



**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**Mestrado em Ciências da Educação na Especialidade em**  
**Supervisão Pedagógica**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES E DESAFIOS NA**  
**ESCOLA MUNICIPAL DA CIDADE DE GRAJAÚ –**  
**MARANHÃO - BRASIL**

**LEILA GOMES CARVALHO DIAS**

Lisboa, junho de 2019



**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**  
**Mestrado em Ciências da Educação na Especialidade em**  
**Supervisão Pedagógica**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES E DESAFIOS NA ESCOLA**  
**MUNICIPAL DA CIDADE DE GRAJAÚ – MARANHÃO - BRASIL**

**LEILA GOMES CARVALHO DIAS**

Dissertação apresentada a Escola Superior de Educação João de Deus com vista a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Educação na Especialidade Supervisão Pedagógica sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Castro.

Lisboa, junho de 2019

*A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas. (Luck, 2010).*

## **Resumo**

Refletimos sobre a Gestão democrática orientada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/1996) de 20 de dezembro de 1996 a qual orienta para o estabelecimento nas escolas de educação básica da gestão democrática e participativa, orientação oriunda da Constituição Brasileira de 1988 a qual determina que a educação nacional tenha por premissa gestão democrática escolar. Tal regulamentação não foi até os dias atuais colocada em prática na sua totalidade nas escolas do Brasil principalmente nas escolas da rede municipal do interior do país as quais carecem de um atendimento mais pontual para compreensão do seja a gestão democrática posta nos documentos legais da educação. Essa problemática nos orientou e sensibilizou para a escola do objeto de investigação em duas escolas de educação básica da rede municipal de Grajaú-Maranhão/Brasil as quais ainda estão em processo de implantação da gestão democrática em conformidade com as orientações dos órgãos legais da educação. A metodologia adotada no estudo investigativo foi a pesquisa qualitativa com ênfase no estudo de casos para os quais nos orientamos com autores nacionais e internacionais especializados em metodologia da pesquisa, utilizando para tanto inquéritos por questionário e observação direta nas escolas lugares da investigação. Concluimos que muitos são os desafios que as escolas investigadas enfrentam para alcançarem uma gestão escolar democrática pois até este momento ainda possuem um conhecimento eivado de contradições do que seja a gestão democrática escolar e que, portanto, carecem de orientações específicas para que seus sujeitos escolares possam compreender os princípios e os condicionantes internos e externos que contribuem para a gestão democrática escolar.

**Palavras-chaves:** Gestão Democrática. Reflexões. Densifies. Escola Básica.

## **Abstract**

We reflect on the democratic management guided by the Law on the Guidelines and Bases of National Education (LDB 9394/1996) of December 20, 1996, which guides the establishment of democratic and participatory management in schools of basic education. 1988, which determines that national education should be based on democratic school management. Such regulation has not until now been implemented in its entirety in schools in Brazil, especially in the municipal schools of the interior of the country, which need a more timely service to understand the democratic management put into the legal documents of education. This problem guided and sensitized us to the school of the object of investigation in two schools of basic education of the municipal network of Grajaú-Maranhão / Brazil, which are still in the process of implementing democratic management in accordance with the guidelines of the legal organs of education. The methodology adopted in the research study was the qualitative research with emphasis in the study of cases for which we orient ourselves with national and international authors specializing in research methodology, using for both questionnaire surveys and direct observation in the research places. We conclude that many are the challenges that the schools investigated face to reach a democratic school management because to this moment they still have a knowledge of contradictions of what is democratic school management and that therefore they lack specific guidelines so that their school subjects can understand the internal and external principles and constraints that contribute to democratic school management.

**Keywords: Democratic Management. Reflections. Challenges. Basic school.**

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho aos meus filhos e meu esposo que foram determinantes no meu percurso formativo, pois sem eles jamais chegaria a esse final feliz!*

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por ter me concedido a capacidade de sonhar, e por me fazer entender que posso conquistar tudo aquilo que eu desejo, pois, a consciência é a única realidade.

Agradeço ainda, por perceber que a cada manhã é possível usufruir de novas probabilidades, renovar as forças, potencializar a coragem, revigorar o ânimo para abraçar as oportunidades que surgem no cenário da vida. Assim, dou graças constantemente a Deus Pai por todas as coisas, em nome do nosso Senhor Jesus Cristo. Efésios: 5:20

À Universidade João de Deus, a minha gratidão pela acolhida e por disponibilizar as condições necessárias, para a concretude deste projeto.

Aos professores que sistematizaram a instrução com sabedoria, responsabilidade e paciência e foram canais de saberes para o meu crescimento intelectual, deixo o meu reconhecimento.

Aos familiares que me antecederam em seus cuidados e foram âncoras, dando-me condições para a concretude de minhas metas e incentivando-me constantemente a estabelecer prioridades.

Aos meus pais adotivos Raimundo Bezerra de Carvalho e Felicidade Carvalho de Oliveira, bem como, Raimundo Lima Brito e Maria Aurélia Lima Brito (in memoriam), que me adotaram em seus corações e me amaram além, muito além dos laços sanguíneos.

À mana Maria Célia Lima Brito, que não poupou esforços para me ver bem-sucedida. Ao meu amado esposo, Lauro Luiz Dias, que me apoiou incondicionalmente no decorrer de todo este curso.

Aos meus filhos Pedro Emanuel Carvalho Dias, Lauro Luiz Dias Filho e Artur Carvalho Dias, motivo pelo qual quero sempre evoluir para orgulhá-los, estimulá-los e inspirará-los em suas vidas.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que eu acreditasse em mim mesma e de algum modo, me fizeram perceber que sou protagonista de minha história. Agradeço ao querido amigo Frei Godofredo, in memoriam.

À Professora Telma Bonifácio pelas co-orientações e sobretudo por me fazer perceber que sou forte mais do que eu imaginava.

Aos colegas que durante este período, tive o privilégio de conhecer e a outros tantos que foi possível estreitar laços, estudamos juntos, pesquisamos juntos aprendemos juntos e a pedido do Professor Vicente Celestino, cantamos juntos "aperfeiçoando, aperfeiçoando a educação, também sorrimos juntos.

Às amigas Márcia, Romina Hérica, Patricia, Longuinha, Elessandra e Andréia, a minha eterna gratidão por todos os momentos que passamos juntas. Muitos dos quais, jamais me esquecerei, certamente os levarei para a posteridade. Enfim, reconheço o valor de todos.

Muito obrigada!

## ÍNDICE GERAL

<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Fotografia .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Quadros.....</b>	<b>xiii</b>
<b>a. Introdução.....</b>	<b>14</b>
<b>a.a Problemática.....</b>	<b>17</b>
<b>PARTE I.....</b>	<b>20</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>21</b>
<b>PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>21</b>
1.1 A gestão democrática na Constituição Brasileira de 1988.....	21
1.2 Do tempo das “promessas” ao tempo das “incertezas” na escola básica.....	28
1.3 A gestão democrática da escola em tempos de mudança.....	30
1.4 Gestão escolar democrática: utopia ou realidade? .....	34
1.5 Reflexões e desafios da gestão escolar participativa .....	38
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>51</b>
<b>OBJETIVOS DO ESTUDO.....</b>	<b>51</b>
2.1 Objetivo Geral.....	51
2.2 Objetivos Específicos.....	51
<b>PARTE II .....</b>	<b>52</b>
<b>ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>53</b>
<b>METODOLOGIA ADOTADA NO ESTUDO .....</b>	<b>53</b>
3.1 Pesquisa Qualitativa.....	53
3.2 Estudo de Caso.....	54
3.3 Lugares da pesquisa e escolas investigadas .....	55
3.4 Instrumentos de Recolha de Dados .....	63
3.5 Instrumentos de Análise de Dados.....	65
3.6. Os participantes da pesquisa .....	67
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>70</b>
<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
4.1 Introdução .....	70
4.2 Caracterização geral do Universo da Amostra.....	71

4.3 Tratamento dos dados obtidos junto aos professores.....	71
4.4 As respostas das professoras da Escola José Rodrigues da Costa .....	73
4.6 A opinião das gestoras escolares.....	77
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>82</b>
<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>87</b>
<b>LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>89</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>96</b>
APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	97
APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA JOSÉ RODRIGUES DA COSTA .....	98
APÊNDICE 3: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA PAULO FERRAZ DE SOUSA .....	100
APÊNDICE 4: GUIÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA APLICADA AS GESTORAS (ES) DA ESCOLA JOSÉ RODRIGUES DA COSTA .....	102

## Lista de Figuras

Figura 1: Esquema projeto político-pedagógico.....	59
--	----

## **Lista de Fotografia**

Fotografia 1: Foto da Escola José Rodrigues da Costa – arquivo da autora .....	57
Fotografia 2: Foto da Escola Paulo Ferraz de Sousa- arquivo da autora.....	61

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Número de sujeitos na Escola José Rodrigues da Costa .....	60
Quadro 2: Número de sujeitos na Escola Paulo Ferraz de Sousa.....	61
Quadro 3: Número de alunos da escola Paulo Ferraz de Sousa .....	63
Quadro 4: Caracterização Escola Paulo Ferraz de Souza.....	68
Quadro 5: Caracterização da Escola José Rodrigues da Costa.....	69
Quadro 6: Respostas professores da escola José Rodrigues da Costa.....	71
Quadro 7: Respostas dos professores da escola Paulo Ferraz de Sousa.....	72
Quadro 8: Respostas da Gestão da escola José Rodrigues da Costa .....	77
Quadro 9: Respostas da Gestão da escola Paulo Ferraz de Sousa.....	80

## **a. Introdução**

Atualmente em nossa realidade, pesquisas no âmbito das Ciências Humanas e Sociais procuram identificar os mecanismos que orientam, ajudam ou dificultam o gerenciamento do contexto escolar, o qual desde 1988 está definido na Constituição Brasileira, como um espaço que deve se orientar através da “gestão democrática e/ou participativa”.

Autores como: Canário (1997) Paro (2002) Lück (2010) e Barroso (2012) constataam que as instituições escolares conseguem se transformar e transformar os sujeitos que nelas atuam, em espaços identificados como sendo democráticos, tendo em vista a aceitação, o espírito crítico e o conhecimento por parte do coletivo de pessoas que colaboram na construção da cidadania em um contexto escolar que respeita as diferenças sociais, políticas e/ou culturais.

No entanto, na mesma medida em que o espaço escolar se democratiza este, também se defronta com dificuldades, visto que as obrigações que decorrem da disposição para a construção da escola democrática são múltiplas e se diversificam, dependendo do contexto analisado e das condições históricas dadas, exigindo colaboração entre seus pares e divisão de trabalho por parte de todos os setores, dados esses que contribuem para melhorar ou dificultar a participação dos sujeitos implicados naquele contexto educativo, exigindo destes, desempenho, atuação e sensibilidade na tarefa de gerir o espaço escolar.

Assim, a organização da gestão escolar democrática entendida e assumida como prática escolar participativa é um dos elementos decisivos, senão o mais importante para a efetivação de uma prática democrática do trabalho pedagógico e administrativo da escola.

Nesse sentido, a gestão colegiada explícita de modo inequívoco o compromisso com uma prática construída intencionalmente para o fortalecimento do coletivo dos sujeitos implicados no contexto escolar, uma vez que o espaço escolar democrático conta com a disponibilidade de seus integrantes com vista a transformação social.

Mas para que a escola assuma a gestão democrática precisa estar sob a égide de um Projeto Político Pedagógico-PPP produzido democraticamente, ou seja, com a participação representativa de todos os segmentos da escola e da comunidade onde a escola está inserida, que a colocará no ranking das escolas que caminham por espaços participativos e que visam o bem-estar de todos que nele convivem.

Tais reflexões são oriundas da nossa experiência como professora da escola básica da rede municipal de ensino no município de Grajaú-Maranhão-Brasil por mais de duas décadas e por ter clareza de que somente com a gestão colegiada podemos articular a função essencial da escola pública, no sentido etimológico do espaço público, “de todos e para todos”.

Para que alcancemos essa gestão democrática desejada, precisamos ter como perspectiva a superação de elementos sociais e políticos que contribuem de forma negativa para as diferenças sociais, os preconceitos de gênero e as cisões político-partidárias que existem no contexto escolar, de modo a ver esse ambiente com suas particularidades sem perder a especificidade dos interesses coletivos que permeiam o ambiente escolar.

Assim mediante nossa experiência escolar entendemos que a gestão democrática só será possível enquanto processo determinado e determinante de uma prática progressista que tenha como sustentação a perspectiva histórico-crítica da educação escolar, enquanto projeto educativo.

Para melhor compreensão da estrutura organizacional do trabalho, ele se apresenta da seguinte forma:

O primeiro capítulo, trata da Perspectiva Histórica da Gestão Democrática, desse modo, este será apresentada com base na sua fundamentação legal de Gestão, tendo como base as leis que a regem. Também será tratado o conceito de gestão sob a vertente de diversos estudiosos, dentre os quais ressaltam-se Cury e Lück, que corroboram com a Constituição Federal acerca das leis que regem esse modelo de gestão a partir das definições e ela atribuídas.

O segundo capítulo apresenta os objetivos de estudo a partir da definição de cada um destes, de modo a esclarecer as propostas/metastas que se pretende atingir com a execução do trabalho dissertativo.

No terceiro capítulo trataremos da metodologia adotada nesse estudo científico, onde são expostas as formas de investigação utilizadas para a coleta de dados centrada no modo como as pessoas interpretam e dão sentido as suas experiências e ao mundo em que elas vivem.

No quarto capítulo acontece a apresentação dos resultados com base nas informações obtidas no campo de pesquisa através das metodologias utilizadas no processo investigativo.

O quinto capítulo sugere um questionamento aos sujeitos implicados no contexto das duas escolas para conhecer seus professores veem o processo de gestão escolar tendo em vista as adjetivações que caracterizam a gestão.

Já no sexto capítulo são sugeridas as linhas futuras de investigação, de modo a dar continuidade sobre a reflexão da gestão Democrática no que tange a possibilidade de outras reflexões por outros estudiosos do tema, com vista a um aprofundamento do conceito de gestão democrática e das características e princípios dessa prática gestonária; poder-se-á discutir também o conceito de escola em tempos de mudanças, bem como da organização gestão da escola, enfim muitos são os temas que outro pesquisador poderá tomar como norteador de novas discussões, pois este é o objetivo da pesquisa científica, abrir portais para novas discussões e posicionamentos.

Nas conclusões analisamos os desafios da gestão democrática nas escolas municipais José Rodrigues da Costa e Paulo Ferraz de Sousa no município de Grajaú – Maranhão/Brasil, campo de estudo da presente pesquisa, as metodologias utilizadas para refletir sobre a construção ou reconstrução da gestão escolar a partir das orientações contidas na CF DE 1988 e na LDB nº 9394/96 bem como o desfecho da tese a partir do esclarecimento das hipóteses levantadas e as sugestões para o problema inicialmente apresentado.

## **a.a Problemática**

Conforme nos diz Paro (1997) a gestão democrática na/da escola básica está assentada nos desafios que a prática gestonária impõe aos dirigentes escolares e que até a inclusão da gestão democrática da escola pública como princípio da Constituição da República Brasileira de 1988 (art. 206, inc. IV), regulamentado pela Lei Federal n. 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB, art. 14), não se revelou capaz de produzir significativas transformações na prática escolar.

Tal situação está presente nos ambientes e rotinas da escola básica e não foi durante muito tempo, objeto de reflexão por parte dos sujeitos que estão à frente das decisões que se estabelecem nesse contexto educativo, seja porque, até então, tais decisões eram tomadas unilateralmente, fruto da prática administrativa tradicional, herdada do contexto taylorista ou fordista, seja porque ainda não era visibilizada a ideia de que tais decisões tinham uma relação intrínseca com a teoria e a prática escolar voltada para a qualidade do ensino que se oferece nas escolas brasileiras (Paro 1995; Russo, 1995).

Para superar esse quadro, tomando por referência os estudos publicados pelos autores citados antes, seria necessário que as escolas tivessem o apoio de políticas educacionais e o investimento na melhoria da competência técnico-pedagógica dos seus dirigentes para a construção e execução dos seus projetos político pedagógicos, que necessariamente trouxesse à tona seus anseios e suas possibilidades, tarefa essa, que sabemos ser de relativa complexidade em face às especificidades da instituição escolar e do processo educativo.

Assim, parece-nos relevante conhecer os principais problemas com os quais lidamos na gestão escolar e os indicadores da sua existência bem como as causas que lhes atribuem os próprios ocupantes daquelas funções assumidas no contexto escolar, tendo como ponto de partida ações de superação, pois a literatura educacional aponta para a necessidade de políticas educacionais que incentivem e facilitem a participação da comunidade na gestão escolar, na medida em que observações empíricas revelam uma incipiente democratização da gestão na escola pública, em geral (Cf. Carvalho, 1989; Paro, 1986 e 1995; Russo, 1995).

A LDB (9.394/96) instituiu o conselho de escola na rede municipal de ensino em geral e em especial das escolas do município de Grajaú – Maranhão/Brasil, no entanto, este espaço escolar é na maioria das escolas conforme nos aponta Libâneo (2012) espaço que existe no papel, mas que na prática do dia-a-dia não tem função real em face do caráter ficcional que aquele colegiado apresenta na maioria das escolas.

Essa situação decorre de inúmeros fatores restritivos à plena transformação da predisposição legal do colegiado escolar em prática social, no caso escolar. Nesse sentido é que desenvolvemos esse projeto de investigação como exigência de acesso ao mestrado em educação, onde aproveitando nossa experiência na docência escolar da rede pública municipal, possamos ter uma amostra confiável espacial e temporal que sirva de modelo para exemplificar de que forma a escola básica em um município específico enfrenta a questão da gestão escolar democrática.

Esse trabalho investigativo terá como *locus* um município maranhense que já põe em marcha obrigatoriamente a experiência da gestão democrática desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, mas, onde ainda percebemos desafios na sua implementação.

Este é um tema viável pela existência de trabalhos acadêmicos em diversas instituições de ensino superior espalhadas pelo país, bem como obras de referência em bibliotecas públicas, privadas e mesmo em repositórios online em forma de e-books.

Podemos ainda contar com autores internacionais de categoria exemplar além de periódicos acadêmicos que nos auxiliarão nessa tarefa de compreender a problemática da gestão escolar democrática.

Por outro lado, este trabalho acadêmico trará contribuição social e pedagógica na medida em que viabilizará ter conhecimento de como se desenvolve a gestão democrática na escola básica, tendo em vista reflexões e desafios com vista a contribuir para uma escola participativa.

Na perspectiva de Paro (2016), sabemos que, o cargo de gestor escolar ainda se apresenta como um cargo de natureza confiável aos dirigentes municipais, e com competências legais que permitem que ele se sobreponha ao colegiado, do qual é também seu presidente nato, dado que facilmente transforma esse colegiado em instância homologatória e legitimadora das suas decisões.

Para o referido autor já citado acima, isto ocorre de forma dissimulada, de modo a sugerir que o conselho funciona na sua plenitude. Para fins de comprovação burocrática, as atividades dos conselhos de escola, especialmente as reuniões, estão lavradas em atas que nem sempre revelam a realidade do colegiado, daí entendermos o caráter ficcional do colegiado escolar.

Quando se pensa a participação da comunidade na escola é preciso ter em mente que participar não seria tão somente estar presente, mas que outros indicadores são determinantes para caracterizar essa participação, pois além de estarem presentes, devem estar envolvidos no

processo pedagógico que se desenvolve na escola e dessa forma colaborar na gestão democrática da escola.

Dessa forma a problemática que apresentamos nesse projeto de investigação está ancorada nas seguintes questões:

1. Quais reflexões estão sendo feitas na escola básica com vista a implantação da gestão democrática?
2. Quais desafios podem ser identificados na escola básica com vista à implantação da gestão escolar democrática?
3. Quais os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão escolar democrática?

**PARTE I**  
**REVISÃO DA LITERATURA**

## **CAPÍTULO 1.**

### **PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

No decorrer deste capítulo será apresentada a perspectiva histórica da gestão democrática no Brasil com base na sua fundamentação legal, bem como o conceito de gestão sob a vertente de diversos estudiosos, dentre os quais ressaltam-se Cury e Lück, que corroboram com a Constituição Federal acerca das leis que regem esse modelo de gestão a partir das definições e ela atribuídas.

#### **1.1 A gestão democrática na Constituição Brasileira de 1988**

Cultura política é um conceito multidisciplinar. A expressão foi criada na década de 60 por Almond e Verba (1963) a partir da combinação das perspectivas sociológica, antropológica e psicológica no estudo dos fenômenos políticos. O objetivo era incorporar nas análises da política da sociedade de massas contemporânea uma abordagem comportamental, que levasse em conta os aspectos subjetivos das orientações políticas, tanto do ponto de vista das elites quanto do público desta sociedade. A noção de cultura política refere-se ao conjunto de atitudes, crenças e sentimentos que dão ordem e significado a um processo político, pondo em evidência as regras e pressupostos nos quais se baseia o comportamento de seus atores. (RÉNNO,1998; ALMOND, G., 1988)

A década de 1970 é conhecida como a época em que a Antropologia foi fortemente abordada na área de pesquisas em educação, ocorrendo inserções de sistematização da etnografia. Porém, atualmente alguns antropólogos, repassando por conceitos ligados na relação da antropologia com a educação, colocam o começo destas pesquisas na escola de cultura americana, criada no fim do século XIX, principalmente com os estudos de Franz Boas, e suas vertentes no período da primeira metade do século XX, com Margareth Mead e Ruth Benedict (DAUSTER, 1997; GUSMÃO, 1997)

O Brasil se torna referência na década de 1970, devido a duas questões complementares e contemporâneas:

1. Conceitualmente homem e cultura entram em crise, por tradição, termos descritos pela própria antropologia, devido à junção de sociedades denominadas “tradicionalis” (que foram objetos de pesquisas empíricas antropológicas). Essa crise se deve ao processo de

ocidentalização, que é acentuado nessa época devido ao crescimento dos processos de globalização;

2. O crescimento do número de instituições públicas no país, desde o período de 1970, ampliando de forma gradual as matrículas no sistema público para indivíduos provenientes da classe popular. (MONTERO, 1991; LAPLANTINE, 2000).

