

**ESE**

**POLITÉCNICO DO PORTO**

Helimara Rodrigues Elias

**Implantação da gestão democrática nas  
escolas da rede municipal de Pedras: um  
estudo de caso**

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM  
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Dezembro

20**17**



**ESE**

**POLITÉCNICO DO PORTO**

Helimara Rodrigues Elias

**Implantação da Gestão Democrática nas  
Escolas da Rede Municipal de Pedras:  
um Estudo de Caso**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de MESTRE

Orientação

Professora Doutora Anabela de Barros Pinto  
Sousa

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM  
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Dezembro

20**17**



## **AGRADECIMENTOS**

Inicio meus agradecimentos por Deus, já que Ele colocou pessoas tão especiais a meu lado, sem as quais certamente não teria conseguido concluir.

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais, Hélio Oliveira Elias e Maria do Rosário Rodrigues Elias, pelo apoio.

Ao meu querido esposo, Marccone Sousa Sampaio, e filha, Sofia Elias Sampaio, pelo amor, paciência, compreensão e apoio incondicional para a realização do meu trabalho. Obrigada por terem feito do meu sonho realidade.

Aos meus irmãos Helissandra Ubiara Rodrigues Elias, Clistenis Laercio Rodrigues Elias, Lorena Rodrigues Elias e um agradecimento especial ao meu querido irmão Hélio Oliveira Elias Filho que teve uma grande colaboração para a realização deste trabalho.

As minhas amigas de sempre, Claudia Pires Costa e Solange de Sousa Rego, pelo incentivo constante e por me valorizarem tanto como pessoa. Obrigada pela amizade!

Agradeço também a Doutora Telma Bonifácio dos Santos Reinaldo por estar sempre disponível e disposta a me ajudar. Obrigada por estar ao meu lado e acreditar em mim nesse momento tão importante de minha vida.

Agradeço também a minha estimada orientadora Doutora Anabela de Barros Pinto Sousa por sua incansável orientação sempre com muita coerência.

Ao coordenador do curso, Doutor João Paulo Delgado, pela oportunidade.

E a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.



O sujeito que se abre ao mundo e aos outros inaugura com seu gesto a relação dialógica em que se confirma como inquietação e curiosidade, como inconclusão em permanente movimento na História.

Feire (1996, p. 154).



## RESUMO

O foco deste trabalho é a implantação da gestão democrática nas escolas da rede pública no município de Pedras-Maranhão/Brasil, e pretende entender de que forma as relações político-institucionais interferem na efetiva implantação da gestão democrática, necessária para o devido desenvolvimento dos alunos e da sua comunidade. Pretendemos refletir sobre a gestão democrática nas escolas e o papel do gestor, no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo, utilizando os diversos instrumentos que favorecem esta participação. Utilizamos a metodologia qualitativa através do estudo de caso, ancorada na coleta de dados empíricos com recurso à observação direta e o uso dos instrumentos e inquéritos por questionário e entrevista e; além da pesquisa bibliográfica e análise documental, para responder aos seguintes objetivos: conceituar a gestão democrática escolar; avaliar a importância da prática de gestão democrática e analisar a implantação da gestão da escola municipal. Os resultados que se apresentam contribuem para a percepção de que a gestão escolar das escolas investigadas ainda se encontra carente de clarificação do que seja a gestão democrática em substituição a uma gestão impositiva e centralizadora, que ainda está presente nas referidas escolas. Concluímos que os gestores ainda precisam compreender os processos gestionários democráticos da escola conforme orientação dos documentos legais, e o efeito do seu próprio trabalho sobre a dinâmica dos estabelecimentos de ensino para que seus professores e alunos se familiarizem com concepções de processos de gestão, como membros participantes da escola, de forma efetiva no processo da implantação da gestão democrática, inclusive elegendo seus representantes, conforme orienta o projeto político pedagógico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática. Escola Municipal. LDB nº. 9.394/94;  
Projeto Político Pedagógico.

