. Lei nº 6001, de 09 de Novembro de 2015 e da Lei Federal nº 13005, de 25 de junho de 2014.
- São Luís. (2009). Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. *Caderno do 1º ciclo - ensino fundamental*. São Luís: SEMED, 2009.
- São Luís. (2004). Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. Regimento da Escola da Rede Municipal de Ensino. São Luís: SEMED, p. 7, 8, 9. <http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-gestor-escolar-diretor-em-uma-instituicao-de-ensino/63545/#ixzz3lj9fOYRZ> pesquisa no dia 13/09/2015 as 12:31h
- São Luís. (2008). Seminários Regionais e Conferência Estadual de Educação Básica: a educação que o Maranhão quer e precisa (2007: São Luís, MA). Anais dos Seminários Regionais e I Conferência Estadual de Educação Básica.
- Tozoni-Reis, M. F. de C. (s.d.). *Introdução à Pesquisa Científica em Educação*. <http://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/196/3/01d10a02.pdf> <http://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/196/3/01d10a02.pdf> acesso 02/12/2015 às 11:38h
- Wittmann, L. C. (2000, fev/jun). Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. *Em Aberto, Brasília*, v 17, n 72. p. 88 e 89.

ANEXOS

ANEXO A. DEMONSTRATIVO DAS UNIDADES DE EDUCAÇÃO BÁSICA DA SEMED, REDE MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL, POR NÚCLEO



PREFEITURA DE SÃO LUÍS SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED

RELAÇÃO DAS UNIDADES DE EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE MUNICIPAL ENSINO FUNDAMENTAL

NÚCLEO CENTRO

NNº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Alberto Pinheiro	Rua do Passeio s/n Centro	Centro
02	UEB. “Bandeira Tribuzzi”	Rua das Hortas, 256 - Centro	Centro
03	UEB. Justo Jansen	Rua Cândido Ribeiro, 236 - Centro	Centro
04	UEB. Luis Serra	Rua da Saúde, 244 - Centro	Centro
05	UEB. Mons. Frederico Chaves	Rua Pres.Dutra, 200 – Sítio Campinas – São Francisco	São Francisco
06	UEB. Ministro Mario Andreazza	Rua Correa de Araújo, 400 - Liberdade	Liberdade
07	UEB. Maria Rocha	Avenida dos Africanos, 2.100m- Areinha	Areinha
08	UEB. São Sebastião	Rua Nossa Senhora da Fátima, 58. Bairro de Fátima	Bairro de Fatima
09	UEB. Rosário Nina	Rua Eduardo Viana Pereira, 28 Bairro de Fátima	Bairro de Fatima

ANEXOS - NÚCLEO CENTRO

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Alberto Pinheiro	Nossa Senhora Aparecida	Rua Castro Alves, 6006	Retiro Natal
02	UEB. Monsenhor Frederico Chaves	ANEXO I: Cebolinha	Rua 07, casa 173	São Francisco
03	UEB. Ministro Mario Andreazza	ANEXO: Escola Santa Terezinha	Av. Getúlio Vargas, 2289 –	Monte Castelo

NÚCLEO - ANIL

Nº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Agostinho Vasconcelos	Rua 03 Alto do Pinho – Pão de Açúcar	Pão de Açúcar
02	UEB. Newton Neves	Av. Principal nº100- Vila Palmeira	Vila Palmeira
03	UEB. Prof. Rubem Ferreira Goulart	Rua 06 nº 50 Conj. Centauros Cohab-Anil	Cohab Anil
04	UEB. Primavera	Rua 09 Quadra 17 nº10 - Cohatrac	Cohatrac
05	UEB. Profº. Sá Valle	Rua da Companhia nº 100 - Anil	Anil

06	UEB. Dr. Neto Guterres	Rua Tarquínio Lopes nº 110 - Angelim	Angelim
07	UEB. José Assub	Rua Santa Laura nº 20 – Santa Cruz	Santa Cruz

ANEXOS – NÚCLEO - ANIL

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Prof. Rubem Ferreira Goulart	Anexo I - Pax	Rua Campo do Guarany nº52	Aurora
		Anexo II- Jardim de Infância Peter Pan	Av. 14 s/n	Cohab-Anil
02	UEB. . Profº. Sá Valle	Anexo I	Rua da Fábrica, s/n	Anil
		Anexo II - Esperança do Amanhã	Rua 03 nº 31-Piquizeiro	Cruzeiro do Anil
		Anexo III Escola N. Sª das graças	Rua do Piquizeiro	Cruzeiro do Anil
03	UEB. José Assub	Anexo I – Lara Ribas	Av. Dr. Roberto Simons, s/n Santa Laura	Santo Antonio
04	UEB. Primavera	ANEXO I: Padre Newton	Rua B S/N Cohatrac I	Cohatrac I