O processamento que se desenvolve ao redor desta segunda questão, acertadamente, precisa ser entendido em adequação com a crise de democracia, na época autoritária, e com o tempo de redemocratização social do Brasil, principalmente na época posterior à Constituição de 1988. A expansão do sistema público escolar, na década de 1970, aconteceu sob a implementação da Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. ° 5.692/71) conservadora e restrita, e implicou na inserção de filhos de trabalhadores em um modelo de escola disciplinadora (na acepção foucaultiana do termo) e homogeneizadora. Nesse modelo, as diferenças existentes na inserção dos novos alunos eram abafadas pelo projeto de pedagogia do governo militar, que visava uma disposição para o trabalho de viés técnico, como indicação final da escolaridade desses novos alunos, como se evidenciou com a Lei n. ° 7.044/1974.

No entanto, destes estudantes que ingressaram na educação pública, vários sobreviveram àquele modelo limitante e foram exteriorizando suas ações distintas, ademais aconselhados por professores comprometidos com uma pedagogia crítica, que se movimentavam nos interstícios do modelo absolutista escolar, ademais também tiveram a influência dos movimentos contestatórios da ordem opressora que surgiram no fim da casa de 1970, ou pelos movimentos populares, sociais e políticos que surgiram na casa de 1980 (DOIMO, 1995).

Dessa maneira, se é verdade que apenas depois da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases n. ° 9.394/1996 acontece uma reformulação efetiva da estrutura educacional nacional, que passa a acatar as diferenças, similarmente é verdade que grande parte das pessoas que se movimentaram para garantir este respeito e para impor uma academia com mais democracia, foram formados pelo modelo antecedente.

Convergindo através dessas questões, tem-se uma variedade de indivíduos que começam a viver em centros urbanos do país, reivindicando cada vez mais a acessibilidade a bens e serviços da sociedade moderna, onde também está incluído a escola democrática, nos padrões culturais contemporâneos. Migrantes, negros, trabalhadores, pobres, mulheres, homossexuais, pessoas de etnias indígenas, considerados a princípio em suas particularidades e, aos poucos, em seus contextos relacionais, são algumas das classes de indivíduos que

entram na cultura escolar, que configurou um universo concreto e subjetivamente diferente do até o momento instituído no sistema educacional brasileiro. Este universo em progressiva expansão promoveu um reordenamento das instituições do sistema escolar público (hoje, até mesmo o particular) que pode ser caracterizado nos dias de hoje pela variedade de cultura dos indivíduos que atuam nas escolas e conseqüentemente, sua politização. (LOPES, 2009)

Na questão da cultura política na prática educacional, o período atual é marcado por muitas alterações nos modos de organização, produção e conseqüentemente de aprendizado. De acordo com a Constituição Federal de 1988, a Educação é direito de todos, independentemente do sexo, cor, raça, credo religioso, gênero, orientação sexual, classe e localização geográfica (BRASIL, 1988). Todavia, para tornar esse direito uma realidade, a sociedade precisa de organização, para que modificações sejam inseridas no sistema de educação, podendo citar, entre elas, a gestão democrática na escola, que têm mostrado ser um recurso fundamental de inclusão.

Desta forma, a escola é um ambiente essencialmente de relações humanas em que são necessários esforços conjuntos para que os objetivos educacionais sejam alcançados. A educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes em uma determinada situação histórica.

Em uma organização escolar, partindo de uma proposição democrática, o diretor é considerado um gestor, um articulador. Tem de ser capaz de estabelecer relacionamento dialogado com a comunidade escolar e em relações horizontalizadas com os profissionais inseridos na escola, o que nem sempre é possível devido às precárias condições de trabalho oferecidas pelos entes federados e à ausência de formação inicial e continuada dos gestores escolares.

Embora em muitas circunstâncias tenha de se relacionar com questões administrativas, a atuação de um gestor deverá articular-se com os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar. Coordenar o cotidiano escolar requer sempre a presença do outro, porque é impossível realizar um trabalho, desta magnitude de forma individualizada, com vistas a subsidiar a prática pedagógica.

Para pensar a lógica e as dinâmicas de participação nas instituições escolares, é fundamental repensar os processos de decisão e deliberação, a organização e as condições de trabalho, os objetivos e as prioridades da instituição, a autonomia e a identidade escolar e, fundamentalmente, o papel dos diferentes atores sociais, bem como as estratégias para a implementação de processos coletivos de decisão.

Neste sentido, a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

A principal premissa da gestão escolar democrática é a de ofertar oportunidades de aprendizagem e experiências na área da Educação, partindo da necessidade individual de cada aluno, desenvolvendo um ambiente específico para que estes superem seus desafios individuais e coletivos (BRASIL, MEC, 2007).

No Brasil a educação escolar tem sustentação legal e legítima na Constituição Federal - CF de 1988. Esta é a lei que rege o estado democrático de direito do cidadão até os dias atuais e que tem em sua redação os elementos necessários para a garantia do acesso de todos os brasileiros à educação escolarizada, portanto formal.

Por outro lado subentende-se a partir do texto constitucional que tanto a educação escolar formal como a não escolar estão garantidas na CF de 1988 como dever da igreja, da família e da sociedade civil, desde que sejam observados os princípios que norteiam o ensino e a aprendizagem escolar, qual seja, sua oferta gratuita, portanto pública a todos que estejam em idade escolar mínima ou máxima, pois os adultos que não conseguiram frequentar em tempos e espaços mínimos a escola terão também seus direitos assegurados em tempos diferenciados, através da Educação de Jovens e Adultos – EJA.

Para Jamil Cury (2002) a gestão escolar possui uma dimensão e um modo de atuação através dos seus agentes escolares que são os gestores escolares, seus professores e demais auxiliares da educação escolarizada com vista a promover a organização, a estrutura, o planejamento, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o crescimento e avanço das escolas (Cury, 2002, p.65).

Com base nessa reflexão e considerando a origem etimológica da palavra gestão, está ganha um significado que enriquece o termo “gestão escolar” e confirma o que está descrito acima por Cury (2002) para quem a gestão escolar “(...) é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que se concretiza pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo” (2002, p.165), daí porque na gestão escolar a atuação intensa dos agentes escolares é o que o valida o processo de desenvolvimento da escola (MEC/INEP. Em Aberto, 1981).

Cury (2001) ainda destaca que a palavra gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: “levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar”. Trata-se de algo que implica a subordinação e um sujeito sobre outro, tal como é visto na palavra “*gestatio*, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente”.

Etimologicamente gestão pode significar conservação e manutenção de estruturas autoritárias, como é comum nas relações de subordinação na empresa, no entanto em se tratando da escola atual, podemos perceber que nesse ambiente vivenciamos as mais diversas formas de relacionamento humano, sendo comuns os consensos, mas também os dissensos do grupo que a compõe (Jamil Cury, 2002).

Dentro dos parâmetros apontados pela gestão democrática na/da escola, refuta-se atualmente a imagem do dirigente tecnocrático, que apenas assume o lugar de comando de seus subordinados e contempla-se a figura do gestor-líder que encontra no trabalho com o coletivo da escola os meios mais eficazes para a sua intervenção, afirmando a necessidade da gestão colegiada na escola, do partilhamento de poder, sem negar a existência de especificidades hierárquicas no seu interior.

Vale ressaltar que o termo gestão não deve ser usado tão somente para o diretor-gestor, mas também para o professor – gestor, pois ter uma boa gestão da sala de aula ajuda a diminuir problemas. O sociólogo Perrenoud (2000, p.37) nos destaca que: “as particularidades da sala de aula fazem com que o professor enfrente uma série de problemas sobre como atuar e precisa manter o equilíbrio entre fazer o planejado e não reprimir o aluno”.

Esta descentralização do poder da gestão faz com que o comando não parta do cume da pirâmide, mas sim do conjunto dos seres que se relacionam de maneira criativa e organizativa, de papéis e funções que se configuram a partir deles e conforme as necessidades. Esta descentralização do poder dessacraliza a hierarquia e o comando único, onde a ordem dura e rígida ainda pode ser encontrada na forma de administração escolar herdada da concepção hierarquizada da escola tradicional.

Para Gomes (1994) a riqueza de uma boa gestão está na promoção de trabalhos em equipe baseados na confiança, no respeito mútuo, na cooperação e na comunicação. Para que a gestão escolar atue com humanização há de se buscar a unidade na diversidade no interior da escola, é essa a análise que Paulo Freire faz na *Pedagogia do Oprimido* (1983) quando aponta a opressão existente entre o trabalhador e a classe burguesa, destacando que a gestão

escolar centralizadora, empoderada cria dependências conflituosas entre seus subordinados, tornando a escola sem alma e sem motivação.

O gestor participativo surge com a LDB 9394/96 de 20 de dezembro de 1996 e tem sido um dos grandes desafios desses novos tempos de gerir a escola básica.

A Constituição Brasileira de 1988, em seu art. 206 determina que a gestão escolar seja feita com a participação de todos os sujeitos sociais, os quais devem estabelecer as estratégias, os métodos e as políticas de inclusão necessárias a uma gestão escolar democrática, e que possam contribuir para a educação formal ou informal.

**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

Em se tratando da educação formal, há de se garantir a existência e cumprimento dos princípios de igualdade de acesso e permanência na escola, principio esse que refenda o slogan de “escola para todos” sabemos que esta deva ser prioritariamente oferecida pelo Estado a partir das escolas de educação básica com níveis e modalidades necessárias a educação de todos os cidadãos e deverão estar preparadas para recepcionar aos alunos e seus familiares de forma que atendam as especificidades da gestão escolar democrática, nesse caso precisamos compreender o sentido da gestão escolar e sua nuance democrática conforme preceitua nossa Constituição Federal.

Também a garantia da liberdade de expressão, com ênfase no pluralismo de ideias, gratuidade da educação básica, valorização dos profissionais da educação, equidade no ingresso ao serviço público de caráter educacional, garantia de qualidade do ensino e gestão democrática da escola.

É na CF de 1988 que estão explicitados os fundamentos da gestão democrática depois preconizados na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº. 9.394/96) e na Lei nº. 13.005/2017 que instituiu o Plano Nacional de Educação - PNE. Nestes normativos legais estão clarificados os princípios da gestão democrática, quais seja a descentralização, a transparência e, especialmente, pela participação dos agentes sociais (comunidade escolar e seus conselhos).

No tocante a legislação nacional cabe aos municípios à responsabilidade pela oferta da educação infantil e o ensino fundamental e aos Estados federados o ensino médio, etapa final da educação básica, mesmo sendo notória a necessidade de que a maior parte dos municípios terem de contar com o apoio dos Estados e da União para levar adiante esse compromisso social.

Desde a Constituição Cidadã à construção da LDB 9394/96, de 20 de dezembro de 1996, a qual define em seu Art. 3º, que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - **gestão democrática** do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas”, uma infinidade de decretos, resoluções, portarias, pareceres e outras leis, foram se sucedendo em busca da normatização da gestão democrática no interior da escola básica a qual deveria primar pela participação, flexibilidade, produtividade e qualidade do sistema educativo.

Nesse caso, se a gestão democrática se constrói com a participação de todos, os quais devem estar uníssonos com vista a uma educação escolar de qualidade, este dever não se tipifica como sendo somente um dever de Estado, mais de todos os cidadãos para a promoção da democratização das relações que envolvem o ambiente educativo e seu funcionamento efetivo, com a participação de todos os dirigentes sejam eles os gestores, professores, pais e funcionários, e a tomada de decisões será de todos os envolvidos e relativos ao exercício das funções de cada um correlacionado as finalidades da escola, exigindo,

A participação de todos, os quais devem estar uníssonos em vontade e fazeres com vista a uma educação escolar de qualidade, não sendo só um dever de estado, mais de todos os cidadãos para a promoção da democratização das relações que envolvem o ambiente educativo e seu funcionamento efetivo (DECLARAÇÃO DE BRASÍLIA, 1988, p. 7).

Dessa forma a luta pela transformação da escola brasileira em escola efetivamente democrática, deve estar calcada no compromisso social de todos e todas as pessoas que estão envolvidas no processo educativo, no sentido da igualdade de oferta e permanência do aluno na escola, sem o que não adiantará as mudanças nas políticas educacionais e nas normas

legais, pois, não passarão de propostas formais e de meros paliativos para a extrema desigualdade social e educacional presente na sociedade brasileira.

A partir desses documentos normativos, nos ancoramos em autores nacionais e internacionais, como. Canário (2008). Paro (2002) Lück (2010) e Barroso (2012) para que, a luz de suas reflexões possa compreender o sentido que está sendo dada a gestão democrática nos contextos escolares no Brasil.

## **1.2 Do tempo das “promessas” ao tempo das “incertezas” na escola básica**

Tomando como ponto de partida a leitura de um trabalho de Rui Canário publicado na Revista Educação em 2008 sob a chancela da Universidade do Rio dos Sinos – UNISINOS/RS, no qual o autor traça uma panorâmica da escola desde suas origens até os dias atuais, nos foi possível compreender o porquê da instituição escolar ser identificada em tempos passados como a garantia de um lugar na sociedade e atualmente não estar mais sendo vista nessa perspectiva.

Nesse artigo nos foi possível à percepção de que a escola enquanto lugar de aprendizagens sofreu ao longo do tempo uma involução, embora na CF de 1988 este espaço educativo ao qual denominamos “escola” esteja caracterizado como um espaço democrático de formação inicial e continuada de todos os brasileiros que dela necessitam.

Para Canário (2008).

A escola atual tem sido visibilizada de forma intemporal, ou seja, que não se modifica em função do tempo, embora a construção da escola que conhecemos hoje tenha sua origem historicamente situada no processo de transição do Antigo Regime para a sociedade moderna, portanto num contexto capitalista, que teve assento no mundo das “certezas”, pois seria através da frequência à escola que os sujeitos sociais teriam condições de viver em harmonia com a humanidade sob a tutela da ordem e do progresso, emblematizado em nossa bandeira nacional (Canário, 2008, p.34)

No período que intercala as duas guerras mundiais (1918-1939) assistimos ao processo de popularização da escola, até então esta instituição esteve ocupada pelas elites renunciando ainda um período de desenvolvimento social e cultural, onde todos dessa categoria social teriam seu lugar na escola e dela tirariam a garantia de prosperidade, onde educação e as oportunidades no mundo do trabalho seriam garantias constitucionais.

Mas, o que vivenciamos nos anos subsequentes as guerras mundiais, foi o fim dessa euforia, a qual foi substituída pelo desencanto, pois, na medida em que se democratizava o

ensino se aumentava as desigualdades sociais e a escola deixa de ser o lugar das oportunidades, passando a ser identificada por François Dubet (1998) apud Canário (2008) como um lugar que “perde a sua inocência”.

Assim, a partir da falência da escola, enquanto instituição da promessa para solucionar os males da humanidade, e que encontrou no séc. XX seu apanágio, a escola ao concorrer com a globalização a qual acelera a mundialização passou a ter rupturas no contexto das “certezas” passando a enfrentar fenômenos sociais até então não conhecidos como a exclusão social, a qual Castell (1995) identifica como sendo decorrente da “vulnerabilidade das massas” fruto da dicotomia entre a expansão dos sistemas escolares e a falta de oportunidade de empregos para os escolarizados, no que Castell (1995, p.49) denomina como sendo “um parque de estacionamento de potenciais desempregados”.

Nesse contexto de mudanças estruturais e conjunturais a escola de hoje é obsoleta (Canário, 2008), não garante as oportunidades que anuncia e gera desigualdades de oportunidades, com a exclusão de contingentes de aprendizes que a procuram na esperança de um futuro melhor, deixando de ser o espaço democrático que a mesma anunciava desde sua origem.

Dessa forma, Canário (2008, p.4) destaca que se quisermos ter uma escola democrática conforme as orientações contidas na CF de 1988, e nos demais documentos que compõe a legalidade da educação nacional, devemos,

Pensá-la como um sitio onde se devolva o gosto pelo ato de aprender, cuja importância decorrerá de seu valor de uso e não de troca, como na escola das certezas; bem como devemos ter na escola o sitio onde se aprende a gostar da política, vivendo-a a partir da democracia, combatendo as injustiças, defendendo as liberdades e desalienando aos aprendizes para transformá-los em pessoas” (Canário, 2008, p.4).

Nesse sentido, quando a CF brasileira nos orienta para uma gestão escolar democrática, nada há de ineditismo nessa orientação, pois, nos parece que desde muito tempo a escola tem sido nomeada de democrática, mas o que precisamos conhecer são os interesses que se aninham nesse escopo democrático e se realmente vivenciamos ou algum dia vivenciaremos uma escola democrática, já que o que está em jogo são fins da educação e não os meios pelos quais ela se apresenta.

Percebemos que na visão progressista de alguns pensadores educacionais há uma crença de que com a gestão democrática e participativa orientada pela CF de 1988 fosse possível solucionar os problemas escolas, no entanto o que vemos há quase três décadas é que

a gestão participativa não tem solucionado todos os problemas da escola, pois só a participação dos escolares não democratiza a escola.

Dessa forma, entendemos que essa democratização passa pela melhoria do ensino oferecido pelos professores com novas metodologias inclusivas, passa também pela aprendizagem dos alunos através de mudanças de comportamentos e pela valorização do convívio social mais solidário e menos preconceituoso.

Enfim, não são as leis que promovem a democratização, embora estas determinem que assim seja feito, mas são necessariamente as pessoas que em observando as leis procurem caminhar nesse viés de orientação para chegar aos fins da educação, sendo dessa forma a lei um meio para se alcançar o fim.

### **1.3 A gestão democrática da escola em tempos de mudança**

Ao nos apropriarmos de vocábulo “mudança” precisamos refletir sobre o que seja mudança. Para o Dicionário Houaiss, mudança é alteração ou modificação do estado normal de algo: mudança de caráter. Modificação ou transferência de alguma coisa, para outro lugar. Alteração ou substituição de uma pessoa ou coisa por outra.

No caso da escola ou da gestão da escola nos últimos está vem sofrendo mudanças, na forma e na concepção, devido à mudança que também ocorre na sociedade, na organização dos sistemas escolares, na identidade profissional do professor que é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores que definem a especificidade do trabalho do professor (Libâneo, 2014).

Para analisarmos o entendimento e a operacionalização da mudança na gestão escolar, nos propusemos analisar o pensamento de Heloisa Lück estudiosa brasileira de reconhecimento nacional sobre esse assunto e dessa forma procuramos seus trabalhos em diversos contextos da mídia escrita e oral, nos reportando a uma publicação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Inep quando que trata da gestão escolar e sua implicação na formação de gestores (2000).

Nesse material a autora Luck (2000, p. 11) destaca que há mais de duas décadas atrás já se discutia a implantação da gestão democrática na escola básica, no entanto o que nos chamou atenção foi justamente a atualidade do mesmo, estando decorrida essa temporalidade ainda discutimos “a gestão escolar democrática”.

Lück (2000) procura organizar suas ideias a partir dos desafios que a gestão escolar democrática traz diante das demandas que a escola enfrenta num contexto que segundo ela se transforma constantemente, destacando que muitos dos desafios postos a escola, são conhecidos conceitualmente e pouco trabalhados pelos professores e gestores em situação de ensino e aprendizagem.

Enfatiza ainda o caráter complexo dos problemas sociais que a escola enfrenta no seu dia-a-dia, portanto, e nesse sentido há de se tratar recorrentemente sobre a tarefa da escola que se propõe ser democrática para termos a compreensão sobre a realidade e os problemas que estão presentes no contexto escolar.

Para Luck (2000) se antes a escola era o apanágio das elites, conforme nos aponta cenário, hoje ela está aberta todos que dela precisam, haja vista a quebra de paradigmas pelos quais a escola passou, e que na visão da autora foram mudanças calcadas na adoção de concepções e práticas interativas, no entanto, caracterizados pelo globalismo das alianças, parcerias e redes de associativismos que são valores estratégicos ao desenvolvimento da sociedade capitalista.

Entendemos no viés proposto pela autora em tela, que o aluno da escola atual, precisa ser criativo, empreendedor e crítico diante dos problemas que a sociedade apresenta, não bastando aprender os problemas aritméticos ou de literária, pois tem o compromisso de contribuir no enfrentamento do mundo hodierno, que seja competente e saiba aperfeiçoar os recursos que a escola oferece, contando com os sujeitos sociais que se fazem presentes na escola como gestores, professores, sociedade civil e familiar dos seus alunos, os quais compõem as instancias deliberativas da escola.

É nesse contexto, que Drucker (1992), explicita os setores representativos da gestão democrática na escola,

É nesse enfrentamento que a sociedade civil através da associação de pais, dos conselhos de classe, de grêmios estudantis, enfim de tudo que contribua para alterar o conceito de escola que se bastava a si mesma, se definindo nesse percurso seu caráter democrático, na medida em que o caráter estático da escola das certezas vai dando lugar a uma nova conjuntura das incertezas, a qual o gestor não trabalha com modelos de gerir estáticos e hegemônicos, identificado na administração científica (Drucker (1992, p.42).