## **ABSTRACT**

This work analyzes the implementation of democratic management in public schools in the city of Pedras-Maranhão / Brazil to understand how political-institutional relations interfere in the effective implementation of democratic management, necessary for the proper development of students and their community. We intend to reflect on the democratic management in the schools of the municipal public network and the role of the manager in order to guarantee the participation of the school community in the decisions of pedagogical, financial and administrative scope, using the various instruments that favor this participation. We use the qualitative methodology through the case study anchored in the collection of empirical data and in the bibliographical research, to answer the following objectives: to conceptualize democratic school management; evaluate the importance of the practice of democratic management and analyze the implementation of municipal school management. The results found contribute to the perception that the school management of the schools investigated still lacks clarification of what democratic management is in place of a centralized tax administration that is still present in the schools. We conclude that managers still need to understand the democratic management processes of the school and the effect of their own work on the dynamics of educational institutions so that their teachers and students become familiar with conceptions of management processes, such as members of the school, effective in the process of the implementation of democratic management including electing its representatives as it guides the political pedagogical project.

**KEYWORDS:** Democratic Management. Municipal School. LDB nº. 9.394/94. Pedagogical Political Project.



## **INDÍCE**

ÍNDICE DE SIGLAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 A Normatização Da Gestão Democrática Escolar	5
1.1.1. Estrutura do Sistema Municipal de Educação	11
1.1.2. Dimensão da Gestão Escolar Municipal	13
1.1.3. O Plano Municipal de Educação do Município de Pedras – PME /Maranhão para o decênio 2015 –2024	16
1.1.4. Mecanismos Formais para a Implantação da Gestão Democrática nas Escolas Municipais	18
CAPITULO II – ESTUDO EMPÍRICO	29
2.1. Problema e Objetivos	29
2.1.1 Problema	29
2.2 Objetivos	30
2.3 Metodologia	31
2.3.1. Estudo de Caso	34
2.4. O Local da Pesquisa	35
2.4.1. As Escolas Investigadas	36
2.4.2. Características da Escola A e de seus Integrantes	37
2.4.3 Características da Escola B e de seus integrantes	41
2.4.4. Técnicas de Recolha de Dados	42

2.4.5. Técnicas de Tratamento de Dados	49
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
BIBLIOGRAFIA	92
APÊNDICES	101

## ÍNDICE DE SIGLAS

BM	– Banco Mundial
CF	– Constituição Federal
CME	– Conselho Municipal de Educação
CONAE	– Conferência Nacional de Educação
EJA	– Educação de Jovens e Adultos
ESE	– Escola Superior de Educação
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	– Ministério da Educação
PCN	– Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	– Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	– Programa de Desenvolvimento da Educação
PME	– Plano Municipal de Educação
PNE	– Plano Nacional de Educação
PNE	– Plano Nacional de Educação
PNUD	– Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	– Projeto Político Pedagógico
SEDUC	– Secretaria de Estado da Educação
SEMED	– Secretaria Municipal de Educação
UNESCO	– Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	– Fundo das Nações Unidas para a Infância



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Conselhor Escolar .....	25
Figura 2:Reinauguração da Escola A.....	38



## INTRODUÇÃO

Quando pensámos em escolher um tema que servisse de norte para o desenvolvimento de nossa dissertação de mestrado talvez não imaginássemos que fosse tão contundente e necessário quanto achámos nesse momento. É que após as mais diversas leituras, objetivando organizar nosso roteiro de reflexão que incidisse com nossa ideia inicial, concluímos que precisávamos conhecer a norma geradora do conceito de gestão democrática e participativa, conforme encontramos recorrentemente nos manuais acadêmicos que tratam da gestão escolar.

Por outro lado, também percebemos que teríamos de conhecer os documentos normativos do sistema municipal de educação, pois nosso objeto de estudo seria a implantação da gestão democrática nas escolas municipais, porquanto um estudo de casos, de forma que precisamos comparar algumas das experiências de gestão democrática desenvolvida nas escolas municipais de Pedras, um dos municípios maranhense que faz parte da grande São Luís.

Assim, procurando atender as exigências do mestrado, do qual somos aluna na Escola Superior de Educação (ESE) no Instituto Politécnico do Porto, damos início a nossa travessia pelo campo de investigação, fruto de nossa escolha, com o *referendum* de nossa orientadora científica, para alcançarmos nossos objetivos e darmos respostas às nossas indagações que foram sendo (re) construídas no contexto desse trabalho acadêmico, quais sejam: Como se dá, ou vem ocorrendo, a implantação da gestão democrática com vistas à participação coletiva dos entes escolares nas escolas municipais de Pedras-Maranhão? Essa nova forma de gerir as escolas municipais no município de Pedras, está em consonância com o Sistema Municipal de Educação? Tem a gestão democrática contribuída, de facto, para a mudança das posturas dos sujeitos escolares? De que forma? Seriam somente os sujeitos escolares os responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma gestão democrática nas

escolas municipais de Pedras-Maranhão? Como está sendo gerida a implantação da gestão democrática nas escolas municipais de Pedras-Maranhão?