NÚCLEO - COROADINHO

Nº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. José Cupertino	Rua Getulio Vargas nº 30 – João Paulo	João Paulo
02	UEB. Alberico Silva	Rua Viveiro de castro nº100 - Alemanha	Alemanha
03	UEB. Profª Camélia Costa Viveiro	Rua do Arroz, Quadra 40 nº110 - Coroadado	Coroadado
04	UEB. Josué Montello	Rua 23 nº 150 – Coheb- Sacavém	Coheb Sacavém
05	UEB. Luis Viana	Rua Dom Delgado, 300 - Alemanha	Alemanha
06	UEB. Senador Miguel Lins	Avenida Dom José Delgado, 120 - Alemanha	Alemanha
07	UEB. Rivanda Berenice Braga	Praça do Barreto, 06 - Barreto	Barreto
08	UEB. Profº Rubem Almeida	Rua da Mangueira, 300 - Coroadinho	Coroadinho
09	UEB. Darcy Ribeiro	Av. dos Africanos, 1500- Sacavém	Sacavém
10	UEB. Profº João Lima Sobrinho	Av. tambor de Crioula Conj. Dom Sebastião, 120 - Coroadinho	Coroadinho

ANEXOS – NÚCLEO – COROADINHO

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Profª Camélia Costa Viveiro	Anexo I	Av. dos Africanos nº 9	Coroadado
02	UEB. Rivanda Berenice Braga	Anexo- Maria Rocha	Rua do Campo s/n	Túnel do Sacavém
03	UEB. Profº Rubem Almeida	Anexo Sonho Infantil	Av. Amália Saldanha s/n	Coroadinho
		Anexo II	Rua Mauro Fecury, s/n	Coroadinho
		Anexo III – CEPEC	Rua da Mangueira s/n	Coroadinho

		Anexo IV	Rua São Sebastião, Nº 12 ,	Coroadinho
04	UEB. . Profº João Lima Sobrinho	Anexo I COEDUC	Av. Vicente Queiroga s/n	Parque Timbira
		Anexo II	Av. Brasil, 10	Bom Jesus

NÚCLEO – ITAQUI BACANGA

Nº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Anjo da Guarda	Rua Guadalupe, nº 5 Qdª 49-Anjo da Guarda	Anjo da Guarda
02	UEB. “Henrique de Lá Roque”	Av. Principal nº 40 – Vila Embratel	Vila Embratel
03	UEB. João do Vale	Avenida Guapara nº 200 Argola e Tambor	Argola e Tambor
04	UEB. Lindalva Teotônio Nunes	Rua Senador Pompeu nº 400-Vila Embratel	Vila Embratel
05	UEB. Ministro Carlos Madeira	Praça Taguatur, nº100-Anjo da Guarda	Anjo da Guarda
06	UEB. “Odilo Costa Filho”	Av. Principal, nº 20 Alto da Esperança	Alto da Esperança
07	UEB. Raimundo Chaves	Rua da União nº04- Vila Bacanga	Vila Bacanga
08	UEB. Estud. Edson Luis da Silva Souto	Rua 04 s/n - Gancharia	Gancharia
09	UEB. Profª Rosalia Freire	Av. dos Portugueses nº 1000-Vila Isabel	Vila Isabel
10	UEB. Cônego Sidney C. B. Furtado	Av. José Sarney, nº 120, Vila Ariri	Vila Ariri
11	UEB. Carlos Saad	Rua da Feira, Nº 300, Vila Mauro Fecury I.	Mauro Fecury

ANEXOS – NÚCLEO - ITAQUI BACANGA

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. “Henrique de Lá Roque”	Anexo I - Escola Comunitária Menino Jesus	Av. Sarney Filho, Nº 02,	Vila Embratel
		ANEXO II: União de Moradores da Vila Embratel	Av. Sarney Filho, Nº02 I	Vila Embratel
02	UEB. Ministro Carlos Madeira	Anexo I São Raimundo	Av. São Raimundo, s/n,	São Raimundo
		Anexo II –Valdenir Castro	Rua J. Castelo, s/n,	A. da Guarda
		Anexo III - JAPIAÇU (ROSÁLIA FREIRE)	Rua Luxemburgo, s/n	A. da Guarda
		Anexo V - Funelva	Rua Santo Antonio s/n	Vila Mauro Fecury
		Anexo VI Vila Ariri	Rua Benjamin Constant s/n	Vila Ariri
03		Anexo I	Rua São Pedro s/n	Vila Dom Luís

	UEB. Raimundo Chaves			
04	UEB. Carlos Saad	Anexo: Funelva	Rua da Feira, Nº 300	Mauro Fecury
05	UEB. Lindalva Teotônio	Anexo I	Rua Senador Pompeu, 32	Vila Isabel

NÚCLEO – TURU BEQUIMÃO

Nº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	Bairro
01	UEB. Dr. Oliveira Roma	Rua grande Oriente nº200 Recanto dos Vinhais	Recanto dos Vinhais
02	UEB. Elzuila Abreu	Av. São Luís Rei de França nº 100-Turu	Turu
03	UEB. Drª Maria Alice Coutinho	Av.São Luís Rei de França, nº 150 - Turu	Turu
04	UEB. Jornalista Neiva Moreira	Av. 01 s/n - Bequimão	Bequimão
05	UEB. Menino Jesus de Praga	: Rua 02, Qd. 10, Nº 50, Planalto Vinhais II	Planalto Vinhais
06	UEB. São José Bom Jardim	Rua General Artur Carvalho, Nº 04, Bom Jardim, Turu.	Bom Jardim
07	UEB. Gov. Leonel Brizzola	Rua do Canavial, Nº 10, Vila Luizão.	Vila Luizão
08	UEB. Olinda Desterro	Avenida Brasil, Nº 100, Vicente Fialho	Vicente Fialho
09	UEB. João de Sousa Guimarães	Rua Dom Pedro, Qd. 05, Nº 05 - Vicente Fialho	Vicente Fialho
10	UEB. Maria Alice Coutinho	Av. São Luís Rei de França nº 150 - Turu.	Turu
11	UEB. Ronald Carvalho	Avenida Brasil, Nº 200, Divinéia	Divinéia