Decorre daí o entendimento de que naquela escola das certezas o comportamento humano era previsível, a tensão e o conflito eram vistos como disfunções e, portanto deveria ser reprimida, a fragmentação do trabalho escolar deveriam ser executados por pessoas que

nelas se especializavam, e onde os professores e alunos eram cativos em vez de participes do processo educativo pautado em uma hierarquização de poder dentro da escola, foi perdendo sua razão de ser em substituição por uma escola das incertezas.

Hoje os sistemas escolares são organismos vivos, dinâmicos marcados pelo pluralismo das ideias, pelo trabalho em equipa e o enfoque anterior cedeu lugar à gestão escolar que promove transformação nas relações de poder, onde se assume as experiências exitosas como referência e não como modelos a serem seguidos, podendo se diferenciar de escola para escola, de município para município e de estado para estado.

Nesse novo modelo de escola, o diretor é o gestor da dinâmica social, política e pedagógica da escola, um mobilizador e orquestrador das possibilidades com vista a promoção do bem-estar de todos que estão implicados no contexto escolar, sendo nesse contexto que podemos falar de gestão democrática, conforme destaca Luck (2000),

Mediante o compartilhamento do poder realizado na tomada de decisões de forma coletiva, compreendo a dinâmica contraditória das relações interpessoais e sabendo de antemão que as mudanças educacionais estão atreladas as mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (Luck, 2000, p.28).

Dessa forma conceitos como descentralização, democratização e autonomia da escola são importantes e imprescindíveis no entendimento do que seja gestão escolar democrática.

Descentralizar para Ferreira (2009) significa dar poderes às coletividades locais, disseminar o que se encontra agrupado, isso é necessário, pois estamos vivenciando um tempo de mudanças rápidas, onde a globalização coloca a cada dia coisas nova, havendo necessidade de revisão constante dos paradigmas emergentes, que exigem decisões imediatas, pois, se tardarem, não terão mais sentido.

Esse movimento é internacional e segundo especialistas da educação carece de um processo educacional que promova o esforço coletivo, diminuindo as pressões que antes se avolumavam na centralização, para Barroso (1997: In Luck, 2000, p.17).

A descentralização visa ajudar a gestão de processos e de recursos além de diminuir a sobrecarga dos organismos centrais que se tornaram gigantes com o crescimento do sistema educativo e conseqüentemente da complexidade gerada pelos mesmos que inviabilizavam o controle centralizado (Luck, 2000, p.18).

Associada a descentralização temos a autonomia da escola que segundo Luck (2000) é um conceito que usualmente aparece quando se fala de democratização do ensino, este

conceito está também alinhado as mudanças mundiais como a globalização e tem repercutido na concepção de gestão democrática, nesse sentido para a autora o conceito de autonomia, “Consiste na ampliação do espaço de decisão voltado para o fortalecimento da escola como organização social comprometida com a sociedade e tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino” (Luck, 2000, p. 21).

Nesse viés, os problemas educacionais são problemas sociais, da coletividade e não do governo ou da municipalidade e assim as soluções devem ser buscadas em conjunto pela coletividade, negociada mediante o exercício da autonomia que só existirá se houver estrutura escolar colegiada que garanta a gestão compartilhada, em torno de um projeto político pedagógico que represente os anseios da coletividade.

Enfim, para que haja gestão escolar democrática há de existir não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na escola uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações sem abrir mão de responsabilidades, mas permitindo que todos partilhem de ideias, sugestões, planos e realizações em prol do desenvolvimento educacional. Entenda-se como “todos”: gestor, professores, técnicos, funcionários, alunos, pais, comunidade do entorno da escola e demais parceiros da escola disseminados no contexto social e político da sociedade hodierna.

Somente com essa leitura de gestão escolar será possível alcançar a gestão escolar democrática almejada pelas autoridades educacionais e pela sociedade escolarizada, sendo por isso que a escola e a gestão escolar vêm sendo pressionada a repensar seu papel diante das transformações que tem ocorrido no mundo hodierno acelerando as mudanças comportamentais e atitudinais dos escolares de modo em geral e da gestão escolar de modo especial.

Desse modo a adequação das políticas educacionais do Brasil as orientações de organismos internacionais, principalmente do Banco Mundial e da UNESCO iniciadas na década de 1980, intensificada nos anos 1990 desde a Conferência Mundial sobre Educação para Todos na Tailândia, com objetivos de formular políticas de mudanças operacionais nos países emergentes alinhadas com o capitalismo neoliberal, trazem em seu bojo as mudanças que tratamos de refletir atualmente, com vista a compreensão dos objetivos da mudança que estão se operacionalizando em nossas escolas, mas principalmente nas formas de gerir a escola de forma democrática, o que para autores como Libâneo (2014; Nóvoa (2009); Toschi (2012) fazem parte de um paradigma produtivo que visa formar um consumidor mais exigente e sofisticado.

#### **1.4 Gestão escolar democrática: utopia ou realidade?**

No Preâmbulo da Declaração Mundial sobre Educação para Todos cujo subtítulo é *Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem (1998)* existe uma frase afirmativa que diz: "toda pessoa tem direito à educação" slogan esse que pressupõe igualdade de direitos e deveres, quiçá fosse assim ao caso educacional.

No entanto, apesar dos esforços realizados pelas autoridades educacionais constituídas em torno dessa premissa com vista a assegurar o direito à educação para todos, no Brasil mais de 100 milhões de crianças, das quais 60 milhões são meninas, não têm acesso ou não conseguem concluir a educação básica, conforme dados obtidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE de 2018.

Por outro lado, mais de um terço dos adultos espalhados no mundo não têm acesso ao conhecimento impresso, nem às tecnologias, que poderiam melhorar a qualidade de vida e ajudá-los a se adaptarem às mudanças sociais e culturais.

Para Paro (2010) tais problemas atrapalham os esforços envidados no sentido de satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem, pois o analfabetismo funcional e a ausência das crianças na escola básica trazem prejuízos significativos para toda a população que terá de enfrentar uma sociedade com problemas de pobreza, discriminação e falta de condições básicas de sobrevivência.

Em termos administrativos, Paro (2010) destaca que,

Esse fenômeno equivale a um fracasso no empreendimento escolar, na medida em que as leis, e sua aplicação não trazem os benefícios adequados aos objetivos específicos, se tratando, portanto, de uma negação do princípio fundamental da boa gestão, que é a adequação dos meios aos fins (Paro, 2010, p.771).

Nessa ótica ainda o referido autor destaca que, mais do que se preocupar com a gestão dos meios, seria conveniente questionar os fins da escola e da educação, para ter clareza da sua factibilidade desejável, na medida em que os sistemas de ensino e as próprias políticas educacionais vigentes no país e nos estados da federação alardeiam no senso comum que a escola é responsável por disseminar conhecimentos e informações para as novas gerações.

Isso apesar da LDB 9394/96 no seu Art. 2º destacar que “a educação tem por finalidade o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o mundo do trabalho”, muito embora, em conformidade com Paro (2010).

A educação escolar democrática, constitucionalmente falando, defenda o direito universal a educação com vista à formação de valores, crenças e cultura que possa contribuir na formação do homem pleno, dado que está contido nos documentos que orientam a educação escolar democrática, embora o que os professores façam na sala de aula seja repassar conhecimentos expresso nas disciplinas escolares (Paro, 2010, p. 780).

A essa realidade o referido autor corrobora dizendo que o processo de ensinar e aprender tem como finalidade a formação do sujeito, no sentido de que educar um sujeito carece de que ele queira se educar e de que tenha alguém que o acompanhe nesse processo educativo, pois aprendizagem não é qualidade inata do sujeito, mas algo que se constrói historicamente e em parceria (Freire, 2012).

Por fim, mediante a configuração que se tem da escola ainda presa a paradigmas arcaicos e elitistas tanto em termos de gestão administrativa quanto pedagógica, há segundo Paro (2010) a necessidade de reformular o perfil da escola de acordo com a concepção de mundo e de educação que legalmente está comprometida com a democracia e a formação do integral do homem, e isso só será viável se a gestão da escola básica se comprometer na sua dimensão democrática como prática política e social.

Nesse contexto de reflexão. Paro (2003) destaca que,

Se estivermos convencidos de que a maneira de a escola contribuir para a transformação social é o alcance de seus fins especificamente educacionais, precisamos dota-la de racionalidade interna necessária a efetivação de esses fins. A administração escolar precisa saber buscar sua natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue, os princípios, os métodos e as técnicas adequadas ao incremento de sua racionalidade (Paro, 2003, p.136).

Para tanto, haveremos de trabalhar no sentido efetivo da participação tendo gestores, professores, alunos e seus familiares a tarefa de democratização das relações no interior da escola. Mas segundo ainda o próprio. Paro (2010) o problema é que a escola que temos hoje é parte de um sistema educador hierárquico, com poderes perpetuados nas mãos de alguns, que na maioria das vezes são prepostos de outros que fazem parte do staff do Estado, essa é a realidade da escola que temos.

Dessa forma para Libâneo (2014) a gestão democrática da escola será utopia até que se consiga romper com a ideia de que problemas escolares podem ser resolvidos nos limites da escola, e para que saíamos desse fosso, será necessário procurar estabelecer às condições concretas de participação nos destinos da escola através da participação da comunidade

interna e externa a mesma, com distribuição de tarefas as quais possam ser mecanismos de pressão junto ao Estado que detém o poder, para o alcance da autonomia da escola.

Escola autônoma é aquela que toma as rédeas de seu percurso administrativo, pedagógico e financeiro, conforme aponta Lück (2000).

Em muitos casos, pratica-se muito mais a desconcentração, do que propriamente a descentralização, isto é, realiza-se a delegação regulamentada da autoridade, tutelada ainda pelo poder central, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas centrais, controle na prestação de contas e a subordinação administrativa das unidades escolares aos poderes centrais, em vez de delegação de poderes de autogestão e autodeterminação na gestão dos processos necessários para a realização das políticas educacionais. (Lück, 2000, p. 19)

É possível afirmarmos que tendo em vista o momento de transição entre esses dois enfoques, a escola ainda conviva num contexto de transitoriedade contraditória, ou seja, forças conservadoras frente ao surgimento de uma dinâmica interacionista em decorrência das reflexões teóricas vigentes, legais ou acadêmicas as quais orientam para uma quebra de paradigma orientado pela gestão participativa e pela autonomia da escola (Lück, 2000) levando ao entendimento de que a gestão escolar possa ser vista como um trabalho assentado em quatro pilares: autonomia da gestão; existência de recursos sob o controle local, liderança da gestão e participação da comunidade.

O conceito de autonomia se caracteriza pelo autogoverno, com liberdade para agir, mas não poderá ser confundido com independência, segundo Barroso (1997) autonomia está ligada a liberdade de tomar decisões e não a independência do poder central, tanto que a LDB 9394/96 em seu Art.15º determina que,

Os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996, p.3).

Para Libâneo (2001, p.15) “a autonomia da escola se orienta pelo poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, mantendo-se, portanto, relativamente independente do poder central, administrando livremente os seus recursos financeiros”, e para tanto a escola deve ter poder de decisão no sentido de administrar seus espaços pedagógicos, administrativos e financeiros de forma articulada e democrática.

A CF de 1988 determina também a municipalização do ensino dotando o município de responsabilidades para assumir os encargos educacionais antes pertencentes à esfera

estadual ou federal, como uma forma de dar à municipalidade a tarefa de organizar a educação e a democratização dos espaços escolares, deixando a tutela do Estado e passando a ser o órgão gestor da educação municipal através da elaboração de suas leis educacionais municipais para a manutenção do ensino fundamental.

No entanto, essa municipalização, tal qual como já vínhamos discutindo em relação à descentralização, proporcionou maior proximidade com o poder local e exigiu a participação de atores sociais nas ações do município, sendo considerada por alguns autores, como estratégia de descentralização.

Para Lück (2000) a política de descentralização, na prática, é mais uma política de desconcentração que, em dado momento se transformar em política de descentralização, num vai e vem que descentraliza e desconcentra as ações educativas conforme os interesses da municipalidade.

Casassus (1995) infere que,

Essa situação ofusca a natureza dos processos que ocorrem e sugere que, primeiro, é necessário passar por uma fase de desconcentração para, em seguida, passar para uma etapa de descentralização, que viria como consequência lógica (Casassus, 1995, p.39).

Dessa forma o processo de descentralização, centralização ou desconcentração são orientados por circunstâncias históricas dadas pela própria sociedade, a qual depende de reformas tributárias, reformas educacionais e reformas partidárias do poder estadual e/ou municipal, que por sua vez depende em última instância do reordenamento do Estado nacional.

Em decorrência desse conjunto de elementos, podemos concluir que as práticas de gestão da escola trabalham no sentido de prover as condições, os meios e os recursos necessários ao bom funcionamento da escola e do trabalho dos docentes com seus alunos sem ala de aula, de modo a favorecer a efetiva aprendizagem por todos.

No entanto, os aspectos gestionários não resolvem tudo na escola, precisam da participação de todos no sentido de produzirem um bom Projeto Político Pedagógico, um currículo bem estruturado, o corpo docente coeso com domínio de conteúdo.

Mas também com capacidade de interagir para que o processo educativo caminhe em busca dos objetivos traçados e assim conseguirão sair da utopia e chegar a realidade desejada, no entanto tudo isso é um grande desafio a ser superado com as práticas de gestão

participativa, o clima organizacional favorável com oportunidades de reflexão e trocas de experiências para efetivação dos objetivos pensados por todos que fazem a escola.

### **1.5 Reflexões e desafios da gestão escolar participativa**

Nos últimos anos do séc. XXI a gestão escolar participativa está sendo tratada na literatura acadêmica a partir de abordagens específicas seja no campo pedagógico, psicológico, sociológico ou cultural, decorrendo daí reflexões contraditórias que vão situar o fenômeno da participação no âmbito legal e legítimo das políticas educacionais bem como destacar sua incoerência para dar conta dos problemas que a escola básica enfrenta.

Pensadores acadêmicos como Paro (2008) e Barroso (2004) destacam que a cultura da participação seja capaz de vencer as barreiras dos condicionantes legais internos à gestão democrática e participativas na escola quais sejam os condicionantes materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos, em conformidade com o pensamento de Paro (1992, p.40).

Ao falarmos dos condicionantes materiais de uma gestão participativa na escola, estamos nos referindo às condições objetivas em que se desenvolvem as práticas sociais no interior da escola. Embora não se deva esperar que na escola existam boas condições materiais de trabalho, a não ocorrência de relações democráticas e cooperativas, poderá contribuir para o retardamento de mudanças no sentido do estabelecimento de tais relações.

Já o condicionante interno de ordem institucional identificado como sendo de caráter hierárquico existente na distribuição da autoridade se caracteriza por relações verticais, de poder de mando e de submissão, chegando a prejudicar as relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo.

Por outro lado, a natureza monocrática da gestão escolar com mandato político sem existência de concurso, não tem o aceite dos demais sujeitos escolares. Além disso, o gestor escolar que aparece, nesse contexto é o responsável pelo funcionamento da escola e, portanto, com máxima autoridade que encobre a presença de ações participatórias na sua escolha.

Nesse contexto o gestor escolar é preposto do Estado, presidente da Associação de Pais e Professores, do Conselho Escolar e dessa forma está à frente das decisões importantes que emana dele e para ele retorna em forma de decisões legais. Esse tipo de participação não é fruto de um processo histórico de construção coletiva, mas sim, de poder altamente concentrado e de exclusão de muitos sujeitos que fazem parte do mesmo contexto.

Quanto aos condicionantes político-sociais, dizem respeito aos interesses dos grupos dentro da escola podemos destacar que,

Na escola pública, que atende às camadas populares, tanto o gestor quanto professores, demais funcionários, alunos e pais possuem, em última análise, interesses sociais comuns, posto que sejam todos trabalhadores, no sentido de que estão todos desprovidos das condições objetivas de produção da existência material e social e têm de vender sua força de trabalho ao Estado ou aos detentores dos meios de produção para terem acesso a tais condições (Paro, 1992, p.42).

Todavia, isto não significa que os atos e as relações que se estabelecem no interior da escola ocorram de forma harmoniosa já que a consciência de tais interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata. Em sua prática diária as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola.

Já o condicionante ideológico se refere a todas as concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros. Assim, se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que incentiva ou dificulta a participação dos usuários.

Com relação aos condicionantes externos da participação da comunidade escolar, podemos afirmar que, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos identificados em Paro (1992):

1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar;

2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça ou não a vontade de participar;

3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa.

Para que isso ocorra muito contribuam as convicções, a experiência e o espírito de iniciativa dos gestores escolares e de outros grupos sociais presentes na escola que tenham espírito inovador e/ou de iniciativas inovadoras para pôr em marcha a cultura da participação com vista a vencer as barreiras que resultam dos condicionantes legais, dos conflitos de

interesses entre os diferentes grupos em presença, da hostilidade, indiferença ou simples dificuldade de muitos professores, pais e alunos em realizarem um trabalho coletivo.

Por fim, a gestão participativa implica a ativação de zonas de negociação entre as diferentes categorias de sujeitos escolares com ênfase ao papel desenvolvido pelo gestor escolar e entre este e as estruturas hierárquicas existentes com a finalidade de encontrar em processos de negociação explícita entre pessoas com interesses diferentes, ideias e pontos de vista. Neste sentido é importante refletir sobre o papel do gestor mediante a gestão da escola que se pretende ser democrática.

Mediante tais considerações podemos inferir que a gestão escolar democrática enquanto espaço materializado na figura de um profissional da educação no contexto escolar faz parte do subsistema de um universo maior que é o sistema oficial de ensino de uma determinada sociedade.

Segundo Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Municipal-PRADEM (2003), “o tipo de gestão a ser adotado, no âmbito da educação pública brasileira, é, por imposição legal, o democrático” por outro lado, o artigo 206 da Constituição Federal Brasileira, bem como o artigo 3º inciso VIII da LDB também, assim, o determina, portanto, o caráter democrático da gestão escolar está situado na intersecção de todo sistema escolar.

Dessa forma o exercício da gestão escolar democrática está no centro da vida da escola, e dessa forma a gestão pode ser entendida como a arte da ação eficaz, devendo se apoiar na capacidade particular do gestor para dar correspondência as necessidades dos seus geridos a fim de assegurar o bom desempenho da função social da escola.

O papel do gestor deve ser necessariamente o papel de líder, orquestrador, das ações na escola, coordenando e ajustando constantemente as atividades escolares (Zaleznik,1977), sendo, portanto, responsável pelo desempenho da escola em potencial.

Davis & Newstrom (1992) define liderança como,

O processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos (Davis & Newstrom,1992, p. 150).

Segundo Libâneo (2004):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (Libâneo, 2004, p.217).

Nesse sentido o desempenho da gestão escolar está no cerne da questão, pois deverá se caracterizar pelo conjunto de esforços de todos os sujeitos implicados no contexto escolar sob a coordenação do gestor para o alcance da missão da escola, desempenho nesse sentido seriam as medidas efetuadas a partir de critérios apropriados para a educação de seus alunos.

Paro (2006) destaca que a tarefa do gestor é delicada, pois consiste em assegurar o bom desempenho da escola segundo os critérios legais e formais definidos pelas secretarias de educação a luz da legislação educacional oficial e pelo Projeto Político Pedagógico da escola que representa os anseios dos diversos segmentos da escola, quais sejam os alunos, os pais, responsáveis pelos alunos, os professores e a comunidade.

Lück (1996) destaca que mediante uma ação colegiada ter bom desempenho que atenda ao conjunto da tomada de decisões para o bem da escola, é função do gestor no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro, sendo a tomada de decisões o fiel da balança, utilizando a comparação de que a escola seria a balança onde todas as atividades teriam pesos iguais, a fim de corresponder à gestão democrática almejada.

Para alcançar essa finalidade precípua da gestão escolar democrática, o gestor terá segundo Barroso (2000) a função de apoiar a rede de colaboradores (alunos, pais de alunos, professores, técnicos educacionais e auxiliares da escola) além de seus superiores e a comunidade onde a escola está inserida, pois não podemos perder de vista que a escola também deverá ser o termômetro da sociedade do seu entorno.

Para que isso ocorra caberá ao gestor ser esse termômetro da escola, com competência de dar resposta e reajustar constantemente suas decisões com vista a dar estabilidade e continuidade a função social da escola planejando os programas e processos em função dos objetivos a alcançar e que devem estar bem claros no PPP da escola; administrar os recursos financeiros e prestar contas destes a comunidade através do Conselho Escolar; controlar as ações educativas e as relações entre família e escola, sendo todas estas funções interdependentes.

Para Martins (1999, p.167) o enfoque administrativo herança do taylorismo e fordismo sugere o seguinte quadro de referência para compararmos a gestão escolar de enfoque administrativo e de gestão democrática:

Quadro 1: Enfoques de Gestão

ENFOQUE ADMINISTRATIVO	ENFOQUE DE GESTÃO
<b>Da ótica fragmentada para ótica globalizadora.</b>	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
<b>Da limitação de responsabilidade para sua expansão.</b>	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
<b>De ação episódica para o processo contínuo.</b>	Cada evento, circunstância e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo. “Pense grande e aja pequeno”. (Amir Klink).
<b>Da hierarquização e burocracia para a coordenação.</b>	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.
<b>Da ação individual para a coletiva.</b>	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

Fonte: Martins, 1999.