Não sabíamos se, no decorrer de nossa reflexão teórica e metodológica, outros questionamentos atravessariam nosso caminho, mas sabemos que para iniciar este percurso investigativo estas questões, reais e concretas, foram necessárias para repensar o que nos orienta.

Foi ainda importante a aproximação com a legislação acerca da temática. Assim, a Constituição Federal (CF) de 1988, que incorporou no seu Art. 206, inciso VI, a gestão democrática do Ensino Público, e em seu Art. 1º propicia o exercício direto do poder, como também está previsto no Art. 211 o regime de colaboração entre a União, Distrito Federal, Estados e Municípios (Gadotti, 2001). Por outro lado a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96 quando em no Art. 3º, Inciso VIII, determina como princípio a gestão democrática do Ensino Público, na forma da Lei e das Legislações dos Sistemas de Ensino no Brasil, como também no Art. 14, está posto que os Sistemas de Ensino definam as normas de gestão democrática do Ensino Público na Educação.

Dessa forma, podemos compreender claramente que a CF de 1988 e a LDB nº 9.394/96 normatizam as ações necessárias para o desenvolvimento da Educação baseada no princípio democrático de gestão em todo e qualquer nível e modalidade de ensino e em todas as formas de gestão escolar.

Em atendimento ao que recomenda a ética aos trabalhos acadêmicos, utilizaremos um nome fictício para o município onde estão localizadas as escolas, lugares de investigação, o mesmo princípio será utilizado para nomear as escolas investigadas.

Nesse contexto, o município estará aqui identificado como sendo o Município de Pedras no Estado do Maranhão e as Escolas serão identificadas como Escola A e Escola B.

Dessa forma, nosso Objetivo Geral é: Conhecer como está sendo implantada a gestão democrática nas escolas municipais de Pedras Maranhão.

Enquanto que os objetivos específicos são:

- Identificar na Escola Municipal de Pedras-Maranhão os mecanismos constitutivos da gestão democrática escolar.
- Aceder os mecanismos constitutivos da gestão escolar democrática.
- Identificar, na fala dos diversos sujeitos escolares, da Escola Municipal de Pedras – Maranhão as características da gestão escolar democrática:
  1. O que dizem os gestores?
  2. O que falam os professores?

Esta dissertação está organizada em capítulos onde, após a Introdução, versamos sobre Capítulo I – Enquadramento Teórico, onde discutimos a normatização da gestão democrática escolar, tomando como pressupostos os documentos legais da educação brasileiras, quais sejam a CF de 1988, a LDB 9394/96, o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, bem como outros documentos que fazem parte do arcabouço legal das escolas sob a égide da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), tais como o Plano Municipal de Educação (PME) e o Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas e a Proposta Municipal de Educação, para compreender como a gestão democrática está entendida pelas autoridades constituídas responsáveis pela construção desse conjunto documental que orienta a gestão escolar. Nesse percurso através da análise textual foi possível perceber a estrutura e a dimensão da gestão escolar municipal, referendada indubitavelmente pelos teóricos de base que tratam sobre essa problemática.

No Capítulo II – Estudo Empírico, nos debruçamos sobre a problemática sentida e nossos objetivos, a metodologia utilizada, o(s) local(is) do estudo, seus participantes, os instrumentos de coleta de dados e seus subsequentes instrumentos de análise. No capítulo III fazemos uma análise aprofundada dos resultados encontrados, que propicia-nos a percepção dos pontos positivos e negativos da investigação e sua contribuição imediata para a comunidade escolar. Por fim, os pontos positivos e negativos bem como a contribuição que este trabalho possa trazer para se repensar a gestão democrática escolar.

Nesse contexto da construção do trabalho que ora se encerra, fazemos nossas Considerações Finais, seguida das Referências e Apêndices.

# **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1.1 A NORMATIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Na busca de uma mobilização nacional que viesse a fortalecer e consolidar, a nível educacional, a democracia e a cidadania dos brasileiros, a autoridade educacional responsável pela construção das políticas educacionais, que no Brasil é o Ministério de Educação (MEC), participou como país-membro da Conferência Internacional de Educação para Todos em março de 1990 na cidade de Jontiem na Tailândia como país-membro desse encontro internacional.

Para tanto, foi convocada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Banco Mundial (BM), com vista a,

[...] afirmar a sua fé no papel essencial da educação no desenvolvimento contínuo, tanto das pessoas como das sociedades e na construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social (Dellors et. al. 1988, p.10).