ANEXOS – NÚCLEO - TURU BEQUIMÃO

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Jornalista Neiva Moreira	Anexo Mariana Pavão	Av. Contorno, s/n, Rio Anil	Anil
02	UEB. . Gov. Leonel Brizzola	ANEXO I: Brizolinha	Av. Luizão, Q-14 nº 58 – Vila Luizão	Vila Luizão
		ANEXO II: Escola Luiz Gonzaga	Rua Luís Eduardo, s/n - Vila Luizão	Vila Luizão
03	UEB. Olinda Desterro	Anexo II São Francisco	Rua Dom Pedro, Qd. 05, Nº 05	Vicente Filho
04	UEB. João de Sousa Guimarães	ANEXO I- Criança Esperança	Rua da União, s/n	Sol e Mar
		Anexo II – Alegria do Saber	Rua 06, Quadra 44, nº 07	Sol e Mar
05		ANEXO I: Profº Luís Pinho Rodrigues	Av. Maria Alice, s/n	Divinéia

	UEB. . Maria Alice Coutinho	ANEXO II: Leonardo da Vinci	Rua 03, s/n-Ipem	Angelim
		ANEXO III: José Sarney Costa	Av. 01, N°39 Matões/Turu	Turu
06	UEB. Ronald Carvalho	ANEXO I: Escola Tereza Murad	Rua Santa Rosa, nº 81	Turu
		ANEXO II: 3º Milênio	Av. Argentina, nº 19 – Planalto	Turú II

NÚCLEO – CIDADE OPERÁRIA

Nº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	
01	UEB. Profº Nascimento Moraes	Av. 105 Unidade 105 nº 100-Cidade Operária	Cidade Operária
02	UEB. Mata Roma	Av. este Interna, Unidade 205 nº 100 Cidade Operária	Cidade Operária
03	UEB. Cidade Olímpica	Av. 29 de dezembro, Qdª 39 BI-B-Cidade Operária	Cidade Operária
04	UEB. Antonio Vieira	Rua Cônego Ribamar carvalho, nº01-Jardim São Cristovão	São Cristovão
05	UEB. Santa Clara	Rua 03 Amigos nº 100- Santa Clara	Santa Clara
06	UEB. Ana Lúcia Chaves Fecury	Rua Santo Antonio, nº 200 São Bernardo	São Bernardo
07	UEB. Profº Luiz Rego	Rua 3 de Maio nº 100-Vila Itamar	Vila Itamar
08	UEB. Tancredo Neves	Av. Este Unidade 201 nº 500-Cidade Operária	Cidade Operária
09	UEB. Maria José Vaz dos Santos	Travessa Padre vieira nº 50 – João de Deus	João de Deus
10	UEB. Thomaz de Aquino Andrade	Rua Jurandir Filho, nº 40- Vila Lobão	Vila Lobão
11	UEB. Desembargador Thales Ribeiro Gonçalves	Trav. Campo da Estrela nº 100 – São Cristovão	São Cristovão
12	UEB. Roseno de Jesus Mendes	Av. José Ribamar de Oliveira nº 130 Vila Janaina	Vila Janaina
13	UEB. Profº José da Silva Rosa	Rua Eliezer Silva nº 400 – São Bernardo	São Bernardo
14	UEB. José Ribamar Bogéa	Rua 10 Trav. N. Qd 105 BL B nº60 Cidade Olímpica.	Cidade Olímpica
15	UEB. Galileu Clementino Ramos Santos	: Av. São Jerônimo, Nº 7297, Cruzeiro de Santa Bárbara	Santa Bárbara

ANEXOS – NÚCLEO – CIDADE OPERÁRIA

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Cidade Olímpica	Anexo I-: União dos Moradores	Rua 10, Qd. 27	Cidade Olímpica
02	UEB. Ana Lúcia	ANEXO I: São Francisco das Chagas	Rua do Codozinho, s/n São Cristóvão.	Vila lobão

	Chaves Fecury	ANEXO II: Nossa Senhora Aparecida	Rua Epitáfio Cafeteira, s/n - Vila Brasil	Vila Brasil
03	UEB. Profº Luiz Rego	ANEXO I	Rua 13 de Maio, Nº 16, Vila Itamar	Vila Itamar
04	UEB. Tancredo Neves	UEB Gov. Jackson Klepper Lago	Unid. 101, Av. Contorno Leste, Residencial São Paulo, nº 400	Cidade Operária
		ANEXO II: Vovó Anália	Av. Governador João Alberto, Qd. 30, lote 13, Nº 100	Santa Efigênia
		ANEXO III: ISEMA	Av. Este, Unidade 203, 50, Cidade Operária	Cidade Operária
05	UEB. Roseno de Jesus Mendes	ANEXO I	Rua 05, Nº 15, Bloco A, Qd 06, Cidade Olímpica	Cidade Olímpica
		Anexo II	Rua Sancler de Lima nº175	Vila Janaina
06	UEB. José Ribamar Bogéa	ANEXO I: Getsêmani	Rua 13, Qd. 94, bloco C, Nº 16	Cidade Olímpica
		ANEXO II-	Av. 29 de Dezembro, Qd. 116, bloco B, Nº 16	Cidade Olímpica
		ANEXO III – Santa Terezinha	Rua 09, Qdrº56, s/n	Cidade Olímpica