Toda essa mudança comportamental e atitudinal serão possíveis, na medida em que, o gestor ao desenvolver a gestão escolar democrática como princípio educativo do qual nos fala Demo (1999), ou seja, como categoria histórica entendida como produção concreta da existência do homem em circunstâncias históricas dada, articule os interesses das classes dominantes com as necessidades da classe dominada, levando em conta a perspectiva pedagógica da qual nos falou Marx, quando pensou o ensino e o trabalho como categorias muito próximas e conscientes de seu papel social, sem a alienação proposta pela sociedade capitalista.

Todo esse esforço será possível com um planejamento participativo oriundo da análise situacional da escola, do lugar onde ela está situada e das condições concretas de sua clientela.

Para Gandim (1999),

Participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da escola (grifo nosso) nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana; (...) então, participação no planejamento participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas no “como” ou no “com que” fazer, mas também no “o que” e no “para que” fazer. (Gandim, 1999, p. 47).

Nesse contexto, o conceito de gestão escolar democrática é compreendido como a coordenação dos esforços coletivos em torno da consecução de objetivos comuns. O gestor da

escola, portanto, como dirigente de uma instituição social que tenha o aspecto pedagógico democrático como seu foco central, deve ter todas as suas decisões orientadas por critérios pedagógicos e devem propor melhorias para o processo ensino-aprendizagem, e o bom andamento da escola.

Embora o gestor deva se inspirar em princípios fundamentais da gestão democrática deverá ao mesmo tempo se ajustar, na sua rotina, ao seu meio externo e interno, avaliar a cada situação que chega a seu conhecimento e ser eficaz na tomada de decisões, desconstruindo a ideia de autoritarismo que permeou por muito tempo o espaço escolar, a função gestora tem centralidade, mas não deve ser centralizadora.

Administrar escolas não é uma tarefa fácil, nos adiantam os especialistas da educação como Gandim (1999) Lück (1996) Arroyo (2000) pois o autoritário ainda permeia o ambiente escolar quando ao buscarmos recolher dados para uma reflexão sobre a gestão da escola ainda vemos o medo que os escolares demonstram em dar-nos as respostas necessárias a compreensão da rotina da escola e esse comportamento denota que ainda há dentro das concepções do autoritarismo, traumas antigos em que a sociedade se mostra ainda fragilizada, com medo, sem liberdade de se expressar e cedendo lugar às ideologias, o que nos faz entender que o controle, o poder aprisionado nas mãos de superiores ainda é prática constante na escola

Por isso, repensar da gestão, a gestão democrática que preze pela participação plena de todos os sujeitos que fazem parte da instituição escolar é a proposta ideal que assume o papel de construção de um projeto pedagógico que visa o ensino de qualidade para os sujeitos nela, envolvidos assumindo, e possibilitando atuar a partir de critérios democráticos.

No entendimento do conceito de gestão já se pressupõe, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu acompanhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (Luck,1996, p.37).

O caráter coletivo do trabalho escolar é realizado a partir da participação e integração de todos os membros da comunidade escolar, tanto direta ou indiretamente, reconhecendo e assumindo responsabilidades na construção e efetivação dos objetivos propostos na organização escolar e pelo todo da instituição, nesse sentido Luck (1996) corrobora destacando que,

A participação deva ser entendida como um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo inter apoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na busca, por seus agentes de superação de suas dificuldades e limitações. (Luck, 1996, p.3).

Esta proposta está presente em Marques (1981), quando se refere aos discursos da reforma educacional, constituindo um novo senso comum, seja pelo reconhecimento da importância da educação na democratização, regulação e progresso da sociedade, seja pela necessidade de valorizar e considerar a diversidade do cenário social, ou ainda a necessidade de o Estado sobrecarregado se aliviar de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local. Lück (1996) enfatiza o caráter de mobilização, onde, “o conceito de gestão participativa (...), parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante um “todo” orientado por uma vontade coletiva” (Luck,1996, p.23).

Enfim, é preciso considerar que a gestão democrática da educação formal associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.

Também deverá associar a esse contexto a democratização do acesso à escola que garantam a permanência do aluno na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para todos bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola.

Nesse contexto a Secretaria Municipal de Educação desenvolveu esforços para criar o Plano Municipal de Educação devido as exigências da Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, que criou o Plano Nacional de Educação. Em 2014, o Decreto Municipal nº 9.038, publicado em 24 de julho, instituiu o processo de elaboração do Plano Municipal de Educação do Município de Grajau.

Foi constituído um Comitê Executivo em novembro de 2014 composto por representantes da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e do Conselho Municipal de Educação, para definirem os fundamentos do processo educacional que deveria ser implementado no contexto municipal. No mesmo mês, instalou-se o Fórum Municipal de Educação, com a realização de três encontros, entre os anos de 2014 e 2015.

Este Fórum teve a participação de diversas entidades representativas da sociedade civil, bem como das instituições públicas e privadas que atuam, direta ou indiretamente, com a educação na Cidade. Portanto, a redação do Plano Municipal de Educação do município de Grajaú mobilizou toda a sociedade local para discutirem as metas da educação municipal e as estratégias de desenvolvimento.

Ainda em 2014, o Conselho Municipal de Educação de Grajaú assumiu a coordenação, a elaboração e a avaliação do Plano Municipal de Educação, dando continuidade às ações desenvolvidas anteriormente, mas que foram paralisadas em decorrência de falta de recurso que viabilizassem as demandas necessárias com deslocamento, alimentação e transporte dos participantes.

No mês de junho de 2015, entre os dias 11 e 12 de junho de 2014, foi realizada a 1ª Conferência Municipal de Educação, com a participação de cerca de 300 delegados, representando as diversas entidades da sociedade civil e as instituições públicas e privadas de ensino. Esta Conferência foi suficiente para esgotar a discussão na plenária, culminando com a aprovação do referido plano na íntegra pelos delegados lá presentes. O PME do Município de Grajaú, aprovado na 1ª Conferência Municipal de Educação do Município de Grajaú realizada em 2015, e que depois seria transformado na Lei Municipal.

No decorrer dos meses de março a junho de 2015, ocorreram as pré-conferências num total de nove encontros que ao final deram origem a 2ª Conferência Municipal de Educação de Grajaú, que teve como objetivo aquecer os debates e reflexões sobre os temas educacionais que fundamentariam os princípios e as bases para o PME.

A partir desta data o Conselho Municipal de Educação de Grajaú iniciou o processo de sistematização das proposições feitas nos encontros do Fórum, da pré-conferência e Conferência Municipal de Educação, ao elaborar a minuta do Plano a ser discutido pelos delegados da Conferência, plano esse já aprovado pelas entidades e autoridades participaram da construção do referido Plano.

Nesse contexto nos apropriamos da fala de Lück (2010) quando destaca que a escola tem recebido um chamado para rever a sua organização, sua estrutura e funcionamento no sentido de cumprir o seu papel na sociedade; papel que não se limita apenas ao ensinar os conteúdos curriculares básicos, mas a oferecer instrumentos críticos para o educando compreender as relações sociais. Faz-se necessário que a escola seja pautada em valores e princípios que propiciem ao educando a sua real participação na sociedade, conscientes que esta é feita por eles.

Por outro lado, Gadotti (2004, p. 47), afirma que a autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria. Após a construção do Plano Municipal de Educação cada escola já detinha elementos para construir seus Projetos Pedagógicos e foi o que aconteceu dessa data em diante cada gestor escolar teve a incumbência de formar seus grupos de trabalho com vista à construção de seu PPP.

O PPP é o instrumento que orienta e possibilita operacionalizar a autonomia na escola. Entende-se autonomia da escola como princípio marcado por responsabilidades partilhadas e subsidiariedade, tendo por finalidade a educação de qualidade, reforçando o elo entre cidadão e escola como instituição pública e assegurando à comunidade a transparência, o acesso à informação e o direito de avaliação.

A gestão escolar fundamentada em princípios de autonomia, participação e democracia estão presentes na Constituição Brasileira de 1988, a qual aponta para a necessidade de uma gestão com a participação da comunidade escolar: O Art. 206, IV garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma “que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano”

Contudo, nenhuma escola, como qualquer organização social, é absolutamente autônoma. Todas são dependentes de uma legislação específica, a escola pública tem a sua autonomia demarcada e caracterizada pelo respeito às proposições legais nacionais, estaduais e municipais, assim como pelas normas, regulamentos, resoluções e planos globais de gestão do sistema de ensino ao qual pertence.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e do papel da escola mediante a relação dela com sua comunidade, portanto, o modo como a escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social.

Mediante a reflexão e o entendimento dos marcos conceitual de nossa reflexão acadêmica, passaremos a tratar da parte empírica da tese, qual seja do problema, dos objetivos do estudo e da metodologia com seus instrumentos de coleta e análise de dados.

## **1.6 Gestão Escolar a serviço da cidadania**

Refletir sobre os rumos da escola, a direção para onde apontam as ações educativas que lá ocorrem, à luz da necessidade de um efetivo processo de concepção, gestão e avaliação dos seus projetos políticos-pedagógicos, implica refletir, também, sobre o planejamento da educação em nível macro, de onde partem as diretrizes mais amplas, às quais o trabalho pedagógico das escolas se articula.

Em se tratando de Educação, é notório que ainda estamos trilhando os primeiros passos num processo lento de edificação de uma escola que pense sua prática numa perspectiva de educação libertadora e que faça do Projeto Político Pedagógico um instrumento indispensável de consolidação do exercício da cidadania, no qual se estabelece como prioridade, a união de esforços coletivos e adoção de atitudes que favoreçam a emancipação humana.

Torna-se inadiável compreender o caráter mutável da cultura letrada que aponta para novas concepções ideológicas, que evocam ações geradoras de reflexões acerca da organização escolar da atualidade e que precisa legitimar uma prática educacional transformadora, tendo como objetivo, atender aos apelos angustiados da sociedade que experimenta as desigualdades, consolidadas a partir da extratificação das classes, configurando assim, a injustiça social que tanto oprime o ser humano e o priva de gozar sua condição primeira de ser livre. Cabe a escola, enquanto aparelho ideológico se contrapor às investidas oriundas das classes dominantes que querem a todo modo, permanecer na condição de privilégio burguês, enquanto a maior parte das pessoas sofrem os prejuízos decorrentes da marginalização, fruto de mentes alienadas e em consequência facilmente alienadas. Desta feita, à Educação cumpre a responsabilidade de promover ações pedagógicas que convertam o homem em um ser capaz de aflorar sua autonomia política, sendo portanto, possível se articular a reestruturação do curso histórico em vigor, considerando entre as variáveis desta questão, a contemplação do exercício transparente da Gestão democrática que busca subsidiar ações docentes que primem pela qualidade de ensino oferecido nas instituições legalmente constituídas, esforço este que certamente implicará na melhoria dos indicadores sociais do país.

Recorda-se que, no âmbito dos estudos acerca do papel político e social da educação e da escola, autores como Bourdieu & Passeron (1975) afirmam que a educação, de forma ampla, e a escola, em particular, reproduzem conhecimentos, normas de conduta, valores, ideias e concepções que dão sustentação à ordem social vigente, para contribuírem com sua manutenção.

Não se pode encarar a Gestão Escolar como uma mudança somente de nomenclatura, simplificando os inúmeros conflitos existentes nesta temática. Trata-se de um novo paradigma que para se consolidar necessita de uma mudança comportamental por parte dos envolvidos direto e indireto na questão. Este conceito, é emergente da necessidade que o Sistema Educacional possui, de se contrapor a ineficiência de uma Escola que, apesar de tantos debates, continua sob influência de uma política que não prioriza a real melhoria da Escola Brasileira, que ainda está evidentemente a serviço da classe dominante, pouco interessada em Educação de Qualidade para todos.

As abordagens até então feitas, visam acentuar o trabalho de pesquisa, favorecendo a compreensão de que é possível contribuir para a mudança do quadro que hora se apresenta no cenário educacional, a partir da discussão deste e de outros assuntos, articulados em torno desta concepção ideológica, que convida a todos do segmento enquanto gestores do conhecimento, a perceber a Educação como um instrumento de validação da pessoa humana que consciente de seu papel social, refuta a negligência, oriunda d práticas docentes destituídas de compromisso instrutivo e certamente indiferente aos prejuízos decorrentes de tais condutas. Cabe lembrar, que descentralizar poder, nas instituições educacionais, é um grande desafio, que entra no palco contemporâneo.

Nesse processo de ensino-aprendizagem, o professor desempenha a tarefa primordial, visto que, se bem trabalhadas, podem se transformar em conhecimento, e em consequência do conhecimento adquirido, espera-se ocorrer uma mudança comportamental no aluno, que passará do estado de ignorância para o sabe, o que pressupõe, ocasionará a maturidade necessária para enfrentar as adversidades da vida social, cheia de conflitos e com vários fatores excludentes que se não forem cuidadosamente geridas, limitam o indivíduo à atitudes ingênuas em detrimento da acuidade mental que possui, concretizando deste modo, o exercício cidadão, pouco ou nada, refletido.

Cabe, portanto, dizer, que uma ação docente articulada conscientemente, e exercida em conformidade com os mecanismos que contemple o aluno como protagonista do ensino e aprendizagem sistematizados, terá como resultado, pessoas que em função do efeito educativo, produzido pela atividade educacional, possam, verdadeiramente, construir suas autonomias e, a partir do das experiências vividas no ambiente escolar, desencandeiem outros processos de desenvolvimento da aprendizagem.

Para enfatizar o papel social da escola, corrobora-se a afirmação de Libâneo, & Alves (2012, p. 348):

É correta a afirmação de Boaventura Santos de que a desigualdade material está profundamente entrelaçada com a desigualdade não material. Sendo, assim, a justiça social que cabe à escola é a de propiciar a aprendizagem escolar como um fator de ampliação das capacidades dos alunos de promover mudanças, em si próprios e nas condições objetivas em que vivem, por meio de seu desenvolvimento cognitivo, afetivo, cultural e ético [...] (Libâneo, e Alves, 2012, p. 348):

Acentua-se aqui, a necessidade de formação inicial e continuada para os profissionais da educação, bem como a valorização efetiva daquelas que atuam em sala de aula, isto deve se verificar por meio de boas condições de trabalho, salários dignos e a garantia de uma política que contemple os trabalhadores da educação naquilo que for necessário para melhor desempenho de sua função educativa.

Por outro lado, é importante assinalar que antes de mais nada, uma boa prática educacional está diretamente relacionada com o compromisso individual que cada professor assume quando aceita o desafio de uma vida profissional comprometida e quando acredita que pode, através do seu trabalho, contribuir para a melhoria da vida dos alunos que estão ou estarão sob sua ação pedagógica.

Entende-se, assim, democracia como a mediação entre diferentes interesses, o embate permanente entre dissensos e consensos no sentido de construir a autonomia, a liberdade e a convivência social que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente (Paro, 2011, p. 10).

Partindo desse pressuposto, é possível inferir que a motivação para o exercício docente de qualidade é parte visível da filosofia pessoal que o professor possui enquanto pessoa, e tais atitudes revelam o desejo de contribuir ou não, para uma mudança significativa dos indivíduos educacionais da sua comunidade, do seu município, do Estado, enfim, do país.

Entretanto, é preciso entender que a Educação, tal qual declara as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) “É dever da família e do Estado”, em outras palavras, diz da obrigação de todos e não apenas de um seguimento específico, isto é, os professores, uma vez que os benefícios decorrentes deste processo são também comuns a todos.

Dito isto, assegura-se que cada profissional da Educação é importante para o bom rendimento do aluno, assim como o envolvimento de seus familiares e responsáveis nesse processo.

Ensinar, hoje, segundo Benjamim (2005, p. 104) “não implica apenas a formação de uma mente ordenada e pensante, mas devemos abordar claramente e de maneira inseparável do campo dos valores”. É na escola, cujo caráter comunitário, que as relações interpessoais se concretizam, favorecendo o raciocínio, a discussão, a criticidade, o alargamento de saberes, a vivência do lúdico e a busca sequencial e aprofundada das diversas áreas do conhecimento sistematizado.

## **CAPITULO 2**

### **OBJETIVOS DO ESTUDO**

Neste capítulo apresenta-se a definição dos objetivos do estudo, de modo à esclarecer as propostas/metapas que se pretende atingir com a execução do trabalho dissertativo.

#### **2.1 Objetivo Geral**

- Analisar os desafios da gestão democrática nas escolas municipais José Rodrigues da Costa e Paulo Ferraz de Sousa no município de Grajaú – Maranhão/Brasil.

#### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os princípios de participação, descentralização e transparência na gestão democrática da escola básica.
- Destacar as perspectivas para a existência de uma gestão escolar democrática na escola básica da rede municipal de Grajaú-Maranhão.
- Analisar os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão escolar democrática na rede pública de ensino de Grajaú-Maranhão.

**PARTE II**  
**ESTUDO EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA ADOTADA NO ESTUDO**

Nesse estudo pretendemos tratar da metodologia adotada nesse estudo científico que é uma forma de investigar a sociedade centrada no modo como as pessoas interpretam e dão sentido as suas experiências e ao mundo em que elas vivem.

#### **3.1 Pesquisa Qualitativa**

Para Flick (2005) a base da investigação qualitativa é a abordagem interpretativa da realidade. Segundo o referido autor os estudos qualitativos consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição dos seus significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, que não requerem o uso de métodos e nem técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para a recolha dos dados e o investigador é o elemento chave (Minayo, 2010).

Para Vilellas (2017) os estudos qualitativos são flexíveis e respeitantes ao objeto de estudo, evoluem ao longo da investigação permitindo aprofundamento e pormenorização, para tanto o investigador observa as pessoas e as interações entre elas, participa das atividades, entrevista e analisa documentos relacionados ao objeto investigado, sem uso de regras metodológicas fixas ou definitivas, mas fazendo abordagens que auxiliaram a ter descobertas e explicações plausíveis das relações sociais e das estruturas sociais.

Pacheco (1993) destaca que o nível metodológico da investigação qualitativa se baseia no método indutivo porque o investigador procura desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-a em sua própria posição significativa, inserida no contexto.

Para o referido autor numa investigação qualitativa não se aceita a uniformização dos comportamentos, mas, sim a riqueza da diversidade individual e para a obtenção dos dados utiliza-se a observação, cujo objetivo é recolher dados no meio natural em que ocorrerem (observação naturalista) com a participação ativa do investigador (observação participante) ou participação mediada.

Dentro dessa perspectiva utilizaremos a técnica de estudo de caso para o desenvolvimento dessa investigação.

### 3.2 Estudo de Caso

Apropriamos também, nessa investigação, da metodologia de Estudo de Caso Abordada por Yin (2005) como estratégia de pesquisa, pois tal metodologia nos possibilita considerar aspectos relevantes para o desenho e a condução de um trabalho de investigação, o qual se centra num tema em especial (a gestão democrática escolar) em um local específico (a escola) com sujeitos específicos (gestores e professores).

Para Goode e Hatt (1969) o Estudo de Caso é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Por outro lado, Tull (1976, p. 323) afirma que “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, p. 203) diz que o estudo de caso “é a descrição de uma situação especial”.

Yin (2005, p. 23) nos afirma que, “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Esta definição de Yin (2005), nos ajuda a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa, como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

Ao comparar o método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin (2005) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação, dando ênfase ao “como” e “por quê”, questões que por serem explicativas e tratarem de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo possuem mais do que frequências ou incidências do real, visto que operam com situações pontuais, as quais dependem do contexto vivido e experimentado.

Ainda conforme Yin (2005), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando se trabalha com eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Embora possa ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (Yin, 2005, p. 19).

Por outro lado, entendemos que no estudo de caso, o “caso” deve ser amplo, complexo e não pode ser estudado fora do contexto, enquadrando-se, certamente ao nosso

objeto investigado, em busca de objetivos, os quais são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação da gestão escolar de cada escola investigada em particular ; (2) permitir um exame detalhado da gestão da escola e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento dos condicionantes da gestão escolar.

Bonoma (1985) ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do Método do Estudo de Caso a (1) descrição, (2) classificação, (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria para compreender o caso (p. 206).

De forma sintética, Yin (2005) um dos expoentes no campo do estudo de caso, apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

1. Para explicar o caso lançar mão de ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o caso usar o contexto da vida real no qual a intervenção ocorre;
3. Observar e inquirir os sujeitos implicados no contexto para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
4. Explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Dessa forma, o caso explorado nessa investigação se enquadra de forma metodológica e empírica aos argumentos que os autores citados nos colocam, estudo de caso duplo, instrumental e incorporado conforme Yin (2005), Bogdan e Biklen (1994) e Stake (1999), o qual se desenvolve em ambiente escolar, portanto, real e concreto tendo como fonte direta da recolha dos dados as escolas de educação básica da rede municipal e a investigadora como observadora das situações que serão recolhidas e analisadas em todo o processo investigativo.

### **3.3 Lugares da pesquisa e escolas investigadas**

O lugar da investigação é o município de Grajaú localizado na mesorregião Centro Maranhense, Grajaú integra com os municípios de Arame, Barra do Corda, Joselândia, Sítio Novo e Tuntum a microrregião do Alto Mearim e Grajaú.

Possui uma área de 8 863 quilômetros quadrados. Distante da capital do Estado do Maranhão, a ilha de São Luís, 564,06 quilômetros. Está ligada a São Luís pela BR-226 e a MA-006. O município é um dos vinte mais populosos do Maranhão.