Participaram dessa Conferência, os países considerados de maior população do mundo e de menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), tendo como resultado posições consensuais que estão contidas no Relatório feito ao final da conferência pela Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI e entregue a UNESCO, com vistas a serem norteadores de uma reflexão a nível dos países-membros da referida conferência, podendo, assim, constituir a base para os Planos Decenais de Educação nos referidos países, estados e municípios.

O Plano Decenal, como o próprio nome orienta, foi um plano construído no calor das discussões sobre os resultados aferidos na Conferência de Jontiem (1990) que visou à construção de metas a serem alcançadas, com vistas ao atendimento dos ideais e dos caminhos que pudessem conduzir a um desenvolvimento humano mais harmonioso, que combatesse a pobreza, a exclusão social e as diferenças políticas, causadoras de muitos males que operam na humanidade. Como o próprio nome indica, o mesmo tem a duração de dez anos, quando deverá ser substituído por outro que atenda às especificidades temporais da época.

Nesse sentido, a Conferência pensou prioritariamente na educação das crianças, dos jovens e adolescentes dos países-membros que se encontravam em situação de risco, convicção partilhada pela maioria dos integrantes da referida conferência, numa altura em que as políticas educativas enfrentavam fortes críticas, ou estavam relegadas, por razões econômicas e financeiras, para a última ordem de prioridades.

A Conferência Mundial sobre Educação para Todos estabelece um quadro mais amplo para a definição de vários compromissos no âmbito das políticas internacionais, regionais e nacionais para a Educação. Através da Declaração Mundial sobre Educação para Todos, firma-se o compromisso de satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem de todas as crianças, jovens e adultos. (Vieira, 2001, p.63)

No Brasil, imediatamente após o encerramento da Conferência de Jontiem, coube ao MEC, através de suas secretarias, criar um conjunto de documentos que serviriam de base na reconstrução da educação nacional. Dentre eles, o Plano Decenal de Educação, criado de forma emergencial para solucionar um dos problemas cruciais na educação escolar do país, que era a presença de professores leigos na maioria das salas de aula espalhadas pelo território nacional.

O Plano Decenal (1997-2007) não se confundia com o PNE previsto na CF de 1988, criado após a promulgação a LDB nº 9.394/96, o qual incluiria todos

os níveis e modalidades de ensino, tão pouco se caracterizaria como um plano de estilo tradicional, em respeito mesmo à organização federativa do país.

Este Plano Decenal delimitou-se no campo de educação básica para todos, com prioridade emergencial, respondendo ao dispositivo constitucional que determina a “eliminação do analfabetismo e a universalização do ensino fundamental” para os próximos dez anos. Para Freitas (2000),

A Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz ao respeito caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática (Freitas, 2000, p. 58).

Coerente com o regime federativo de organização do país, onde estados e municípios gozam de autonomia, o Plano Decenal de Educação buscava sinalizar, após consenso entre as esferas responsáveis pela educação, os esforços e recursos, bem como quais as estratégias se pretendia utilizar para combater de imediato o analfabetismo e universalizar o ensino fundamental àquela época.

Para Dellors (1990, p.15),

O conceito de educação ao longo de toda a vida aparece, pois, como uma das chaves de acesso ao século XXI. Ultrapassa a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente. Vem dar resposta ao desafio de um mundo em rápida transformação, mas não constitui uma conclusão inovadora, uma vez que já anteriores relatórios sobre educação chamaram a atenção para esta necessidade de um retorno à escola, a fim de se estar preparado para acompanhar a inovação, tanto na vida privada como na vida profissional.

Tendo concomitantemente estabelecido prazos para a solução daquela situação que, de forma emergencial, foi iniciada com os programas de formação docente em serviço para os professores leigos que estivessem em sala de aula, e paralelamente de educação continuada para aqueles

professores que, embora licenciados, estivessem com déficit em sua formação, permitindo-lhes assim uma melhor qualificação docente, através de cursos especialização e pós-graduação que, até aquela época, era um sonho a ser concretizado pela maioria dos professores no país.

Nesse contexto, Paro (2010, p.45) destaca que,

A formação em serviço dos professores suscita, em geral, maior conscientização e capacidade de discernimento, bem como um desenvolvimento das capacidades endógenas. Quando as comunidades assumem maior responsabilidade no seu próprio desenvolvimento, aprendem a apreciar o papel da educação, quer como meio de atingir os objetivos sociais, quer como uma desejável melhoria da qualidade de vida.