NÚCLEO - RURAL

Nº	NOME DA ESCOLA	ENDEREÇO	Bairro
01	UEB. Antoninho Baldez	Rua das Hortas, nº 120 - Igarau	Igarau
02	UEB. Gomes de Sousa	Rua da Igreja, nº 100- Vila Maranhão	Vila Maranhão
03	UEB. Haydée Chaves	Praça N. Sra da Conceição- Vila Esperança	Vila Esperança
04	UEB. Ferreira Honório Odorico	Rua Principal, nº 12 Tajipuru	Tajipuru
05	UEB. Mario Pereira	Rua do Ribeirão, nº 05 – Vila Sarney	Vila Sarney
06	UEB. Profª Luzenir Mata Roma	Rua da Pedreira, nº 100-Nova República	Nova República
07	UEB. Profª Rosilda Cordeiro	Travessa do Passeio, nº 100-Quebra Pote	Quebra Pote
08	UEB. Rosa de Saron	Rua Principal, nº 100 - Cajupari	Cajupari
09	UEB. Salomão Fiquene	Rua Principal, s/n – Rio do Meio	Rio do Meio
10	UEB. Santo Antonio	Rua da Independência, nº 29C, Cruzeiro de Santa Bárbara	Santa Bárbara
11	UEB. São José Itapera	Rua grande, nº 120 - Itapera	Itapera
12	UEB. Major Augusto Mochel	Rua Principal, nº 2000- Maracanã	Maracanã
13	UEB. Manuela Varela	Rua Parnauçu, nº 289- Cajueiro	Coqueiro
14	UEB. Prof. José Gonçalves do Amaral Raposo	Rua da estação, nº 100 Pedrinhas	Pedrinhas
15	UEB. Josefina Serrão	Rua Principal, nº 110- Porto Grande	Porto Grande
16	UEB. Prof. José Teixeira Mota	Rua Principal, nº 120 - Tajaçoaba	Tajaçoaba

17	UEB. Dom José de Medeiros Delgado	Rua da Árvore, nº02 – Vila Cascavel	Cascavel
18	UEB. Hortência Pinho	Rua N. Senhora da Vitória, nº 22-Coqueiro	Coqueiro
19	UEB. Evandro Bessa - Estiva	Rua Benedito Leite, nº 100 - Estiva	Estiva
20	UEB. Evando Bessa Santa Bárbara	Av. Principal, nº 300 Santa Bárbara	Santa Bárbara
21	UEB. Nossa Senhora das Mercês	Rua Principal, nº 21- Jacamin	Jacamin
22	UEB. Artur Nabatino Gonçalves de Azevedo	Travessa 13 de Maio, 58-Vila Cabral	Vila Cabral
23	UEB. Proteção de Jesus	Rua Principal, nº 100, Mato Grosso	Mato Grosso
24	UEB. São Raimundo	Rua 15, nº 200- Conj. São Raimundo	São Raimundo
25	UEB. Zebina Eugênia Costa	Rua do Campo, s/n - Tibirizinho	Tibirizinho
26	UEB. Zuleide Andrade	Estrada do Maracujá, nº 13-BR-135	Maracujá
27	UEB. Saraiva Filho	Rua Principal, nº 12-Cajupe	Cajupe
28	UEB. Uruati	Entrada do Quebra Pote-BR-135-Ananandiba	Quebra Pote
29	UEB. 21 de Abril	Rua 02, Qd I nº 100-Residencial 21 de Abril-Maracanã	Maracanã
30	UEB. Rubens Ferreira Rosa	Travessa Fé em Deus II s/n –Vila Poeirão – Nova República	Nova República

ANEXOS – NÚCLEO - RURAL

Nº	ESCOLA PÓLO	ANEXO	ENDEREÇO	BAIRRO
01	UEB. Honório Odorico Ferreira	Anexo I – José Sarney Filho	Rua Heitor Augusto Pereira, nº 17	Andiroba
02	UEB. Profª Rosilda Cordeiro	Anexo I	Av. Principal, s/n	Quebra Pote
03	UEB. Hortência Pinho	Anexo N. Senhora de Nazaré	Rua dos Amigos, s/n-Vila Samara	Coqueiro
		Anexo II- Luz Divina	Rua Principal, s/n Inhaúma	Coqueiro
04	UEB. Evandro Bessa - Estiva	Anexo I- Raimundo Francelino P. da Silva	Ilha Tauá Mirim	Taua Mirim
05	UEB. São Raimundo	Anexo. Pe. João Mohana	Rua 4, Qd.40-Conj. São Raimundo	São Raimundo
06	UEB. Evandro Bessa Santa Bárbara	Anexo: Escola Comunitária Carlos Braide	Rua Nova, nº 34 – Vila São Domingos	Santa Bárbara

APÊNDICES

APÊNDICE A. OFÍCIO SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

São Luís, Maio de 2014

Prezado (a) colega

Sou ingressa do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Educação – pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – ULHT em Portugal e estou desenvolvendo uma pesquisa que verte sobre o tema **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA E MELHORIA DO ENSINO EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE SÃO LUIS/MA**. Com esse tema, pretendo fazer uma investigação sobre a Gestão Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Públicas Municipais de e São Luís/MA implementada pela SEMED. Nesse contexto, é necessário verificar como os gestores (as) municipais desenvolvem a sua prática nas escolas, bem como compreender quais as contribuições que a Gestão Democrática Participativa oportuniza para os gestores na sua prática profissional.