A sede do município encontra-se a 130 metros de altitude, limitando-se ao norte com Arame, ao nordeste com Itaipava do Grajaú, a leste com Barra do Corda, ao sul com Formosa da Serra Negra, a oeste com Sítio Novo e ao noroeste com Amarante do Maranhão.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2016, a população total do município era de 68 458 habitantes. Quase a metade da população vive na zona rural do município, onde trabalha na produção agrícola que mantém a economia local, especialmente a produção de arroz, milho e soja.

Entre os minérios, existem a areia, a pedra seixo, a pedra granito e a pedra branca e está sediando a Região de Planejamento das Serras.

Nesse município, existem 176 escolas de educação infantil, indígena e de ensino fundamental com matrículas nos anos iniciais de 4.653 estudantes e nos anos finais de 3.787 estudantes, conforme dados obtidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) no levantamento de 2017 das escolas situadas no Estado do Maranhão – Brasil e disponibilizado no site QEdu (<https://www.qedu.org.br/>) (2018).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDEB) de 2015 no município de Grajaú nos anos iniciais da rede pública atingiu a meta e cresceu, mas não alcançou 6,0. Pode melhorar para garantir mais alunos aprendendo e com um fluxo escolar adequado. Já nos anos finais alcançou somente 3,9 quando a meta era 4,0 não atingiu a meta e tem aí um desafio para a gestão escolar. As escolas investigadas foram:

#### **a) Caracterização da Escola José Rodrigues da Costa**

Para a caracterização dos espaços escolares analisados nos apropriamos da observação direta e da análise de documentos escolares os quais nos foram disponibilizados durante nossas visitas as referidas escolas e nos permitiram obter dados específicos sobre quantitativo de professores, formação acadêmica, tempo de serviço na escola e disciplinas que lecionam.

A escola José Rodrigues da Costa está localizada no município de Grajaú-Maranhão na Rua José Rodrigues da Costa, no Bairro Canoeiro, s/n.. Este bairro é um dos bairros mais novo da localidade e se apresenta como sendo habitado pela classe social mais abastada do município, nele também é possível encontramos um centro comercial, hoteleiro e de saúde com modernas instalações.

Conta também com escolas estadual e municipais de boa estrutura. Especificamente na escola observada existem nove salas de aulas, uma sala de diretoria, uma sala de professores, uma cozinha, biblioteca, dois banheiros para professores e dois banheiros para alunos além de um banheiro adaptado para alunos com necessidades especiais ou mobilidade reduzida, uma despensa e quadra poliesportiva sem cobertura.

Fotografia 1: Foto da Escola José Rodrigues da Costa – arquivo da autora



Fonte: Arquivo pessoal

O Projeto Político Pedagógico da Escola José Rodrigues da Costa é uma construção coletiva a partir de demandas reais apontados por professores, representantes de alunos, de pais de alunos, além do gestor da escola e comunidade em geral. Nesse processo coletivo a escola constrói sua autonomia e ganha segurança para alcançar seus objetivos e enfrentar os desafios postos pela sociedade atual.

A escola, segundo informações contidas em seu PPP, se propõe colaborar para o avanço da educação grajauense, valorizando e apoiando o ensino e aprendizagem com vista a uma sociedade mais democrática onde todos tenham espaço para exercer seus direitos e deveres de cidadãos, por outro lado sua estrutura oferece um ambiente agradável, ao convívio escolar.

Essa realidade configura-se no trabalho pedagógico que se realiza diariamente nas aulas, no currículo, na metodologia, no processo de avaliação, na forma de participação dos pais, nas relações interpessoais, sendo o professor um mediador para o desenvolvimento das

habilidades do aluno. Tendo em vista a concepção de educação que a escola defende, na forma de gestão democrática conforme orientação da LDB nº. 9394/96.

De acordo com os artigos 12 a 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, a escola tem autonomia para determinar qual será o seu PPP e a estrutura que será seguida. O documento é encaminhado posteriormente para a secretaria de ensino e deverá ser revisado, preferencialmente, de ano em ano.

O PPP apresenta os anseios da comunidade escolar bem como aponta para as ações do presente e do futuro da escola (seja em curto, médio ou longo prazo), as diretrizes políticas (partindo do princípio que o ambiente forma cidadãos conscientes de suas responsabilidades) e finaliza com a parte acadêmica e quais serão os recursos necessários para suprir essa demanda.

Para Veiga (1998), o Projeto Político Pedagógico tem duas dimensões: a política e a pedagógica.

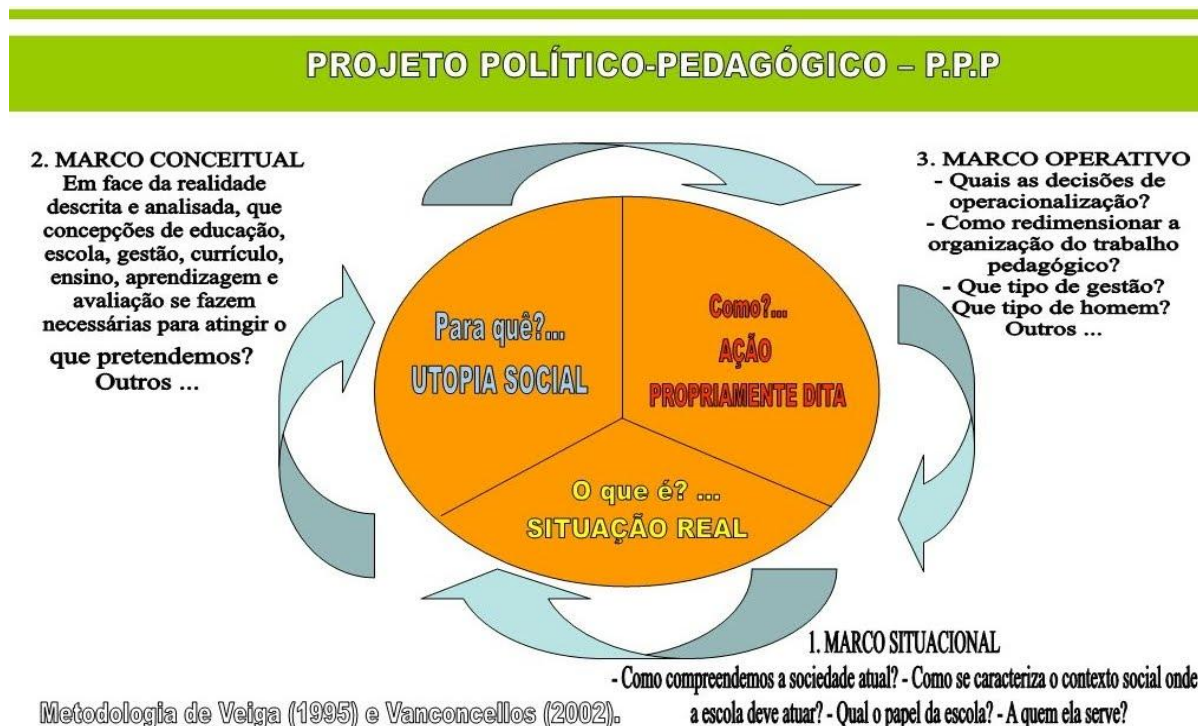
É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo (Veiga, 1988, p. 34).

O Marco (ato) Situacional do Projeto Político Pedagógico identifica, explicita e analisa os problemas, necessidades e avanços presentes na realidade social, política, econômica, cultural, educacional e suas influências nas práticas educativas da escola. Por outro lado, O Marco Conceitual expressa a opção e os fundamentos teórico-metodológicos da escola e por fim o Marco Operativo apresenta as propostas e linhas de ação, enfrentamentos e organização da escola.

Mediante estes três atos para Veiga (2004) o PPP representa a relativa autonomia da escola sua capacidade de construir e defender sua própria identidade, resgatando o lugar da escola no espaço público, em constante diálogo com a sociedade.

Dessa forma na concepção de Vasconcelos (2004, p.47) a construção, implementação e cumprimento das ações contidas no PPP é tarefa de todos, visto que ele foi construído por e representa os anseios de toda comunidade escolar, sendo o maior exemplo de gestão democrática.

Figura 1: Esquema projeto político-pedagógico



Fonte: Capturado do google

Enfim, todas as ações desenvolvidas na escola, tem em vista o processo de ensino e aprendizagem, com foco nos pilares da formação para cidadania e a inserção no mundo do trabalho sem perder de vista a convivência democrática com ênfase ao respeito à diversidade dos indivíduos. A Escola oferece o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano.

O Ensino Fundamental da Escola Municipal José Rodrigues da Costa, encontra-se devidamente autorizado e reconhecido pelo Conselho Municipal de Educação de Grajaú – MA, emitido no processo nº 12- do Conselho Municipal de Educação (CME), garantindo o desenvolvimento legal da vida escolar do aluno.

Além dessa estrutura, a escola tem seu Conselho Escolar formado pelos membros escolhidos em eleição dentre os integrantes da comunidade escolar, com a finalidade de contribuir com a gestão democrática, princípio consagrado pela Constituição Federal de 1988, o qual fomenta a todos os seguimentos da comunidade escolar a participação do processo decisório para melhoria do processo de ensino e aprendizagem escolar.

Este processo de ensino identificado legalmente como fundamental tem por objetivo a formação do cidadão mediante o desenvolvimento da capacidade de aprender a compreensão do ambiente natural, social do sistema político, de tecnologia das artes e a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores.

A escola conta também com seu regimento escolar que orienta as demandas da escola auxiliado pelo PPP que na concepção da CF de 1988 é um direito subjetivo ou seja inalienável de cada cidadão brasileiro, garantido constitucionalmente

Em relação ao pessoal de apoio à escola lugar da investigação, a mesma conta com uma diretoria, um conselho deliberativo, um conselho fiscal, o quadro docente com trinta e quatro (34) profissionais da educação, sendo cinco contratados e o restante nomeados e habilitados com licenciaturas nas mais diversas áreas de conhecimento e distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno.

Quadro 2: Número de sujeitos na Escola José Rodrigues da Costa

SUJEITOS	Nº	SITUAÇÃO	TOTAL
<b>Gestor</b>	01	Nomeado	01
<b>Coordenadora</b>	01	Nomeada	01
<b>Professores</b>	29	Nomeados	29
	05	Contratados	05
<b>Alunos ensino regular</b>	676	Matriculados	400
<b>Alunos da EJA</b>	118		
<b>Secretaria</b>	01	Nomeado	01
<b>Merendeira</b>	02	Nomeada	02
<b>Agentes de portaria</b>	02	Contratados	02
<b>Agente de limpeza</b>	03	Contratados	03
<b>Total de sujeitos</b>	858		858

Fonte: PPP da escola

Um dado importante que encontramos nessa escola foi o número de professores mais de trinta professores e só conseguimos 14 respondentes com muito esforço e trabalho de sensibilização para ajudar na construção de nossa pesquisa.

## **b) Caracterização da Escola Paulo Ferraz de Sousa**

A Escola Paulo Ferraz de Sousa está situada na Avenida Dr. João Baptista Nava S/Nº - Bairro de Fátima, Grajaú – Maranhão onde oferece a comunidade local e adjacências os seguintes cursos: Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos.

É uma escola localizada na região periférica do município e por isso tem uma clientela diversificada onde se encontram filhos de comerciantes, profissionais da educação, descendente de quilombolas descendente de índios, filhos de fazendeiros da região, enfim crianças e adolescentes de diversas origens sociais, dado que exige da escola uma ação

inclusiva a qual deve atender as prerrogativas constitucionais, “a todos indistintamente “ com vista a oferecer uma educação de qualidade.

Fotografia 2: Foto da Escola Paulo Ferraz de Sousa- arquivo da autora



Fonte: Arquivo pessoal

Nesta escola estão alocados em caráter efetivo professores nomeados através de concurso público e professores temporários (contratados) conforme demonstrativo do quadro 2 a seguir num total de setecentos e quarenta e um sujeitos escolares, uma gestora e uma coordenadora, setecentos e nove são alunos, catorze professores efetivos e cinco contratados além de onze funcionários distribuídos em funções diversas.

Achamos um fato diferenciado na escola que se caracteriza pela indicação da mesma ao cargo de gestão sem ser professora da escola nomeada e/ou contratada ou seja foi indicada ao cargo para o referido exercício da gestão escolar, pois na maioria das escolas que conhecemos a gestão escolar é assumida por um professor que no mínimo é efetivo ou seja fez concurso público e portanto faz parte do quadro de professores da escola.

Quadro 3: Número de sujeitos na Escola Paulo Ferraz de Sousa

SUJEITOS	Nº	SITUAÇÃO	TOTAL
Gestor	01	Contratado	01
Coordenadora	01	Nomeada	01
Professores	14	Nomeados	14
	05	Contratados	05
Alunos	709	Matriculados	709
Secretaria	01	Nomeado	01
Merendeira	02	Nomeada	02

Comissionados	03	Contratados	03
Agentes de portaria	02	Contratados	02
Agente de limpeza	03	Contratados	03
<b>Total de sujeitos</b>	<b>741</b>		<b>741</b>

Fonte: PPP da escola

Nesta tabela é possível a percepção de que é uma escola de grande porte recepcionando um grande contingente de alunos e um pequeno contingente de professores e outros funcionários para atenderem a essa demanda, dado que exige dos respectivos profissionais de ensino um esforço de trabalho redobrado para que a escola funcione a contento.

A escola está autorizada pela Resolução nº 52/1999, Escola Paulo Ferraz de Sousa funciona com salas de aulas no turno matutino do 1º ao 5º Ano e no vespertino do 6º ao 9º ano. Esta unidade de ensino obteve o último lugar entre mais de uma centena de escolas avaliadas no ano de 2010, mas nos últimos dois anos os dados obtidos revelam que vem desenvolvendo um trabalho de recuperação de sua qualidade de ensino e de aprendizagem.

A escola funciona nos três turnos (matutino, vespertino) do 1º ao 9º ano do ensino fundamental. Pela manhã, 1º ao 5º ano, pela tarde 6º ao 9º ano, para atender a demanda de alunos, principalmente do 6º ao 9º do Ensino Fundamental Séries Finais.

Todos estes dados nos foram disponibilizados tanto pela SEMED como pelo gestor em exercício, para conhecê-los no momento de nossa permanência na escola, a qual objetivava conhecer a escola “por dentro”. Fomos autorizados a pesquisar o acervo documental da referida escola para melhor entender sua composição tanto de alunos como de professores e demais funcionários.

Na Escola Paulo Ferraz de Sousa funciona um Conselho Escolar, tendo como membros seis pessoas, dentre elas, pais, funcionários, professores e representantes da comunidade. O espaço físico da escola comporta dez salas de aula amplas; dois banheiros para funcionários, professores e alunos; uma sala de secretaria, uma sala para a gestão; uma quadra poliesportiva para recreio ou esportes; não tem biblioteca, nem laboratório de informática e nem refeitório.

As salas de aula são amplas, possui quadros brancos, além de mesa e cadeira para professores e alunos. A escola dispõe de refrigeração nas salas de aula; possui máquina copidora; tem um computador na secretaria; uma impressora jato de tinta; mesas e cadeiras individuais para funcionários e armário para os professores guardarem seus pertences; uma

caixa de som; um Microsystem; dois microfones; dois freezers (na cantina); dois armários na secretaria da escola.

Quadro 4: Número de alunos da escola Paulo Ferraz de Sousa

<b>ENSINO FUNDAMENTAL</b>		
<b>ANO</b>	<b>TURMAS</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
<b>4º ano</b>	A, B e C	65 alunos
<b>5º ano</b>	A, B e C	90 alunos
<b>6º ano</b>	A, B, C e D	117 alunos
<b>7º ano</b>	A, B e C	111 alunos
<b>8º ano</b>	A, B e C	112 alunos
<b>9º ano</b>	A, B e C	102 alunos
Total de alunos no Ensino Fundamental		<b>597 alunos</b>
<b>EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS</b>		
<b>ANO</b>	<b>TURMAS</b>	<b>NÚMERO DE ALUNOS</b>
<b>1ª Etapa</b>	--	17 alunos
<b>2ª Etapa</b>	--	13 alunos
<b>3ª Etapa</b>	--	33 alunos
<b>4ª Etapa</b>	A e B	66 alunos
Total de alunos na Educação de Jovens e Adultos		<b>112 alunos</b>

Fonte: PPP da escola

O perfil das famílias que têm alunos matriculados nessa escola pode ser considerado em certa medida de relativa vulnerabilidade social, com expressivo número de casos de violência na escola e doméstica, baixo índice de desenvolvimento econômico, presença de alunos indígenas, haja vista ser uma escola situada na periferia da cidade de Grajaú onde temos um número ostensivo de aldeamentos indígenas, bem próximo da zona urbana da cidade e que leva a existência de muitos alunos indígenas na escola investigada.

Embora a LDB (9394/96) preveja que a educação escolar indígena seja oferecida na escola do aldeamento, tais escolas além de serem em baixo número o são também de baixa qualidade, o que leva os indígenas a procurarem a escola da zona urbana em Grajaú.

### **3.4 Instrumentos de Recolha de Dados**

Na recolha dos dados empíricos contamos com a técnica da observação direta com registros de campo, os quais nos permitiram conhecer a escola por dentro contribuindo na caracterização do campo investigado, o que conforme Stake (2011) nos levou a “perceber a importância do local visibilizado, enxergá-lo, ouvi-lo e tentar compreendê-lo, passos muito importantes para uma observação perfeita, ou melhor, fazê-la perfeita” (p. 106).

Para esta análise também contribuiu o conhecimento que a investigadora possui acerca da realidade investigada, bem como o quadro teórico que foi construído anteriormente, o qual orientou nosso percurso investigativo, quando se procurava na observação já obter informações que nos ajudassem a dar as respostas aos objetivos específicos da investigação.

Para o desenvolvimento dessa investigação utilizamos o inquérito por questionário definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre o objeto da investigação (Gil, 2008). Com os sujeitos professores utilizamos o inquérito por questionário, por conta de o número de entrevistados ser maior, embora não tivéssemos muitos inquiridos. Esse tipo de instrumento se adequa melhor aos objetivos deste trabalho, qual seja obter um número consistente de informações em menor tempo e mais focada em nossos objetivos.

Stake (2011, p.34) nos aponta que,

A abordagem dos sujeitos implicados no contexto através do inquérito por entrevista possibilita obter informações singulares ou interpretação sustentada pela pessoa entrevistada a fim de coletar informações de gestores e professores, a fim de conhecer situações que não podemos identificar somente a olho nu (Stake, 2011, p.34).

O guião de entrevistas foi construído tomando por base o quadro teórico norteador dessa investigação, bem como os questionamentos feitos de primeira mão que foram surgindo mediante a reflexão teórica, no entanto, a utilização desse instrumento serviu para orientar nossos questionamentos a respeito do objeto investigado.

Para que esse processo de coleta de dados ocorresse lançamos mão do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para regularizar nossa presença e atuação em campo, com vista a pesquisar sobre a trajetória dessa escola na perspectiva da gestão democrática, na tentativa de uma aproximação para melhor compreensão da sua operacionalização em ação.

Os pesquisadores qualitativos, conforme afirma Stake (2011, p. 138), “triangulam suas evidências para chegarem às conclusões significativas da investigação, e ter mais confiança de que a evidência é forte”.

Seguindo a esta recomendação do autor citado, recorreremos à prática de tratamentos dos dados coletados chamada de “triangulação dos dados”, onde, conforme o autor, “é possível observar e observar novamente” para termos a segurança acerca dos significados que evidenciamos no objeto investigado.

Para tanto, se fez uso de métodos mistos de recolha (observação, inquérito por entrevistas e inquérito por questionários) por incorporarem diferentes critérios e normas técnicas, sobre o que faz uma pesquisa ser conveniente (Greene, 2007).

### **3.5 Instrumentos de Análise de Dados**

Na perspectiva de Stake (2011) investigar envolve análise (separação das coisas) e síntese (reunião das coisas). Nesta perspectiva, procurámos, no contexto investigado, seguir tais orientações, coletando os dados encontrados, separando-os e reunindo-os quando necessário com vista a alcançar os objetivos propostos na investigação.

Assim, priorizámos começar esta reflexão a partir das observações do campo de investigação, com registos pontuais, feitos a cada dia que para o campo de pesquisa nos dirigíamos, procurando uma relativa aproximações com os sujeitos escolares, a fim de deixá-los com liberdade de falar sobre o que vivenciam no local e dessa forma foi possível recolher informações consistentes e vinculadas às condições estruturais e pedagógicas das escolas investigadas.

Com a observação foi possível conhecermos as escolas investigadas “por dentro” e percebermos suas rotinas e seus momentos de interação entre professores com seus colegas de trabalho, professores com seus alunos e professores e alunos com a equipe gestora de cada escola, este tipo de observação é denominada “não participante” conforme orientações de Lakatos & Marconi (2001). Intercalamos durante dois meses as observações nas duas escolas investigadas (entre novembro de 2018 a janeiro de 2019) aproximando-nos dos gestores escolares e dos professores, sujeitos os quais escolhemos para obter nossos resultados da pesquisa.

A triangulação de dados foi utilizada para análise dos dados recolhidos nas duas escolas e usada para aumentar nossa confiança nas evidências e, para tanto relacionámos os dados recolhidos com a literatura pertinente de modo a poder (1) observar; (2) investigar e (3) explicar passos que nos permitem interrelacionam de forma prática uma etapa a outra, conforme a investigação se desenrola, e a problemática fica cada vez mais esclarecida e redefinida, dessa feita o curso do estudo não pode ser traçado com antecedência, pois se assim fosse reduziria sistematicamente a amplitude da investigação por concentrar a atenção em muitos problemas que surgem (Parlett e Hamilton, 1977, p.15).