Essa dimensão deu à Comissão da Conferência em Jontiem (1990) a devida atenção aos quatro pilares que devem reger a educação, que são: aprender a ser; aprender a fazer; a aprender a conhecer e aprender a aprender. Não que esses pilares sejam separados, mas que eles possam ser alcançados numa perspectiva de sociedade democrática, portanto participativa e, em nosso caso, uma sociedade pluriétnica e multicultural que precisa ser partilhada, para evitar ou saber enfrentar situações imprevisíveis construídas pelo individualismo, o racismo, a intolerância e a ignorância, e que facilite o trabalho em equipe, dimensão atualmente negligenciada pelos métodos pedagógicos.

A participação da comunidade local na avaliação das necessidades, através do diálogo com as autoridades oficiais e os grupos de educadores interessados por essa problemática, é uma das etapas essenciais para ampliar e aperfeiçoar o acesso à educação e à implementação da gestão democrática do ensino. A busca deste diálogo, recorrendo aos meios de comunicação social, a debates no interior das comunidades de base, nos meios educacionais e no diálogo com as famílias, possibilitou que algumas das ideias expressas no PNE (2001-2011) obtivessem algum resultado.

Estas orientações oferecidas pela Conferência de Jontiem em 1990 contribuíram para que a SEMED, no Município de Pedras – Maranhão,

passasse a refletir sobre seu Plano Municipal de Educação (PME), o qual viesse a orientar as escolas para a construção do seu Projeto Político Pedagógico (PPP), e que os seus professores refletissem sobre seu plano de carreira, que passaria necessariamente pela melhoria de sua qualificação profissional.

A este propósito, a Comissão de Jontiem chama a atenção para o interesse de uma descentralização da direção da escola, que conduza a um aumento da responsabilidade e da capacidade de inovação de cada estabelecimento de ensino, haja vista não ser possível fazer reforma na educação sem a contribuição e participação ativa dos professores.

É dessa forma que vão tomando corpo as mudanças no interior das escolas municipais, que darão origem à gestão escolar democrática, sob a égide da participação de todos os atores escolares na construção de um ambiente escolar democrático.

Dessa forma, para atender as orientações oriundas da Conferência Internacional de Educação para Todos (1990), os mecanismos públicos nacionais, estaduais e municipais foram orientados no sentido de construir seus Planos Municipais, seus Projetos Pedagógicos e suas Propostas Curriculares à luz do quadro legal que emana do MEC através de suas Secretarias de Educação Básica, possibilitando que cada ente federado tenha a sua estrutura educacional própria, muito embora siga fiel aos preceitos democráticos constitucionais, que estão postos desde 1988.

De um modo geral, a LDB apresenta que a finalidade do processo educativo é desenvolver a formação básica do cidadão e de modo mais específico dispõe que a etapa do Ensino Fundamental busca o desenvolvimento da capacidade de aprender tendo como meios básicos, o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo; o que inclui a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade (Brasil, 1996).

Além desse objetivo, buscam oportunizar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para a formação de atitudes e valores, a fim de

promover os vínculos de família, os laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca, em que assenta a vida social.

O novo PNE, aprovado em 25 de junho de 2014, pela Lei Federal nº 13.005, reforça o direito de todos a uma educação pública de qualidade, nele foram estabelecidas as metas de ampliação do acesso à educação e de melhoria na qualidade do ensino até 2024, tais como as de universalização do Ensino Fundamental de nove anos, para todas as crianças de 6 a 14 anos, a oferta de escolas em tempo integral no mínimo em 50% das unidades escolares do país, além de enfatizar a melhoria na remuneração e da formação dos profissionais da educação em serviço. Além disso, destinou mais recursos financeiros à educação, como forma de garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

Portanto, a normatização da gestão democrática escolar passa por um conjunto de diretrizes de políticas educacionais em processo contínuo de atualização e negociação, cujo horizonte deve coincidir com a reconstrução do Sistema Nacional de Educação Básica.

Essas diretrizes de política educacional servirão de referência e fundamentarão os processos de detalhamento e operacionalização do PME de todos os municípios brasileiros e em especial do município de Pedras, que nesse contexto nos interessa, elegendo-se em cada instância, as estratégias específicas e mais adequadas para a consecução dos objetivos globais do Plano de Educação Nacional com vistas a uma gestão democrática na escola municipal.