As motivações para o desenvolvimento dessa pesquisa são muitas, mas o foco da investigação pauta-se no contexto da gestão e participação dos gestores por reconhecê-lo como sujeito importante nas decisões das políticas que norteiam a gestão democrática participativa. Além de representar um trabalho reflexivo sobre o processo vivido por mim enquanto Coordenadora Pedagógica que acompanha às escolas e, ao mesmo tempo, como sujeito desse processo.

Com essas intenções, venho solicitar a sua colaboração em responder a este questionário para a realização do trabalho investigativo. Ele é um dos instrumentos utilizados na coleta dos dados necessários para a construção de um referencial de análise que me permita apreender o pensamento que norteia a análise da gestão e participação dos gestores na proposta de Gestão Democrática Participativa da Rede. É de caráter fechado, mas será utilizado uma técnica que não irá subtrair nem desrespeitar as informações acatadas. Penso que será um momento interessante para os que acreditam no processo de gestão e participação como elemento fundamental para as decisões políticas, democratização da educação e exercício da cidadania.

Antecipadamente agradeço a sua atenção e colaboração por fazer parte desta pesquisa, comunicando que informações contidas neste documento são exclusivas desse processo sem qualquer outra finalidade. Não é necessário assinatura ou nome. Comprometo-me com o anonimato de suas respostas.

Atenciosamente
Maria de Jesus Marinho
Mestranda em Ciências da Educação

APÊNDICE B. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES - ULHT

Pesquisa: Gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria do Ensino em Escolas Públicas Municipais de São Luís/MA.

Este estudo consiste em um projeto de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Educação – Curso de Mestrado em Ciências da Educação da Universidade Lusófona de Humanidades, com vistas a fazer uma investigação sobre a Gestão Escolar Democrática Participativa e Melhoria em Escolas Públicas Municipais de São Luís/MA implementada pela SEMED.

Entendo que é importante verificar como os gestores (as) municipais desenvolvem a sua prática gestora nas escolas envolvidas, assim também compreender quais as contribuições que a Gestão Democrática Participativa oportuniza para os gestores na sua prática profissional. Os benefícios desta pesquisa pautam-se em apresentar a importância do envolvimento dos gestores na proposta de Gestão Democrática e das Políticas educacionais do País, do Estado e Município, haja vista que os gestores são protagonistas fundamentais no desenvolvimento do processo educativo.

Com essas intenções, venho solicitar a sua participação nesse estudo. Caso decida participar, assine, por favor, este formulário de consentimento que segue as orientações do Comitê de Ética da Instituição vinculada, do qual receberá uma cópia.

Após assinatura deste documento, você responderá um questionário que é parte da realização do trabalho investigativo. O questionário é um dos instrumentos utilizados na coleta dos dados, tem caráter fechado e não irá subtrair nem desrespeitar as informações acatadas.

As informações obtidas nesse processo são exclusivas desta pesquisa, sem qualquer outra finalidade, sendo assegurada a confiabilidade das informações que possibilitem a identificação dos participantes da pesquisa na elaboração do relatório final ou outros trabalhos científicos.

Esclareço também, que você não receberá nenhum pagamento para participar desta pesquisa, assim como nenhum custo adicional. Fica claro que você pode ou não participar desta pesquisa. No entanto, a efetivação do envolvimento com esta pesquisa somente se dará a partir da assinatura deste termo, com o qual estará consentindo em participar do trabalho investigativo.

Li este formulário de consentimento e, uma vez que todas as minhas dúvidas acerca do estudo foram respondidas, concordo em participar desta pesquisa. Estou ciente de que posso interromper minha participação a qualquer momento que desejar.

Nome legível do participante: _____

Assinatura do participante: _____

Pesquisadora responsável: Maria de Jesus Marinho
São Luís/MA, _____ de _____ 2014.

Em caso de dúvidas ou maiores informações, favor entrar em contato com:

Pesquisadora responsável: Mestranda Maria de Jesus Marinho

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Manuel das Neves Rocha.

Endereço para contato: e-mail..jesus_marinho@hotmail.com(98)-9612-9208/982120353

APÊNDICE C. QUESTIONÁRIO PARA O PROFESSOR (A)

Núcleo: _____

UEB: _____ Questionário Nº _____

DADOS PESSOAIS

1.1 Sua Idade? _____ anos

1.2 Gênero: () Feminino () Masculino

1.3 Nacionalidade: () Brasileira () Outra

2.FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 Indique nível de ensino que frequentou:

Ensino Médio	Graduação/Área de Conhecimento	Pós-graduação

Outros _____

• Qual Instituição:

UFMA regular	UFMA/PROEB	UEMA/PROCARD/DARCY RIBEIRO	UEMA regular	CEUMA

Outra _____

- Há quanto tempo você concluiu o curso superior (em anos) _____
- Tempo de atuação em escolas (em anos) _____
- Tempo de atuação na rede municipal de educação (em anos) _____
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede municipal? _____ horas semanais.
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede estadual? _____ horas semanais.
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede particular? _____ horas semanais

3.0 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES (AS) SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA DAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL

3.1 Em sua escola a gestão acontece de maneira democrática participativa? Em caso negativo in- dique onde está o entrave.