Assim, relacionando os resultados encontrados, a partir dos diversos instrumentos utilizados já relacionados, será possível chegar a conclusões parciais, visto que, toda investigação está plausível de novos estudos, novas abordagens, com novos instrumentos, levando a novas interpretações.

Para análise e interpretação dos dados, se utilizou a revisão bibliográfica pertinente ao assunto no que diz respeito a técnicas de cruzamento de dados e análise estatística dos mesmos para posteriormente fazer-se reflexão sobre os resultados encontrados.

Destacamos que a Escola Paulo Ferraz de Sousa está com um calendário diferenciado das demais escolas do município, por ter sofrido uma intervenção estrutural, conforme informação da gestora escolar, no entanto tal fato não inviabilizou nossa atividade investigativa no local, onde fomos recepcionadas de forma igual à recepção dada pela outra escola. A escola tem a sua estrutura renovada por conta da reforma que sofreu recente e nesse contexto as paredes estão pintadas, o piso está novo e as carteiras bem conservadas.

Podemos inferir que a outra escola investigada, a José Rodrigues da Costa as condições estruturais estão mais conservadas, as paredes limpas embora com uma pintura já desbotada, as carteiras em bom estado de conservação, algumas salas de aula com ventiladores em funcionamento, embora outras salas de aula tenham seus aparelhos quebrados ou funcionando precariamente.

Observamos que as salas de aula em sua maioria estão em bom estado de conservação, no entanto vimos pichações em algumas delas feitas por alunos segundo nos foi informado por uma das professoras que nos acompanhou na visita a escola e aos ambientes de trabalho, ar condicionado somente existe nas salas de professores e na sala da gestora escolar. Nas salas de aula também existem ventiladores alguns também carecendo de consertos. Vale ressaltar que nosso clima é quente o ano inteiro, só ficando ameno quando há chuvas frequentes nos primeiros seis meses do ano.

Observamos que os locais de recreio e merenda escolar são espaços que também precisam de melhorias nos pisos que deveriam ser de preferência antiderrapantes para evitar acidentes, pois os alunos na faixa etária em que se encontram mais correm do que andam com a atenção necessária não provocar acidentes, as pinturas das paredes em geral estão antigas e desbotadas e existem carteiras carecendo de reparos.

Nas duas escolas visitadas foi possível identificar a existência de rampas de acesso para pessoas com mobilidade reduzida, mas não existem as faixas para orientar pessoas com deficiência visual os chamados “pisos táteis de alerta e direcional” que dão autonomia e

segurança para que as pessoas com baixa visão ou mesmo sem nenhuma visão para que possam circular na escola com segurança e autonomia, esses cuidados são de grande importância na escola que atualmente se pretende ser para todos, portanto inclusiva, que se pretende estar a serviço da comunidade, embora nesse trabalho não tenhamos nos detido para saber da existência dessa problemática ou da existência de pessoas com necessidades especiais.

### **3.6. Os participantes da pesquisa**

Participaram na investigação das duas escolas duas (02) gestoras, uma de cada escola as quais responderem a um guião de entrevista estruturada com a finalidade de nos dar a conhecer o que pensam da gestão democrática em suas escolas e vinte e oito (28) professores, sendo catorze (14) de cada escola. Vale explicitar que cada escola possui uma gestora geral e por vezes uma auxiliar denominada de adjunta e uma coordenação pedagógica, esta coordenadora não tivemos a oportunidade de contactar e, portanto, não foi possível entrevistar em nenhuma das escolas.

Em relação às gestoras são indicadas pela Secretaria de Educação e nomeadas pelo Secretário de Educação do Município, e nessas nomeações pesam para além de imperativos pedagógicos, uma cultura personalística, isto é, o poder governamental é personalizado, como se a pessoa que detém o cargo fosse a responsável solitário pelas decisões, indo a revelia da concepção democrática da escola atual.

Esse é um dos obstáculos na efetivação da participação dos gestores escolares nas relações sociais que se estabelecem no interior da escola onde os interesses políticos do poder central dominante acabam por inviabilizar a verdadeira participação no interior da escola, visto que, a gestão da escola é cargo de confiança desse poder dominante, nesses entido a pessoa do gestor está vinculada aos meandros das relações de poder existentes na política local.

Quanto aos professores, aplicamos um questionário estruturado e bem objetivo priorizando as questões estruturantes da gestão democrática para nos ajudar a compreender suas posições em relação às perspectivas da gestão democrática em suas escolas. Escolhemos de forma aleatória aplicar o questionário ao mesmo número de professores de cada escola, embora uma delas tenha conforme já está registrado antes maior número de professores.

Todos os participantes que colaboraram com a investigação foram informados que poderiam desistir a qualquer momento e responderiam as questões de forma livre e consentida, sem identificação nominal e com a ética e respeito necessário a esse tipo de trabalho.

Em relação à escola Paulo Ferraz de Sousa encontramos as seguintes caracterizações dos professores inquiridos:

Quadro 5: Caracterização Escola Paulo Ferraz de Sousa

PROFESSOR	IDADE	SEXO	TEMPO DE SERVIÇO	DISCIPLINA QUE LECIONA
P1	43 anos	Feminino	16 anos	História
P2	47 anos	Feminino	20 anos	Letras
P3	46 anos	Masculino	25 anos	Pedagogia
P4	54 anos	Feminino	21 anos	Letras
P5	Não informado	Feminino	09 anos	Ciências Biológicas
P6	Não informado	Feminino	11 anos	Pedagogia
P7	56 anos	Feminino	Não informado	Letras
P8	44 anos	Feminino	03 anos	Matemática
P9	42 anos	Masculino	03 anos	Matemática
P10	49 anos	Masculino	Não informado	MTM/Letras
P11	41 anos	Feminino	20 anos	Matemática
P12	Não informado	Masculino	02 anos	Matemática
P13	37 anos	Feminino	16 anos	Geografia
P14	45 anos	Feminino	11 anos	Letras

Fonte: PPP da escola

Podemos destacar que a maioria dos professores está na faixa etária de 37>56 embora três dos inquiridos não tenham identificado suas idades, sendo a maioria do sexo feminino (10) e quatro (04) do sexo masculino. Quanto ao tempo de serviço na escola o mais antigo está com vinte e cinco (25) anos de serviço e o mais novo com dois (02) anos, dois deles não informaram seu tempo de serviço. Em relação às áreas de ensino a escolha foi aleatória e de forma espontânea.

Observamos que estes professores se dispuseram a responder ao questionário, sem delongas, enquanto podemos observar que muitos deles iam se esquivando no momento que começávamos a explicar nosso objetivo na escola e a necessidade de obter esses questionários respondidos.

Foi observado conforme o quadro construído que em sua maioria são professores que lecionam Matemática e Letras, seguidos de outros de áreas de conhecimentos diversas – História, Geografia, Letras e Pedagogia, bem como dois deles P5 e P6 não informaram as respectivas idades e P7 e P10 não informaram o tempo de serviço.

Todos os professores possuem grau de licenciados em áreas de conhecimento as quais lecionam, alguns possuem especializações em áreas pedagógicas, não há professores com pós-graduação stricto sensu, tendo a maioria 70% feito especialização (lato-sensu) em suas áreas de formação e 30% em formação pedagógica conforme depoimento colhido junto aos mesmos.

Em relação à escola José Rodrigues da Costa foi possível identificar as seguintes informações sobre seu coletivo de professores:

Quadro 6: Caracterização da Escola José Rodrigues da Costa

PROFESSOR	IDADE	SEXO	TEMPO DE SERVIÇO	DISCIPLINA QUE LECIONA
P1	Não informado	Não informado	24 anos	Letras
P2	42 anos	Masculino	21 anos	Letras
P3	42 anos	Masculino	20 anos	Matemática
P4	44 anos	Masculino	03 meses	Biologia
P5	52 anos	Feminino	27 anos	Geografia
P6	30 anos	Feminino	01 mês	Química
P7	56 anos	Feminino	23 anos	Letras
P8	44 anos	Feminino	24 anos	Letras
P9	57 anos	Masculino	06 meses	Matemática
P10	48 anos	Feminino	26 anos	Filosofia
P11	48 anos	Feminino	21 anos	História
P12	39 anos	Feminino	15 anos	Geografia
P13	52 anos	Feminino	21 anos	Geografia
P14	50 anos	Feminino	02 meses	Pedagogia

Fonte: PPP da escola

Nesse inquérito por questionário foi possível destacar que os inquiridos foram identificados como P1a P14 e que o P1 não informou a idade e nem o sexo, informando tão somente o tempo de serviço na escola e a disciplina que leciona os demais deram todas as informações solicitadas donde podemos inferir que treze (13) deles estão no intervalo de faixa etária correspondente a 30 > 56 anos, sendo em sua maioria do sexo feminino, tendo tempo de serviço de um (01) mês a 26 anos nessa escola, todos lecionam, sendo quatro lecionando Letras, dois Matemática e Biologia, restante Geografia, Química, História e Pedagogia.

Sendo a escola uma realidade social subjetivamente e socialmente construída não possui uma estrutura dada e objetiva, assim sendo cada escola tem suas características próprias que decorrem dos sujeitos que a compõem.

## CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Introdução

Nessa reflexão investigativa podemos constatar que, para pôr em marcha o processo gestor democrático do espaço escolar, a condição *sine qua non* é conhecer a legislação que dá amparo a essa prerrogativa e ter clareza dos princípios e condicionantes que orientam as práticas de gestão democrática no contexto educacional.

Dourado destaca (2012) que,

Democratização da escola implica repensar a sua organização e gestão, por meio do redimensionamento das formas de escolha do diretor e da articulação e consolidação de outros mecanismos de participação. Neste sentido, é fundamental garantir, no processo de democratização, a construção coletiva do projeto pedagógico, a consolidação dos conselhos escolares e dos grêmios estudantis, entre outros organismos. Isso quer dizer que a cultura e a lógica organizacional da escola só se democratizarão se todos que vivenciam seu cotidiano contribuírem para esse processo de mudança (Dourado,2012, p.8).

Foi possível nesse contexto ter a percepção de que há muita discussão sobre gestão democrática na escola básica, nas quais a participação é um dos elementos fundamentais para o exercício da gestão democrática que se deseja colocar em curso no ambiente escolar.

A concepção democrática e participativa da escola baseia-se na relação orgânica entre a gestão e a participação dos membros da equipe, dado que acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos e para todos defendendo uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomada às decisões coletivamente, cada membro da equipe deve ser corresponsável pelo trabalho escolar.

No entanto, essa participação está relacionada à ideia da democracia como princípio e como método para a organização do trabalho na escola, conforme Camargo e Adrião (2003) nos apontam:

Como princípio a gestão democrática, articula-se ao princípio da igualdade, proporcionado a todos os integrantes do processo participativo a condição de sujeito, expressa no seu reconhecimento enquanto interlocutor válido. [...] Como método, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios (Camargo e Adrião,2003, p. 30).

Nesse contexto, consideramos pertinente conhecer a partir de um inquérito por questionário o que pensam os sujeitos implicados nesses contextos escolares em seus próprios contextos de trabalho.

#### 4.2 Caracterização geral do Universo da Amostra

No contexto das escolas pesquisadas e dos os sujeitos inquiridos num total de catorze (14 professores) na Escola José Rodrigues da Costa e catorze (14 professores) na Escola Paulo Ferraz de Souza percebemos que a participação dos mesmos na comunidade escolar na perspectiva da gestão democrática da escola é algo possível de ser alcançado ou mesmo já alcançado enquanto para outros ainda difícil de ser alcançado, especificamente em suas rotinas, embora nem sempre estes sujeitos demonstrem consenso nessas afirmativas, mas fica claro mediante suas respostas que se sentem pouco a vontade para externalizarem suas ideias sobre a gestão que é idealizada por eles e realizada na sua escola pois suas rotinas escolares eivadas de situações oriundas do modelo de escola tradicional, onde o poder está concentrado nas mãos do “diretor” agora denominado gestor escolar.

#### 4.3 Tratamento dos dados obtidos junto aos professores

No tocante as respostas obtidas correlacionadas às perguntas feitas a partir do inquérito por questionário foi possível destacar que sobre a gestão democrática na escola os professores da escola José Rodrigues da Costa responderam que em sua opinião a escola pode ser caracterizada como podemos ver na quantificação feita a seguir:

Quadro 7: Respostas professores da escola José Rodrigues da Costa

<b>1ª QUESTÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES DA ESCOLA JOSÉ RODRIGUES DA COSTA</b>		
<b>Como você caracteriza sua escola?</b>		
Democrática	5 professores	30% dos inquiridos
Democrática e Transparente	7 professores	50% dos inquiridos
Transparente	2 professores	20% dos inquiridos
<b>Total de inquiridos</b>	<b>14 professores</b>	<b>100% dos inquiridos</b>

Nesse quadro acima podemos inferir que 30% dos professores dessa escola consideram a gestão escolar como sendo democrática e nesse caso são corroborados por 50% do coletivo de professores da mesma escola que além e democrática a gestão prima pela transparência e 20% destacam a transparência como característica principal da gestão escolar.

Quando questionados se consideram a existência de impedimentos para o exercício da gestão democrática em sua escola, somente um dos professores inquirido respondeu que SIM “existe diálogos referentes a escola que são isolados, dado que nos leva a dizer que não há um diálogo coletivo entre os membros da equipe escolar, portanto as decisões não são tomadas em conjunto”.

Esta fala foi de uma professora de geografia com 15 anos de serviço na escola e com 39 anos de idade. Vale destacar que no item anterior referente a gestão da escola a referida professora destacou que a mesma é democrática e transparente, conforme pode ser visto no questionário respondido pela mesma, denotando incoerência nas respostas dadas.

Quanto ao restante dos professores em número de treze (13) todos disseram que não existem impedimentos para o exercício da gestão democrática na escola investigada.

A seguir questionamos sobre a caracterização do exercício da gestão democrática na escola e os professores em sua totalidade responderam que SIM (é possível haver gestão democrática na escola) por conta de diversos fatores que alguns elencaram tais como: dialogo, participação, espírito de equipe, comunicação, respeito e responsabilidade, visão de compartilhamentos reconhecimento dos direitos e deveres de todos, aplicando os princípios legais, ficou claro que o item que obteve maior destaque foi de participação de todos num total de cinco professores e um deles identificou que a escola está no rumo certo com vista a alcançar a gestão democrática desejada e orientada na lei da educação.

No tocante as respostas obtidas sobre a gestão democrática na escola Paulo Ferraz de Sousa obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 8: Respostas dos professores da escola Paulo Ferraz de Sousa

<b>1ª QUESTÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES DA ESCOLA PAULO FERRAZ DE SOUSA</b>		
<b>Como você caracteriza sua escola?</b>		
Democrática	5 professores	30% dos inquiridos
Democrática, Transparente e Descentralizada	1 professores	10% dos inquiridos
Descentralizada	3 professores	30% dos inquiridos
Transparente	4 professores	20% dos inquiridos
Em branco	1 professor	10 % dos inquiridos
<b>Total de inquiridos</b>	<b>14 professores</b>	<b>100% dos inquiridos</b>

No quadro acima inferimos que 30% dos inquiridos consideram a gestão da escola Paulo Ferraz de Sousa como democrática, esse foi o maior percentual obtido na aplicação desse inquérito quando cinco professores definem que a escola tem uma gestão escolar democrática, 10% acham que a mesma é democrática, é transparente e é descentralizada; 30%

consideram que a característica mais importante da escola é a descentralização e 20% a dizem ser a transparência a característica da gestão escolar que mais tem destaque.

Observamos que não existe consenso nas respostas, mas por outro lado todos os atributos da gestão democrática estão contemplados, nesse inquérito, no entanto, esse dado não chamou a atenção dos professores, pois ao elaborar a pergunta, pensamos que alguns professore poderiam dizer “todos as características presentes na pergunta são atributos da gestão democrática”, mas, tal observação não apareceu.

#### 4.4 As respostas das professoras da Escola José Rodrigues da Costa

Perguntas aos Professores	Respostas
2ª Questão Considera que existem impedimentos para o exercício da gestão democrática em sua escola?	P1- Sim, as conversas são isoladas; não há diálogo entre os membros da equipe escolar; as decisões não são tomadas em conjunto.
	P2 – Não
	P3- Não
	P4- Trabalhamos com liberdade para exercer boas atividades.
	P5- Não
	P6-Não
	P7- Não
	P8- Não
	P9- Não
	P10 – Não
	P11- Não
	P12- Não
	P13-Não
	P14-Não
Perguntas aos Professores	Respostas
3ª Questão Considera que é possível o exercício da gestão democrática na sua escola? De qual forma?	P1- Com dialogo e participação de todos que fazem a equipe escolar.
	P2-Sim
	P3- Com comunicação
	P4- Sempre é possível quando se trabalha com respeito e responsabilidade
	P5- não respondeu
	P6- Respeitando os deveres e direitos de todos
	P7- Compartilhando com os funcionários os problemas da escola
	P8- Aplicando os princípios legais da gestão
	P9- Já acontece, precisa melhorar
	P10- Com a participação de todos
	P11-Com a participação de todos na tomada de decisões.
	P12- Com a participação de todos
	P13- Com a participação de todos na tomada de decisões.
	P14- Permitindo maior participação dos colabores da escola.

Podemos observar que a resposta dos catorze professores da Escola José Rodrigues da Costa se caracterizam por negarem a existência de impedimentos para o exercício da gestão democrática na escola num total de 80% dos respondentes e que somente 20% responderem de forma diferenciada, embora um desses respondentes tenha indiretamente reafirmado o não impedimento da gestão escolar democrática, pois P4 nos afirmou que – “Trabalhamos com liberdade para exercer boas atividades.” Já o P1 diz: “Sim, as conversas são isoladas; não há diálogo entre os membros da equipe escolar; as decisões não são tomadas em conjunto”.

Mediante esse resultado, questionamos: o que leva um universo de catorze professores a darem respostas tão aproximadas em número de treze participantes negarem as respostas de seus colegas. Seria a inabilidade desse único respondente em perceber a existência dos pressupostos da gestão democrática ou seria que os treze respondentes que não visualizam a realidade dada na perspectiva da gestão democrática ou em outro viés ali estão em curso a gestão democrática sem impedimentos que possam tolher a sua concretude e avanço?

Não temos as respostas a essas perguntas mediante o resultado alcançado mas podemos hipoteticamente dizer que no contexto escolar existe uma cultura de não discordar da política e das práticas escolares vigentes como forma de se protegerem de repressões ou retaliações dentro do contexto de trabalho, concordando ou se calando diante da realidade dada.

Nesse sentido para Gadotti e Romão (1997) o questionamento e a participação influenciam na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino e levam a construção de uma comunidade educativa a qual traduziria a relação orgânica entre a gestão e a comunidade escolar.

Tais comportamentos sociais possibilitam analisar a estrutura e a dinâmica das escolas investigadas buscando encontrar em uma e outra formas de organização da gestão escolar que não seja a forma convencional do tipo centralizador e burocrático.

Os professores e professoras da Escola Paulo Ferraz de Sousa destacam elementos demonstraram para a investigadora a possibilidade de compreender como se conforma a gestão escolar da referida escola, no sentido de perceber-la enquanto democrática e/ou centralizadora.

#### **4.5 As respostas das professoras da Escola Paulo Ferraz de Sousa**

Perguntas aos Professores	Respostas
a Questão	P1- Não respondeu ao questionário inteiro

Considera que existem impedimentos para o exercício da gestão democrática em sua escola?	P2 – Por causa da resistência dos membros escolares
	P3- Não
	P4- Todos possuem livre arbítrio
	P5- Não
	P6-Sim
	P7- Não
	P8- A escola possui elementos da gestão democrática
	P9- Falta liberdade de expressão
	P10 – Há resistência dos segmentos da escola
	P11- Só se a opinião dos professores forem ouvidas
	P12- Sim politicas partidárias
	P13-Se aceitarem opinião de ambas as partes
	P14-Liberdade para cada um expressar aquilo que pensa
	<b>Perguntas aos Professores</b>
3ª Questão Considera que é possível o exercício da gestão democrática na sua escola? De qual forma?	P1- Não respondeu ao inquérito por questionário
	P2- Nos dispositivos legais é possível, mas na pratica ainda não, pois existem bloqueios para efetivar a gestão democrática, falta dialogo, baixa politização da comunidade nas decisões escolares.
	P3- Não
	P4- A escola oferece liberdade para expressar ideias
	P5- A escola oferece amplos poderes
	P6- Sim
	P7- Compartilhando com os funcionários os problemas da escola
	P8- Usando a transparência nas decisões colegiadas
	P9 - Basta descentralizar e delegar funções
	P10- Com ampla participação de todos
	P11-Com colaboração na tomada de decisões.
	P12- Por meio de ampla participação de todos
	P13-. Incentivar mais a participação tanto interna quanto externa
	P14-Um pouco mais de liberdade para opinar e tomar decisões

Na escola Paulo Ferraz de Sousa os professores quando questionados se consideram sobre a existência de impedimentos para o exercício da gestão democrática em sua escola, o P1 não respondeu ao inquérito; O P2 destacou que “Nos dispositivos legais é possível, mas na pratica ainda não, pois existem bloqueios para efetivar a gestão democrática, falta diálogo baixa politização da comunidade nas decisões escolares” o P3 respondeu simplesmente “NÃO”, os P4 e P5 destacaram a existência da liberdade para exercitar amplos poderes por parte dos professores, P6 respondeu com um “SIM” sem explicação posterior.

Por outro lado, P8, P9, P10, P11, P12, P13 e P14 enfatizam o compartilhamento e a transparência, descentralização, colaboração, participação e liberdade de opinião como dispositivos da gestão democrática enfim a maioria acham que NÃO HÁ IMPEDIMENTOS para o exercício da gestão democrática na escola investigada, porque na opinião deles todos

colaboram sem colocar resistência nas atividades escolares; as opiniões de todos são ouvidas e levadas em consideração; sem partidarismos.

Já seis professores declararam que SIM EXISTEM IMPEDIMENTOS como a resistência de alguns segmentos; a falta de liberdade para expressar opiniões e não há livre arbítrio para pensar e defender suas ideias. Os outros quatro professores concordam que há impedimentos, mas não dão exemplos de quais deles se apresentam na escola investigada.

A seguida foi questionada a possibilidade do exercício da gestão democrática na escola, os professores em sua totalidade responderam que SIM (é possível) desde que a escola dívida às tarefas, os direitos e os deveres de todos implicados no contexto escolar; outro professor de que se houver um clima favorável será possível a gestão democrática; se houver transparência e decisões colegiadas; com divisão de tarefas; com participação e colaboração. Vale destacar que a sete dizem que é possível a existência da gestão e destacam a participação inúmeras vezes como necessária ao exercício da gestão democrática e um deles não respondeu.

Por outro lado, três professores são radicais ao destacaram a impossibilidade da gestão democrática na escola por falta de participação, transparência e colaboração.

Podemos inferir que nas duas escolas ainda há pouco esclarecimento a respeito do que seja a gestão democrática escolar, quais seus pressupostos e quais caminhos devem ser tomados para o alcance de uma gestão escolar democrática. A maioria dos professores faz confusão entre gestão escolar democrática e favorecimento por parte dos gestores escolares a alguns de seus sujeitos implicados no contexto da escola.

Não nos apreça clarificada a definição e nem as implicações da gestão democrática escolar para os professores das duas escolas investigadas, daí o resultado encontrado na enquete feita, com respostas contraditórias e pouco claras em suas especificidades.

Quando tratamos na parte teórica desse trabalho sobre o que seja a gestão democrática obtivemos clarificação dos autores trabalhados sobre as características de uma gestão democrática, seus princípios e condicionantes internos e externos ao ambiente escolar.

Observando as escolas investigadas podemos inferir que nenhuma delas está exercendo a gestão democrática dentro de seus princípios e condicionantes conforme apontado pelos especialistas da área tratados no capítulo teórico desta tese. Eventualmente as duas ainda precisam caminhar no sentido de alcançarem sucesso democrático pelo coletivo de seus professores e demais colaborador quais sejam alunos e seus pais ou responsáveis e ademais os gestores escolares.

Mas ao nos determos nas respostas dos professores percebemos que são contrárias as nossas observações na medida em que a gestão democrática que a lei orienta e a qual desejam alcançar deverá ter como premissa elementos determinante como colaboração, participação, espírito de grupo, coesão nas ações coletivas, o bem comum além de condicionantes externos que devem vir da sociedade em geral e do entorno da escola e internos que pressuponha boa vontade, reconhecimento do outro como parceiro na gestão educativa e reconhecimento d e direitos e deveres profissionais.

No entanto para os professores, em sua maioria existe em curso nessa escola a prática da gestão democrática.

#### 4.6 A opinião das gestoras escolares

Nesse estudo procuramos obter uma opinião formada pelas duas gestoras das escolas investigadas com o propósito de conhecer e legitimar essa entrevista como um dos registros de nossa estada nas escolas lugares da investigação, bem como dar respostas aos nossos objetivos de estudo quando procuramos identificar na fala das gestoras os princípios de participação, descentralização e transparência na gestão exercida pelas mesmas em suas escolas.

Partimos do entendimento que as práticas de gestão dizem respeito as ações de natureza técnico-administrativa e de natureza pedagógica que se constituem os meios para o desenvolvimento da ação educativa e docente. Estas são de natureza administrativas, que envolvem recursos físicos, materiais e didáticos e financeiros.

Após este breve esclarecimento, passamos a apresentar a opinião das duas gestoras distintamente e referente as duas escolas que foram escolhidas como campo de nossa investigação para analisarmos suas respostas as nossas perguntas feitas a partir do instrumento inquérito por entrevista.

Em relação à escola José Rodrigues da Costa obtivemos as seguintes respostas da gestora escolar, correlacionadas aos objetivos do estudo:

Quadro 9: Respostas da Gestão da escola José Rodrigues da Costa

Objetivos do estudo	Perguntas	Resposta da Gestora
Identificar os princípios de participação, descentralização e	Como você identifica na sua escola os princípios de participação na gestão democrática?	Na reunião de pais e mestres e nas demais outras de domínio administrativo.
	Como você identifica na sua escola os princípios de descentralização na	Na partilha de decisões e dialogo da gestora com os

transparência na gestão democrática de sua escola.	gestão democrática?	segmentos escolares.
	Como você identifica na sua escola os princípios de transparência na gestão democrática?	Nas prestações de conta do caixa escola (PDDE).
Destacar as perspectivas para a existência de uma gestão escolar democrática nessa escola da rede municipal de Grajaú.	Quais perspectivas de gestão democrática você identifica na sua escola?	Efetivar a gestão democrática visto que já temos elementos dessa gestão.
	Ou considera que a gestão democrática ainda está sendo construída?	Está em construção
Analisar os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão democrática na rede pública de ensino de Grajaú-Maranhão.	Para você existem condições que possibilitam o exercício da gestão democrática nessa escola?	Participação de todos nas decisões escolares, transparência e diálogo.
	Exemplifique as condições que caracterizam a gestão democrática na escola?	Descentralização efetiva, comunicação e transparência.
	Ou considera que existem condicionantes que impedem a gestão democrática na escola?	Interferências governamentais de ordem política.
	Poderia destacar os impedimentos?	Resistências ao novo, condicionantes ideológicos e outros.

Podemos destacar na fala da gestora da escola José Rodrigues da Costa que na parte administrativa da escola está sendo trabalhada a gestão democrática na perspectiva de exercitar a participação de todos os segmentos na construção da mesma, embora segundo a mesma, existam resistências e para tanto aproveita as reuniões de pais de alunos e de professores, para pôr em marcha a gestão democrática bem como nos colegiados escolares e no gerenciamento do Caixa Escolar.

Em conformidade com suas respostas há nesses contextos a paridade de participação nas decisões e diálogos que permitem o exercício da gestão democrática, inclusive a referida gestora destaca que existe transparência na prestação de contas do Caixa Escolar que é um dos espaços condicionantes da gestão democrática.

Na fala da gestora também é possível perceber que as interferências políticas por parte do poder institucional impedem que mais seja feito nessa escola ficando explícito que a mesma trabalha na perspectiva de efetivar a gestão democrática na medida em que já identifica alguns elementos dessa prática gestora, chegando a destacar que a escola está passo a passo construindo um ambiente democrático através da participação de seus escolares nas

decisões administrativas e pedagógicas através do diálogo com transparência, primando pela descentralização das ações colegiadas, no entanto destaca que as ordens emanadas do poder central eivada de políticas de compadrio emperra esse processo, bem como segundo a mesma existem ideologias contrarias a concretização de uma gestão democrática.

Enfim a luta ideológica dentro da escola se torna essencial no processo de democratização da mesma pois a ação social pode ser entendida como ação política (Gramsci (1980, p.55) ressalta “o caráter coletivo (classista) dessa ação, que pode levar as classes subalternas a construção através da história , de um novo mundo de igualdade”.

Para esse autor os intelectuais assumem papel fundamental na ação política tendo em vista a transformação social, na medida em que organizam a cultura e mobilizam as massas para a consciência de classe. Estas são ações que para o autor estão nas mãos dos intelectuais revolucionários enquanto que os intelectuais orgânicos da burguesia trabalham no sentido da resistência a mudança. Podemos identificar na fala dessa gestora uma predisposição para trabalhar na escola com vista a alcançar um ambiente escolar democrático.

Pérez Gómez (2001) corrobora esse pensamento quando enfatiza que as análises das instituições escolares servem conhecermos suas práticas de gestão, sendo cada vez mais importante compreender a escola como o lugar de construção e reconstrução da cultura, não apenas científica, mas social, tais como a cultura dos alunos, a cultura dos professores, enfim a cultura da escola, pois,

A escola e o sistema educativo em seu conjunto podem ser considerados como uma instancia de mediação cultural entre os significados, sentimentos e conduta da comunidade social e o desenvolvimento humano das novas gerações, nesse sentido as escolas são lugares de entrecruzamento de culturas, sendo preciso ir além da organização meramente técnica e chegar a conhecer os significados, valores e atitudes as vezes invisíveis, que definem a cultura de cada escola ( Pérez Gómez, 2001, p.56).

Dessa forma as práticas administrativas, sejam elas autoritárias, democráticas, participativas ou de outra dimensão sempre induzem práticas semelhantes entre os sujeitos escolares, como por exemplo: professores participativos induzem os alunos a serem participativos, pois as pessoas mudam com as organizações e as organizações mudam com as pessoas, conforme nos aponta Canário (1997, p.12).

Em relação à escola Paulo Ferraz de Sousa tiveram uma participação que correspondeu ao mesmo número de inquiridos e obtivemos as seguintes respostas da gestora escolar, correlacionadas aos objetivos do estudo:

Quadro 10: Respostas da Gestão da escola Paulo Ferraz de Sousa

Objetivos do estudo	Perguntas	Resposta da Gestora
<b>Identificar os princípios de participação, descentralização e transparência na gestão democrática de sua escola</b>	Como você identifica na sua escola os princípios de participação na gestão democrática?	Nas decisões colegiadas.
	Como você identifica na sua escola os princípios de descentralização na gestão democrática?	Na tomada de decisões e amplo diálogo com todos: pais, professores, direção, coordenação e alunos nos assuntos de interesse da escola.
	Como você identifica na sua escola os princípios de transparência na gestão democrática?	Na prestação de conta dos valores recebidos pela Caixa Escolar.
<b>Destacar as perspectivas para a existência de uma gestão escolar democrática nessa escola da rede municipal de Grajaú.</b>	Quais perspectivas de gestão democrática você identifica na sua escola?	A escola está em desenvolvimento aplicando os princípios da gestão democrática com vista a objetivos amplamente discutidos.
	Ou considera que a gestão democrática ainda está sendo construída?	Ampla participação de todos os colaboradores nas decisões escolares como meio para concretude da gestão democrática
<b>Analisar os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão democrática na rede pública de ensino de Grajaú-Maranhão.</b>	Para você existem condições que possibilitam o exercício da gestão democrática nessa escola?	Sim, descentralização, transparência e comunicação fluída.
	Exemplifique as condições que caracterizam a gestão democrática na escola?	Existem elementos da gestão democrática na escola, mas ainda não somos plenamente democráticos.
	Ou considera que existem condicionantes que impedem a gestão democrática na escola?	A resistência por parte de alguns seguimentos escolares.
	Poderia destacar os impedimentos?	As disparidades sistêmicas: a escolha do diretor não é feita por meio de consulta pública.

Procuramos destacar nas respostas dadas pela gestora da escola Paulo Ferraz de Sousa sua opinião sobre os princípios da gestão democrática, quais sejam o princípio da participação, da descentralização e da transparência em sua escola onde obtivemos as seguintes respostas: a gestora nos afirma que pode perceber tais princípios de gestão democrática a partir das tomadas de decisões colegiadas que já estão presentes na escola investigada, caracterizadas pelo diálogo com todos os sujeitos implicados no contexto escolar desde os alunos, pais dos alunos, professores e demais segmentos, por outro lado a transparência na prestação de contas do recurso financeiro recebido pela Caixa escolar é

objeto de aprovação no Conselho Escolar, portanto segundo a gestora a escola está a caminho da implantação de uma gestão democrática.

Quanto ao que ainda impede o pleno exercício da gestão democrática, a referida gestora diz que falta colaboração de alguns segmentos e sujeitos escolares, mas segundo ela existem condições concretas para o alcance da gestão democrática, embora haja resistência de alguns e o que ela chama de disparidade sistêmica qual seja a indicação de gestores, para os cargos de gestão das escolas fato que descaracteriza que a gestão democrática seja plena, seguindo a mesma deveria haver eleição para os dirigentes escolares.

Para Saviane (1983, p.76) “essa postura encontrada na escola postula a necessidade de se compreender as condições existentes na situação concreta, para daí se gerar o novo”, destaca ainda o autor o caráter mediador do gestor no contexto global da escola, conclui dizendo que o critério para aferir o grau de democratização atingido no interior de uma escola deve ser buscado na prática social dos escolares, donde se entende que não seria uma opção em ser ou não ser democráticas sim de articular o trabalho desenvolvido na escola com o processo de democratização da sociedade, ou seja, desenvolver a dimensão política da educação.

## **CAPÍTULO 5.**

### **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS**

Entendemos que o processo democrático de gestão a escola terá condições de existência quando todos os segmentos que a compõe estiverem em consonância com as leis da educação nacional e com os pressupostos de uma sociedade pluriétnica e multicultural como é a sociedade brasileira e essas premissas serão alcançadas quando obtivermos elevada a qualidade de ensino que por sua vez irá elevar os níveis de participação nas decisões da escola.

Desta forma, o envolvimento da comunidade escolar, através das instâncias colegiadas como o Colegiado Escolar, a Associação de Pais e Professores e, a construção do seu Projeto Político Pedagógico da escola são elementos determinantes dessa construção.

Nessa investigação optamos por questionar aos sujeitos implicados no contexto das duas escolas para conhecer como seus professores vêm o processo de gestão escolar tendo em vista as adjetivações que caracterizam a gestão nesse contexto qual seja democrática, participativa, transparente e/ou descentralizada, embora tenhamos clareza que essas adjetivações são características sinônimas no contexto gestor, mas o que procurávamos saber era até que ponto os inquiridos (professores e gestores) teriam esse entendimento e nos brindariam com respostas nesse sentido, ou seja, deixar claro que entendem a noção de ser democrática da escola e que, portanto em sendo democrática seria necessariamente participativa e descentralizada, bem como transparente.

Não foi esse o resultado obtido no inquérito, os nossos professores olham separadamente para tais caracterizações, o que não é bom, pois denota ainda não saberem o que seja uma gestão democrática. E embora esperássemos esse tipo de resposta, ela nos surpreendeu, esperávamos mais compreensão das características da gestão democrática num contexto que é antigo nas discussões desse assunto, no entanto, os professores das duas escolas optaram por marcarem um dos itens ou dois ou três deles concomitantemente.

Entendemos que as respostas obtidas são em parte pela falta de clareza dos inquiridos sobre o que seja a gestão democrática, seus condicionantes internos e externos e seus princípios orientadores, os quais foram detalhados na parte teórica desse trabalho.

A partir dessas respostas podemos dizer que os nossos inquiridos não possuem a clareza e segurança necessária para caracterizar o que seja gestão democrática escolar, ainda caminham com muitas indagações a serem explicitadas e compreendidas para serem postas

em prática, questões que precisam ser esclarecidas a fim de alcançarem esse status de entenderem o que seja a gestão democrática na escola e percebe-las em suas especificidades, seja nas ações educativas em especial e escolares em geral no contexto da escola na qual trabalham.

Os professores chegaram a enfatizar que gestão democrática é a característica determinante da gestão da escola e do processo de interação entre seus pares e desenvolvidos no interior da escola tanto no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro, ou seja, nas tarefas de planejamento escolar, reuniões de professores, reuniões com pais de alunos, escolha de livros didáticos, garantia da merenda escolar, dentre outros. No entanto as escolas ainda convivem com limites estruturais para essa prática se concretizar.

Em geral, levando em conta o item “descentralização da gestão escolar” foi possível observar que há diferentes concepções de “descentralização” da gestão escolar, que vai desde a participação de todos nas tarefas de gestão até a colaboração para o bom funcionamento da escola, passando por um processo mais coletivo e político de tomada de decisões sobre as necessidades de cada unidade escolar deixando de lado a visão “conservadora” de participação que revela, nessa leitura, a existência da “não participação” na escola, pautando-se por um caráter meramente informativo ou consultivo com a comunidade, daí entendemos também a necessidade de maior discussão sobre o que seja participação no âmbito da gestão democrática.

Já no que diz respeito à “transparência no trato da gestão escolar” os professores das duas escolas investigadas de uma forma em geral são unânimes em destacar a relativa transparência nos contextos escolares analisados tendo em vista que para eles só há informações pertinentes a tarefas pedagógicas e didáticas ou seja na socialização do planejamento escolar e na execução de atividades letivas pois no que diz respeito a gestão administrativa e financeira ambas ficam restritas ao âmbito da gestão geral da escola, do coletivo que participa do colegiado escolar e do caixa escolar além das relações que a gestão escolar geral tem com as secretarias de educação estadual e municipal.

O inquérito por questionário também foi mais além dessas questões conceituais da gestão escolar democrática e procurou saber sobre o que dificulta ou impede o exercício da gestão no que obtivemos respostas que não refletem o que foi dito antes, ou seja, num cruzamento de respostas dos mesmos professores em seus contextos escolares há contradições que nos parecem complicadas, pois não refletem um comungar de pensamento em relação ao objeto investigado.

Respostas como “não há impedimentos” ou há impedimentos nos parecem serem dados sem uma reflexão pontual sobre o que impede ou não impede o exercício da gestão democrática nas referidas escolas.

Outra resposta que denota pouca reflexão por parte dos inquiridos foi sobre “a possibilidade de implantação da gestão democrática”, a qual também nos parece não ser dada de forma a necessitar de maior reflexão e um bom entendimento do que seja a gestão democrática, até por conta de que os gestores escolares da rede municipal de ensino são ainda indicados ao cargo, fato que denota a existência da prerrogativa denominada “cargo de confiança” o qual exige uma postura comedida do gestor, haja visto a falta de compromisso com a comunidade escolar e a subserviência ao poder central representado pelas secretarias de educação municipal e estadual, donde emerge um jogo de interesse políticos partidários na referida indicação.

Enfim, conforme nos alertam nossos teóricos de referência a gestão democrática da escola não será possível até que se consiga romper com a ideia de que problemas escolares podem ser resolvidos nos limites da escola, procurando estabelecer às condições concretas de participação nos destinos da escola através da participação da comunidade interna e externa a mesma, com distribuição de tarefas as quais deixem de ser mecanismos de pressão por parte do Estado que detém o poder, pois só assim a escola poderá ter a autonomia desejada (Paro, 2010).

Quando nossos inquiridos foram questionados sobre os princípios de participação na escola, que são elementos inerentes à gestão democrática a gestora da escola José Rodrigues da Costa destacou que é na reunião de pais e professores que considera possível perceber a noção de participação, complementando que essa participação também pode ser vista no diálogo entre os pares, na tomada de decisões e na prestação de contas da escola.

Entendemos que a gestora dessa escola está inicialmente correta quando destaca a participação como elemento da gestão democrática, no entanto, complementamos essa resposta destacando que participar na gestão da escola vai mais além dessas atitudes que estão pontuadas pela referida gestora.

Participação deve estar presente em todos os momentos vivenciados na escola na medida em que a escola é uma instituição responsável pela formação de sujeitos que possam inserir-se na sociedade de modo a modificá-la positivamente. Se for para a sociedade que a escola forma o indivíduo, logo se conclui que ambos, ambiente escolar e meio social devam

manter uma relação de reciprocidade para o bom andamento da educação e a melhoria da sociedade.

Nesse sentido será necessária a participação de todos interna e externamente onde predomine a prática democrática, que em sua abrangência, abarca o respeito às diferenças, a consciência ética, a ocorrência da participação e o incentivo da mesma.

A gestora da Escola José Rodrigues da Costa assume em sua fala que existem elementos de gestão democrática já presentes na escola, mas que ainda será preciso um esforço maior no sentido de alcançar a gestão escolar democrática desejada destaca as orientações contidas nos documentos legais da educação brasileira, melhor dizendo, para a referida gestora, a gestão democrática da escola que dirige está em construção, destaca também as intervenções do poder municipal nas decisões da escola dado que segundo o depoimento da mesma, desvirtua o percurso da gestão democrática a qual deve representar os anseios da comunidade educativa da escola.

Chamamos atenção também para os condicionantes ideológicos, políticos e religiosos que de certa forma atrapalham o percurso e a implantação da gestão democrática almejada, as diferentes ideologias partidárias que no nível de município são bastante acirradas contribuem negativamente na gestão da escola, bem como as diferentes formas de religiosidade, além de outras formas de vivências, principalmente de não indígenas e estes.

Quanto à fala da gestora da Escola Paulo Ferraz de Sousa a mesma pontua com destaque que a gestão democrática se faz presente nas decisões colegiadas, no diálogo entre os pares, na prestação de contas do erário público, dá ênfase também ao mecanismo da participação para alcançar a gestão democrática, traz os conceitos de transparência e descentralização como necessários ao exercício da gestão democrática, destaca a resistência da comunidade e a eleição do gestor como sendo necessária e basilar para a concretização da gestão democrática, tais pontuações em destaque nos fazem perceber que a gestora está bem esclarecida dos condicionantes externos que interferem na gestão escolar.