3.2 Como se efetiva na prática a gestão no dia-a-dia da sua escola em relação a:

- () facilidade de circulação de informação;
- () na organização do trabalho (administrativo, pedagógico, financeiro);
- () na qualidade dos serviços

3.3 Qual a importância da gestão democrática participativa?

3.4 Você participa da gestão de sua escola nas tomadas de decisão?

PARTICIPO	PARTICIPO EM PARTE	NÃO PARTICIPO

3.5 Suas propostas são acatadas pela direção da escola?

PLENAMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA

3.6 A Escola tem Projeto Político Pedagógico?

SIM () NÃO () DESCONHEÇO ()

3.7 Você participa da elaboração do Projeto político Pedagógico

SIM () NÃO () () NUNCA

3.8 A direção da escola utiliza o PPP para as tomadas de decisão?

SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA

3.9 A direção compartilha com todos as condições financeiras da escola?

SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA

4.0 Como você considera sua relação com a direção da escola

ÓTIMA	BOA	REGULAR

4.1 Você acha que as opiniões/sugestões dos diferentes segmentos da comunidade são acatadas pela direção da escola?

SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA

Se desejar, utilize o espaço abaixo para registrar informações que julgue necessário para análise sobre a gestão democrática participativa em escolas desenvolvida na Rede Municipal de Ensino de São Luís que não foram contempladas nas questões anteriores.

Muito Obrigada pela atenção
Suas contribuições serão importantes para a melhoria da educação

APÊNDICE D. QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR (A)

Núcleo: _____

UEB: _____ Questionário Nº _____

DADOS PESSOAIS

• Sua Idade? _____ anos

1.2 Gênero: () Feminino () Masculino

• Nacionalidade: () Brasileira () Outra

2.FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 Indique nível de ensino que frequentou:

Ensino Médio	Graduação/Área de Conhecimento	Pós-graduação

Outros _____

• Qual Instituição:

UFMA regular	UFMA/PROEB	UEMA/PROCARD/DARCY RIBEIRO	UEMA regular	CEUMA

Outra _____

- Há quanto tempo você concluiu o curso superior _____ (em anos)
- Tempo de atuação na rede municipal de educação _____ (em anos)
- Tempo de atuação em escolas _____ (em anos)
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede municipal? _____ horas semanais.
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede estadual? _____ horas semanais.
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede particular? _____ horas semanais

3.0 PERCEPÇÃO DO GESTOR (A) SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA REDE MUNICIPAL

3.1 Em sua escola, a gestão acontece de maneira democrática participativa? Em caso negativo indique onde está o entrave.

() Acontece () Acontece em parte () Não Acontece

3.2 Como se efetiva na prática a gestão no dia a dia da sua escola em relação a:

(a) facilidade de circulação de informação;

(b) na organização do trabalho (administrativo, pedagógico, financeiro);

(c) na qualidade dos serviços

3.3 Qual a importância da gestão democrática participativa?

3.4 Como você analisa a autonomia da escola em relação à gestão democrática escolar?

3.5 A Escola tem Projeto Político Pedagógico?

Sim () Não ()

3.6 Quem participa da elaboração do Projeto político Pedagógico? (pode marcar mais de uma opção)

() equipe gestora

() funcionários

() professores (as)

() responsáveis

() alunos

() outros. Quem? _____

3.7 Você utiliza o Projeto Político Pedagógico para as tomadas de decisão?

Sim () Não ()

3.8 Você compartilha com toda comunidade escolar as condições financeiras da escola?

Sim () Não ()

3.9 Os recursos públicos são suficientes para a manutenção da escola?

Sim () Não ()

4.0 A manutenção da escola é feita somente por meio de recursos públicos?

Sim () Não () () Especifique outras fontes

4.1 Como é feita a prestação de contas da escola?

() Somente com o Conselho Escolar

() Com Conselho Escolar e comunidade

() Com a SEMED apenas

4.2 Você tem um plano de ação delineando metas?

Sim () Não ()

4.3 Que ações significativas revelam características de sua gestão?

4.4 Você considera a participação dos pais nos assuntos da escola?

() Boa () Regular () Ruim

4.5 Você utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola?

Sim () Não () Se a resposta for positiva, pode citar _____

4.6 No seu entendimento, a sua formação acadêmica lhe qualifica para exercer a função de gestor (a) democrático (a) participativo (a)

Sim () Não ()

4.7 A sua indicação para o cargo se deu por meio de:

() indicação técnica

() indicação política

() eleição

() outro Especificar _____

4.8 Você concorda com o processo de eleição para a escolha de gestor (a)?

() Sim () Não Em caso positivo por quê? _____

Se desejar, utilize o espaço abaixo para registrar informações que julgue necessárias para análise sobre a gestão democrática participativa em escolas desenvolvida na Rede Municipal de Ensino de São Luís, que não foram contempladas nas questões anteriores.