Nessa escola também a gestora deixa transparecer que a gestão democrática vem coincidir com a função social da escola pública e que as instâncias colegiadas são mecanismos de gestão democrática, a participação, descentralização e autonomia da escola bem como o Conselho Escolar são instrumento de democratização e realização da função social da escola pública contribuindo para implementação da função político-pedagógica da escola. Interessante destacar que em nenhum momento foi falado pelas gestoras das duas

escolas investigadas sobre o Projeto Político Pedagógico da escola como instrumento norteador desse processo democrático.

## CAPÍTULO 6

### LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Parece-nos que chegamos ao final dessa reflexão, no entanto temos clareza que a mesma não finda aqui, nos propusemos falar refletir sobre a gestão escolar que está sendo desenvolvida nas escolas escolhidas por nós no município de Grajaú- Maranhão/Brasil, com o propósito de perceber como estão atendendo as prerrogativas da CF de 1988 e da LDB 9.394/96 no que tange a função democrática da gestão alinhada com a função social da escola.

Mas o trabalho continua inconcluso no que tange a possibilidade de outras reflexões por outros estudiosos do tema, com vista a um aprofundamento do conceito de gestão democrática e das características e princípios dessa prática gestonária; poder-se-á discutir também o conceito de escola em tempos de mudanças, bem como da organização gestão da escola, enfim muitos são os temas que outro pesquisador poderá tomar como norteador de novas discussões, pois este é o objetivo da pesquisa científica, abrir portais para novas discussões e posicionamentos.

Em nosso caso, damos a missão como cumprida, embora já estejamos saudosos dessas discussões acreditando que também nós retornaremos a ela tão logo seja possível, embora tenhamos tido muitas dificuldades nesse percurso de vários matizes, positivos e negativos.

Positivos no sentido de que este trabalho acadêmico nos oportunizou fazer uma revisão de literatura que nos brindou com saberes que antes ainda não tinham sido pensados; oportunizou-nos também interagir com diversos colegas de profissão uns mais amistosos que outros, dos quais aproveitamos a oportunidade para agradecer a contribuição dada ou não dada, pois a negativa nos levou a buscar outros colegas mais distantes de nós até então para contribuírem com suas visões sobre o objeto investigado.

Foi importante percebermos que ao longo do trabalho ir se concretizando crescemos como pessoa, cidadã e contribuimos para o crescimento de nossos colegas professores quando sentávamos para falar do mesmo e partilhávamos com eles nossas dúvidas e inquietações.

Negativos foram os momentos que não conseguíamos aplicar nossos inquéritos porque nos faltava tempo ou porque a escola nos oportunizava esse tempo quando não podíamos aproveitar ou quando os colegas viravam as costas as nossas solicitações. Mas conseguimos trinta profissionais que foram muito importantes, no sentido de nos brindarem

com seu tempo e disponibilidade para responderem aos nossos inquéritos e assim nos possibilitar concluir esse trabalho.

Embora continuemos a dizer que não concluímos, mas sim, abrimos oportunidades para que outros pesquisadores tomem daqui para frente o que produzimos para alcançarem mais respostas as nossas inquietações.

Este trabalho poderá ser o ponto de partida de novas investigações nessas mesmas escolas ou em outras escolas possibilitando a reconstrução da historicidade da escola básica e do processo educacional brasileiro, procurando captar elementos de rupturas e permanências, de continuidade e descontinuidade, bem como elementos surgidos de diferentes composições de forças que se estruturam em períodos historicistas e que são responsáveis pelo jogo de proposições que aparecem no âmbito da educação.

## Conclusões

Chegamos ao final da tese de mestrado a qual nos propomos desenvolver com a certeza de um dever cumprido com todos que no decorrer desses anos foram contribuindo para que chegássemos até aqui.

O objetivo principal deste trabalho foi analisar os desafios da gestão democrática nas escolas municipais José Rodrigues da Costa e Paulo Ferraz de Sousa no município de Grajaú – Maranhão/Brasil. utilizando para tanto a metodologia de qualitativa com ênfase no estudo de casos em duas escolas da rede municipal de ensino na referida cidade para refletir sobre a construção ou reconstrução da gestão escolar a partir das orientações contidas na CF DE 1988 e na LDB nº 9394/96 quando orientam para a promoção da gestão democrática nas escolas de educação básica no Brasil com vista a participação de todos os sujeitos implicados no contexto escolar, tendo como pressuposto a construção do Projeto Político Pedagógico o qual oriente as ações a serem desenvolvidas nas escola.

Dessa forma construímos nossas questões de partida, quais sejam: 1. Quais reflexões estão sendo feitas na escola básica com vista a implantação da gestão democrática? 2. Quais desafios podem ser identificados na escola básica com vista a implantação da gestão escolar democrática? 3. Quais os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão escolar democrática?

Mediante as questões elencadas construímos nossos objetivos específicos que foram: Identificar os princípios de participação, descentralização e transparência na gestão democrática da escola básica. Destacar as perspectivas para a existência de uma gestão escolar democrática na escola básica da rede municipal de Grajaú-Maranhão. Analisar os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão escolar democrática na rede pública de ensino de Grajaú-Maranhão.

Para o desenvolvimento desse trabalho acadêmico foi essencial utilizar todos os passos do processo de investigação para que o mesmo se tornasse real e pudesse ser visto com coerência e veracidade pelos seus leitores e avaliadores.

Assim após a leitura dos teóricos de base procuramos dar ênfase à parte metodológica também com orientação de especialistas da área para que a metodologia adotada fosse ancorada nos instrumentos que contribuísse para a seu desenvolvimento e finalidade a alcançar, retratado em nosso objetivo geral: Analisar os desafios da gestão

democrática nas escolas municipais José Rodrigues da Costa e Paulo Ferraz de Sousa no município de Grajaú – Maranhão/Brasil.

Dessa forma podemos inferir a partir de Godoy (1996) que “ao escolher trabalhar com estudo de caso tivemos a possibilidade de lidar com ambientes naturais que nos forneceram as fontes diretas de recolha dos dados e tivemos o olhar da investigadora como elemento fundamental em todo processo”.

Assim mediante as perguntas de partida podemos dizer que encontramos respostas às questões formuladas porque procuramos na literatura existente trabalhos científicos em forma de livros ou de teses científicas já defendidas as quais refletem um interesse singular pela gestão escolar democrática, tendo em vista as dificuldades de implantação da mesma nas escolas de educação básica, em qualquer nação, estado ou município tem suas características, seus princípios e seus condicionantes específicos seja porque a população alvo dessas escolas não tem ainda a consciência implicações contidas no exercício da gestão democrática, seja porque ideologicamente ainda não é possível romper com o paradigma fabril e centralizador da gestão escolar.

Assim em resposta a primeira questão no contexto investigado é possível dizer que em circunstâncias históricas determinadas por vezes aparecem impedimentos e por outras vezes estes impedimentos são menores, embora nunca inexistentes, pois dependem da consciência social da população analisada.

Em resposta a segunda questão, podemos afirmar que existe condicionantes internos e externos a implantação da gestão escolar em conformidade com o que aponta Paro (2002) em seus trabalhos sobre este assunto e que tanto as condições internas como as externas contribuem para alavancar ou prejudicar a implantação da gestão escolar democrática. Nesse sentido os condicionantes internos materiais, institucionais, políticos sociais e ideológicos poderão colaborar de forma positiva ou negativa na gestão escolar que se pretenda estabelecer de forma democrática na escola básica.

Por outro lado, os condicionantes externos como as condições objetivas da dos sujeitos implicados no contexto escolar, condições culturais e institucionais também são determinantes para contribuir ou dificultar a gestão escolar democrática.

Quanto aos objetivos do estudo entendemos que foram alcançados de forma singela, pois, duas escolas foram investigadas e sabemos que caso tivéssemos tempo para investigar mais escolas poderíamos ter uma resposta mais confiável da amostra em relação ao universo de escolas que o município possui. Mas mediante os prazos que podemos utilizar chegamos à

conclusão de que as escolas investigadas refletem ainda de forma inconsistente sobre os pressupostos da gestão escolar democrática, não possuem ainda a segurança necessária a discernir sobre os condicionantes internos e externos da gestão democrática defendidos por. Paro (2002).

Em função dessa debilidade convivem na incerteza de qual caminho tomarem ou quais atalhos devem ser feitos para alcançarem a gestão democrática que a lei orienta e, portanto, encontram-se nesse dilema de pensarem a gestão de fora para dentro da escola, quando a mesma deve ser iniciada dentro escola pelos escolares que dela fazem parte.

Contudo, os resultados obtidos deixam-nos antever, ainda alguns passos estão dados no que diz respeito a implantação da gestão escolar democrática sinalizando para avanços, embora trôpegos, mas são iniciativas que merecem nossa consideração e apreço pelo esforço em alcançar melhores dias para a educação escolar básica no município de Grajaú – Maranhão/Brasil.

Podemos inferir que ficamos satisfeita com o que foi possível alcançar nessa investigação, a par das dificuldades internas e externas a nossa vontade, temos aqui um trabalho de realização pessoal e satisfação profissional, visto que ultrapassamos nossas limitações e contribuímos para a melhoria da educação em nossa localidade para além e termos alcançado nossos propósitos iniciais.

## Referências Bibliográficas

- Arroyo, M. (2000). Escola e movimento social. . Relativizando a escola. Revista ANDE. São Paulo. V. 6, n.12, p.15-20.
- Barroso, J. (2012). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Barroso, J. (2000). *Autonomie et modes de régulation locale dans le système éducatif*. *Revue Française de Pédagogie*, Paris, n. 130, p. 57-71, jan./mar.
- Barroso, J. (1997). *Autonomia e gestão das escolas. Estudo prévio realizado de acordo com o despacho nº130/ME/96*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barroso, J. (Org.). (2004). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editor.
- Bonoma, T. V. (1985) *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process*. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2 (May), pp. 199-208. Published by: American Marketing Association.
- Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB. Brasília: Diário Oficial da União.
- Brasil. Congresso. Senado. Constituição (1988). *Constituição Federal nº 57, de 05 de janeiro de 1988*. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const>.
- Charlot, B. (2004). *Relação com o saber: formação dos professores e globalização. Questões para a educação hoje*. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- Camargo, R. B. & Adrião, T. (2003) Princípios e processos de gestão democrática do ensino: implicações para os conselhos escolares. *Revista Chão da escola*, Curitiba, SISMMAC, n. 2, p. 28-33.
- Canário, R. (1997). Formação e mudança no campo da saúde. In: Canário, R. (org.), *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Canário, R. (2008). Os estudos sobre as escolas problemas e perspectivas. In: Barroso, João (Org.). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, M. P. de. (1989). Um invisível cordão de isolamento: escola e participação popular. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 70, p. 65-73, agosto.
- Casassus, J. (1995). A centralização e a descentralização da educação. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 95, p. 37-42, novembro. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/468.pdf>.
- Castell, M. (1995). *A Sociedade em Rede*. Vol.1 Editora Paz e Terra: São Paulo.

- Davis, Keith; Newstrom, John W. (1992) *Comportamento humano no trabalho*. vol. 1. São Paulo: Pioneira.
- Demo, P. (1999). *Participação é conquista: noções de política social participante*. São Paulo: Cortez.
- Dourado, L. F.A. (2012). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação*. São Paulo: Cortez.
- Drucker, P. (1992). *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. V.1. São Paulo:
- Dubet, F. (1998). O que é uma escola justa? *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 123, p. 539-555, set./dez.
- Ferreira, N. S. C. (2009). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. A. da S. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (org.). (2000). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 2 ed. São Paulo: Cortez.
- Flyck , U, (2005), *Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Freire, P. (2012). *Educação como prática de liberdade: a sociedade brasileira em transição*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (1983). *Pedagogia do Oprimido*. 13.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra. (Coleção O Mundo, Hoje,v.21).
- Gandim, D. (1999) *Temas para um projeto político-pedagógico*. Petropolis: Vozes.
- Gramsci, A.(1980) *Cronache Torinesi (1913 – 1917)*. Torino: Einaudi,
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Goode, W. J. & Hatt, P. K. (1969). *Métodos em pesquisa social*. 2 ed. São Paulo. Ed. Nacional.
- Gomes M. Q. (1994) A construção de projetos pedagógicos na formação de profissionais da saúde. *Interdisciplinary Journal of Health Education*. Jan-Jul;1(1):13-22. <http://dx.doi.org/10.4322/ijhe2016003>
- Greene, J. C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass
- Houassis, A. (2017). *Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa*, São Paulo, Saraiva.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades@*. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: mar., abr./2018.

- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2001). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C et all (2014). *Educação escolar: política, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa.
- Lück, H. (1996) Gestão escola e formação de gestores. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72.
- Luck, H. (2000). *A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes.
- Marques, L. R. (1981) *Projeto político pedagógico: construindo a autonomia da escola pública? As representações sociais dos conselheiros*. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal de Pernambuco, Recife,
- Martins A. M. (1999) *Autonomia da escola: a (ex) tensão do tema nas políticas públicas*. São Paulo: Cortez.
- Minayo, M. C. de S. (2010). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Nóvoa, A. (2009) *Professores imagens do futuro presente*. Lisboa: Educa.
- Pacheco, J. (1993). *Caminhos para a inclusão: um guia para o aprimoramento da equipe escolar*. Porto Alegre: Artmed.
- Paro, V. H. (1992) *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (1995). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (1997). *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, Xamã.
- Paro, V. H. (2002). *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Editora Ática.
- Paro, V. H. (2003). Gestão escolar, ética e liberdade. In: Paro, V. H. *Escritos sobre educação*. São Paulo:
- Paro, V. H. (2003). O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública. *Em Aberto*, Brasília.
- Paro, V. H. (2008). A utopia da gestão escolar democrática. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo.
- Paro, V. H. (2010). *Gestão democrática da escola pública*. 3 ed. São Paulo: Ática.

- Paro, V. H. (2016) *Crítica da Estrutura da Escola*. São Paulo: Cortez. Pioneira.
- Perrenoud, Ph. (2000). *Dez Novas Competências para Ensinar*, Porto Alegre, Artmed Editora.
- Pérez Gómez, A. I. (2001) *A cultura escolar na sociedade neoliberal*. Porto Alegre: Artmed.
- Russo, M.H. (1995). *Gestão Democrática das Escolas Públicas: O Princípio Constitucional e a Pluralidade de Propostas*. PPGGE da Universidade Nove de Julho – UNINO.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Saviane, D. (1983) Competência política e compromisso técnico: o pomo da discórdia e o fruto proibido. In: Saviani, D. *Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações*. Campinas: Autores Associados,.
- Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Editora Sílabo, Portugal.
- Veiga, Ilma Passos Alencastro (1998). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. IN: Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. Campinas, SP: Papirus.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa sobre nossa dissertação de mestrado denominada *Gestão Democrática: Reflexões e Desafios na Escola Municipal da Cidade de Grajaú – Maranhão - Brasil*, que tem como objetivo conhecer e refletir sobre a gestão escolar em duas escolas do município de Grajaú-Maranhão-Brasil

O motivo deste convite é que o (a) Sr. (a) .....se enquadra nos critérios de inclusão por ser gestora e<sup>o</sup>ou professora dessa escola.

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

O (A) Sr. (a) será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade.. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Caso haja danos decorrentes dos riscos desta pesquisa, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelo ressarcimento e pela indenização.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do CPF \_\_\_\_\_, nascido (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, residente no endereço \_\_\_\_\_, na cidade de \_\_\_\_\_, Estado \_\_\_\_\_, podendo ser contatado (a) pelo número telefônico ( ) \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo ....., de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

CIDADE/ESTADO, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

**APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA  
JOSÉ RODRIGUES DA COSTA**

Estando a realizar o Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica na Escola Superior de Educação João de Deus, o presente questionário pretende recolher alguns dados de opinião, sob a orientação científica do Prof. Doutor Jorge de Almeida Castro. Nesse relatório pretendemos estudar e refletir as questões da gestão democrática da escola básica na perspectiva da participação, descentralização, transparência e condicionantes que possibilitam ou são impeditivos do exercício da gestão democrática no ambiente escolar.

O presente questionário tem como objetivo conhecer as opiniões dos professores desta escola sobre suas reflexões a respeito da gestão democrática exigida em lei e suas reflexões a respeito da mesma.

Os dados recolhidos serão tratados de modo a garantir a confidencialidade e o anonimato.

Obrigada pela colaboração.

**I- IDENTIFICAÇÃO DO PROFESSOR (A)**

1 Indique sua idade:

Assinale com X a resposta 2.

2 Sexo:	
Feminino	
Masculino	

3. Tempo de serviço na escola:

4. Área de Formação:

**II- SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Você a caracterizaria como sendo:

1. Marque com X sua opinião podendo marcar mais de um elemento.

Democrática	
Descentralizada	
Transparente	

2. Considera que existem impedimentos para o exercício da gestão democrática na sua escola?	SIM	NÃO
---	-----	-----

Dê exemplos:

2.Considera que é possível o exercício da gestão democrática na sua escola?	SIM	NÃO
De qual forma?		

### **APÊNDICE 3: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA PAULO FERRAZ DE SOUSA**

Estando a realizar o Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica na Escola Superior de Educação João de Deus, o presente questionário pretende recolher alguns dados de opinião, sob a orientação científica do Prof. Doutor Jorge de Almeida Castro Nesse relatório pretendemos estudar e refletir as questões da gestão democrática da escola básica na perspectiva da participação, descentralização, transparência e condicionantes que possibilitam ou são impeditivos do exercício da gestão democrática no ambiente escolar.

O presente questionário tem como objetivo conhecer as opiniões dos professores desta escola sobre suas reflexões a respeito da gestão democrática exigida em lei e suas reflexões a respeito da mesma.

Os dados recolhidos serão tratados de modo a garantir a confidencialidade e o anonimato.

Obrigada pela colaboração.

#### **I .IDENTIFICAÇÃO DO PROFESSOR (A)**

1. Indique sua idade:

Assinale com X a resposta 2.

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Tempo de serviço na escola:

4. Área de Formação:

#### **II . SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Você a caracterizaria como sendo:

1. Marque com X sua opinião

Democrática

Descentralizada

Transparente

2.Considera que existem impedimentos para o exercício da gestão democrática na sua escola?	SIM	NÃO
Dê exemplos:		

2.Considera que é possível o exercício da gestão democrática na sua escola?	SIM	NÃO
De qual forma?		

**APÊNDICE 4: GUIÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA APLICADA AS GESTORAS (ES) DA ESCOLA JOSÉ RODRIGUES DA COSTA**

<b>Bloco</b>	<b>Descrição/Questões</b>	<b>Observações</b>
<b>1º Legitimação</b>		
Objetivo: Legitimar a entrevista e os meios de registos.	A seguinte entrevista tem como objetivo conhecer a opinião dos gestores (as) da Escola lugar da investigação sobre o exercício da gestão democrática na referida escola. Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e o anonimato. Solicito também o consentimento para uso de gravador.	
<b>2º Caracterização</b>		
<b>Objetivos:</b>		
1. Identificar os princípios de participação, descentralização e transparência na gestão democrática da escola básica.	Como você identifica na escola os princípios de participação da gestão democrática?	
	Como você identifica na escola os princípios de descentralização da gestão democrática?	
	Como você identifica na escola os princípios da transparência da gestão democrática?	
Destacar as perspectivas para a existência de uma gestão escolar democrática na escola básica da rede municipal de Grajaú-Maranhão.	Quais perspectivas da gestão democrática você destaca na sua escola?	
	Ou considera que a gestão democrática ainda está sendo construída?	
Analisar os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão escolar democrática na rede pública de ensino de Grajaú-Maranhão	Para você existem condições que possibilitam o exercício da gestão democrática nessa escola?	
	Exemplifique as condições que caracterizam a gestão democrática na escola?	
	Ou considera que existem condicionantes que impedem a gestão democrática na escola?	
	Poderia destacar os impedimentos?	

**APÊNDICE 5: GUIÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA APLICADA AS GESTORAS (ES) DA ESCOLA PAULO FERRAZ DE SOUSA**

<b>Bloco</b>	<b>Descrição/Questões</b>	<b>Observações</b>
--------------	---------------------------	--------------------

<b>1º Legitimação</b>		
Objetivo: Legitimar a entrevista e os meios de registros.	A seguinte entrevista tem como objetivo conhecer a opinião dos gestores (as) da Escola lugar da investigação sobre o exercício da gestão democrática na referida escola. Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e o anonimato. Solicito também o consentimento para uso de gravador.	
<b>2º Caracterização</b>		
<b>Objetivos:</b>		
1. Identificar os princípios de participação, descentralização e transparência na gestão democrática da escola básica.	Como você identifica na escola os princípios de participação da gestão democrática? Identifique-os?	
	Como você identifica na escola os princípios de descentralização da gestão democrática? De qual forma?	
	Como você identifica na escola os princípios da transparência da gestão democrática? Quais?	
Destacar as perspectivas para a existência de uma gestão escolar democrática na escola básica da rede municipal de Grajaú-Maranhão.	Quais perspectivas da gestão democrática você destaca na sua escola?	
	Ou considera que a gestão democrática ainda está sendo construída?	
Analisar os condicionantes que possibilitam ou impedem a gestão escolar democrática na rede pública de ensino de Grajaú-Maranhão	Para você existem condicionantes que possibilitam o exercício da gestão democrática nessa escola?	
	Exemplifique as condições que caracterizam a gestão democrática na escola?	
	Ou considera que existem condicionantes que impedem a gestão democrática na escola?	
	Poderia destacar os impedimentos?	