Muito Obrigada pela atenção

Suas contribuições serão importantes para a melhoria da educação

APÊNDICE E. QUESTIONÁRIO PARA O COORDENADOR PEDAGÓGICO (A)

Núcleo: _____

UEB: _____ Questionário Nº _____

DADOS PESSOAIS

- Sua Idade? _____ anos
- 1.2 Gênero: () Feminino () Masculino
- Nacionalidade: () Brasileira () Outra

2.FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 Indique nível de ensino que frequentou:

Ensino Médio	Graduação/Área de Conhecimento	Pós-graduação

Outros _____

• Qual Instituição:

UFMA regular	UFMA/PROEB	UEMA/PROCARD/DARCY RIBEIRO	UEMA regular	CEUMA

Outra _____

- Há quanto tempo você concluiu o curso superior? _____ (em anos)
- Tempo de atuação em escolas _____ (em anos)
- Tempo de atuação na rede municipal de educação _____ (em anos)
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede municipal? _____ horas semanais.
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede estadual? _____ horas semanais.
- Qual a sua carga horária de trabalho na rede particular? _____ horas semanais

3.0 PERCEPÇÃO DO COORDENADOR (A) SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA REDE MUNICIPAL

3.1 Você tem autonomia para tomar decisões nas questões escolares?

() Sim () Não () Às Vezes

3.2 Você tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade?

() Sim () Não () Às Vezes

3.3 Suas propostas são ouvidas e acatadas pela direção da escola?

() Sim () Não () Às Vezes

3.4 Você participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico?

() Sim () Não () Não Tenho Interesse

3.5 Consulta o Regimento Escolar para as tomadas de decisão?

() Sim () Não () Às Vezes

3.6 Você vê a gestora compartilhar com toda comunidade escolar as condições financeiras da escola?

() Sim () Não () Às Vezes

3.7 Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela gestão da escola?

() Sim () Não () Às Vezes

3.8 Para você, como deve ser uma Escola Democrática Participativa?

3.9 Você considera que a escola em que está atuando é democrática participativa?

() Sim () Não Porquê?

Se desejar, utilize o espaço abaixo para registrar informações que julgue necessário para análise sobre a gestão democrática participativa em escolas desenvolvida na Rede Municipal de Ensino de São Luís que não foram contempladas nas questões anteriores.

_Muito Obrigada pela atenção
Suas contribuições serão importantes para a melhoria da educação

APÊNDICE F. ENTREVISTA PARA O GESTOR (A) ESCOLAR

Esta entrevista faz parte da investigação no âmbito de um trabalho de Mestrado em Ciências da Educação, a apresentar na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. É totalmente confidencial, tendo como objetivo conhecer a atuação do gestor escolar e o modelo de gestão adotado em escolas públicas da rede municipal de ensino de São Luís/MA.

- 1) Qual a sua formação académica?
- 2) Você exerce o cargo de gestor (a) em mais de uma escola?
- 3) Quantos anos de experiência como gestor (a) de escola?
- 4) Qual a importância desse cargo para você?
- 5) Quais as dificuldades que você encontra no cargo de gestor (a)?
- 6) Você percebe se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estão coerentes com as metas? De que forma?
- 7) Certifica-se que existe clareza quanto às responsabilidades de cada membro da equipe no alcance das metas? De que forma?
- 8) Antes de tomar qualquer decisão na escola, a quem você consulta? Por quê?
- 9) No cotidiano de sua ação gestora, quais dos aspectos mais toma o tempo de seu trabalho: a gestão de pessoa, gestão administrativa, gestão pedagógica ou as relações externas, como a comunidade, por exemplo? Por quê?
- 10) Você considera que todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da gestão da escola ou não? Por quê?
- 11) Qual o seu papel frente às ações propostas no contexto da gestão escolar democrática participativa na escola que você atua?
- 12) Você considera que o Projeto Político Pedagógico da sua escola segue um modelo de gestão democrática participativa? Por quê?

APÊNDICE G. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM GESTORES (AS)

GESTORA - GA1

QUESTÕES	RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	GA1	Sou formada em Pedagogia com especialização em Gestão Educacional
2	GA1	Não, apenas nesta escola
3	GA1	Há nove anos
4	GA1	Exercer este cargo é de grande importância, pois posso contribuir com a educação do meu Município e com as crianças e jovens da minha comunidade
5	GA1	As dificuldades são muitas, vão desde a falta de funcionários suficientes, as questões de caráter pedagógico e administrativo, haja vista a grande demanda da escola.
6	GA1	Sim, temos a preocupação de acompanhar suas atividades, seus planejamentos para saber se estão de acordo com o plano de ação da escola, no caso PDE e PPP.
7	GA1	Existe uma preocupação nesse sentido, principalmente em relação à aprendizagem dos alunos e no desenvolvimento das ações de forma geral.
8	GA1	A gestora geral da escola, pois atuamos de forma conjunta e por último os demais componentes, como secretário, coordenadores pedagógicos.
9	GA1	Todos, tomam nosso tempo, mas o que mais se acarreta é o administrativo, incluindo aí, o atendimento constante a comunidade e outros.
10	GA1	Sim, esse tem sido um esforço da gestão da escola em fortalecer a parceria com a comunidade escolar e local
11	GA1	O meu papel é estar contribuindo com todos da escola.
12	GA1	Em parte, pois tentamos o apoio de todos da escola, mas nem sempre conseguimos. O nosso foi elaborado tendo a participação da maioria dos docentes, coordenadores pedagógicos, representante de pais, porém poderia ser melhor se todos participassem, por isso a gestão democrática, ainda precisa melhorar na escola.

GESTORA - GA2

QUESTÕES	RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	GA2	Formada em Pedagogia em Licenciatura com pós-graduação em gestão educacional
2	GA2	Apenas nessa escola há mais de 9 anos
3	GA2	Há aproximadamente 9 anos
4	GA2	É uma grande experiência para minha na minha vida profissional
5	GA2	Todo cargo tem suas dificuldades, então temos de trabalhar essas dificuldades
6	GA2	Todas as metas estão sendo desenvolvidas conforme o cronograma que a secretaria e a escola passa para os professores

7	GA2	Aqui todos os professores têm a sua responsabilidade de acordo com as orientações passadas pela gestora e todos têm de trabalhar com estas dificuldades para melhorar
8	GA2	Como se trata de uma equipe, as decisões são tomadas e consultadas com todos, em especial com a gestora geral
9	GA2	Nós gestores trabalhamos em união como um todo, porém o aspecto administrativo é o que mais toma nosso tempo
10	GA2	Sim, para que a escola funcione tem que ter a presença de todos.
11	GA2	O meu papel na escola é de apoio em todas as ações propostas no contexto da gestão
12	GA2	O PPP é trabalhado com base nos alunos, pais, professores e é trabalhado também com a gestão que detém as decisões com os demais.

GESTORA – GB1

QUESTÕES	RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	GB1	Formada em Pedagogia e pós-graduação em Supervisão e Gestão escolar
2	GB1	Não apenas nesta escola, com responsabilidade de mais dois anexos
3	GB1	Atuação em 10 anos e 4 meses
4	GB1	Poder contribuir junto a equipe docente, ofertar uma educação de qualidade aos nossos alunos
5	GB1	No momento, é gerir uma escola de grande porte sem recursos humanos
6	GB1	A equipe a qual conduzo são professores comprometidos, pois buscam alcançar suas metas trabalhando de forma lúdica com atividades diversificadas; ação-reflexão-ação.
7	GB1	Penso que sim, pois sempre que reunimos para planejar, cada docente apresenta os avanços dos alunos e as propostas de atividades desafiadoras para os que ainda não alcançaram
8	GB1	Exercemos uma gestão democrática, então a decisão é tomada no coletiva, se precisar acionamos o Conselho Escolar
9	GB1	A escola por ser grande e não termos pessoal administrativo, com isso nos comprometemos desde a entrada dos alunos até o atendimento a comunidade. Por isso todo trabalho fica comprometido desde o administrativo ao pedagógico.
10	GB1	Sim, por que uma equipe afinada e comprometida, consegue atingir seus objetivos e oferecer um ensino de excelência.
11	GB1	O meu papel é de liderança para implementar, sensibilizar, operacionalizar e efetivar todas as ações propostas pela equipe docente e comunidade escolar como um todo.
12	GB1	Sim, por que foi construído por todos os segmentos que compõem uma escola de gestão democrática e participativa.

GESTORA GB2

QUESTÕES	RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	GB2	Cursando Pedagogia
2	GB2	Não, apenas nesta escola
3	GB2	Há dois anos
4	GB2	Poder ajudar a minha comunidade onde moro, e a escola encontra-se localizada nesta comunidade
5	GB2	Falta de funcionários, por isso temos de assumir outras atividades

6	GB2	Sim, por que os professores estão sempre em busca de conhecimentos, e estão atentas as normas da escola.
7	GB2	Sim, por que eles seguem à risca as normas da escola e da, SEMED
8	GB2	Gestora geral, por que procuramos trabalhar em equipe
9	GB2	Gestão administrativa, por que é ação que requer atenção pela demanda
10	GB2	Sim, para o melhor funcionamento da escola
11	GB2	Meu papel é articular a equipe escolar para dar continuidade as ações propostas e ter qualidade no trabalho da escola.
12	GB2	Sim, pois foi construído por todos, tanto da escola, como da comunidade.

GESTORA – GC1

QUESTÕES	RESPONDENTES	RESPOSTAS
1	GC1	Pedagogia e Licenciatura em séries iniciais
2	GC1	Não, apenas no Haidê Chaves e seus anexos que é um complemento da escola polo
3	GC1	Cinco anos
4	GC1	Contribuir com a escola onde a escola es tá localizada e é o lugar onde moro
5	GC1	A falta de um coordenador (a) Pedagógico (a) no turno vespertino
6	GC1	Em parte, eu percebo que oito professores seguem as metas e desenvolvem suas atividades a contento, levando em consideração as metas estabelecidas
7	GC1	Sim, enquanto gestora geral estou sempre reunida com toda equipe da escola em reunião coletiva: delegando a responsabilidade e acompanhando para perceber se estão desempenhando a contento
8	GC1	O Secretário da Escola, considerando que a escolar não dispõe de gestor adjunto, a coordenação e pôr fim a própria SEMED que nos orienta e nos dá todo encaminhamento necessário.
9	GC1	A gestão administrativa e a relação externa com a comunidade.
10	GC1	Sim, por que a escola e comunidade andam juntas, contribuindo para a melhoria da escola e com as atividades, fazendo crescer de forma significativa
11	GC1	Trabalhar de forma coletiva, sintonizando com os docentes, discentes e comunidade em geral
12	GC1	Sim, por que o PPP é uma construção de todos, por isso é uma interação onde se envolve, se constrói, até chegarmos a nossa realidade.