### 1.1.1. Estrutura do sistema municipal de educação

O termo “sistema” é utilizado no campo da educação como sendo uma atividade sistematizada, ato que nos leva a entendê-lo como algo intencional e com finalidades já previstas. Nesse sentido, um sistema de ensino é algo planejado e articulado com outros elementos para que a sua consecução, com base nos objetivos previstos, seja alcançado.

Nesse sentido para Saviani (1996, p.80) “sistema é uma unidade de vários elementos intencionalmente reunidos, de modo a formar um conjunto coerente e operante” no qual poderíamos identificar uma estrita relação entre sistema de ensino e plano de educação, visto que “Plano de Educação” seria um conjunto de estratégias criadas por especialistas para melhorar a educação de um país, estado ou município.

Saviani (1997) destaca que,

Tanto um Sistema de Ensino quanto um Plano de Ensino são formas sistemáticas de organizar a educação, ocorre que a educação é um fenômeno assistemático, onde não é possível se distinguir quando ela atua como ensino, escola, graus, padrões, métodos e é aí que surge a necessidade do plano ou dos sistemas a fim de explicitar a concepção da educação oferecida, com seus critérios de ordenação que integram o processo educativo, através dos quais podemos classificar o Sistema de Educacional, do ponto de vista da entidade administrativa, o qual pode ser federal, estadual, municipal ou particular, do grau de ensino que pode ser fundamental, médio ou superior, da sua natureza regular ou modular e especial e do ponto de vista da preparação: educação geral, especialização, pós-graduação (p.98).

Constitucionalmente em seu Art. 22 Inciso XXIV está inscrito que;

[...] compete privativamente a União legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional; que compete a União, aos estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre educação, cultura, ensino, desporto (Art.24,

Inciso IX); e que é competência comum da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, proporcionar os meios de acesso a cultura, a educação e a ciência (Art. 23, Inciso V).

Alguns questionamentos decorrem desse contexto: terão os municípios a competência necessária para instituir seus próprios sistemas de ensino? Estará explícito na CF este dispositivo?

Percebemos que a legislação não estende aos municípios a competência de legislar em matéria de educação, portanto o município não tem autonomia para baixar normas próprias sobre educação ou ensino, estando constitucionalmente impedido de instituir sistemas próprios, isto é, municipais, de educação ou de ensino. Mas existe uma margem de autonomia para os municípios quando, a CF em seu Art.211 estabelece que “a União, os Estados, Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os seus sistemas de ensino”.

Podemos observar uma inconsistência clara no texto da CF, quando não aparece “os respectivos sistemas de ensino”, mas somente “os seus sistemas de ensino”, denotando que, ao município caberá legislar somente sobre a educação infantil e o ensino fundamental, facto que está claramente entendido na CF no Inciso VI do Art.30: *Compete aos municípios: VI- manter com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental*, dado que nos habilita a entender que os municípios não dispõem da faculdade de instituir sistemas próprios de ensino já que isto estaria em conflito com o dispositivo III Da CF de 1988.

Diante desse conflito legal coube à LDB 9394/96 dirimir tais dificuldades quando, em seu art.211 dispõe que “a União, os Estados e os Municípios organizarão em regime de colaboraçãoos seus sistemas de ensino” fortalecendo, segundo Romão (1997) a participação dos municípios na organização do seu sistema de ensino.

Dessa forma, caberá aos municípios optar por:

- a) Instituir seu próprio sistema de ensino;
- b) Integra-se ao sistema estadual de ensino;
- c) Compor com o estado, no âmbito de seu território, um sistema único de educação básica.

Qualquer que seja a opção escolhida deverá estar contida no Plano Municipal de Educação, o qual detalhará o referido plano educacional.

Para Saviani (1998), após 1990, o acontecimento que alterou de forma substancial as políticas de educação no Brasil foi a Declaração Mundial de Educação para todos, proclamada na reunião realizada entre 5 a 9 de março de 1990, em Jontiem, na Tailândia, onde ficou claro que existe, por parte dos países participantes da Conferência Mundial sobre *Educação para Todos*, um interesse em conclamar a todos os habitantes do planeta Terra ao enfrentamento dos problemas que ameaçava as nações e impediam que a sociedade crescesse com dignidade e cooperação, com vistas ao estabelecimento de uma educação básica para todos, a qual pela primeira vez é objeto de reflexão mundial.

Já o Relatório Delors (2010), por sua vez, ressaltou a importância da gestão escolar, ao destacar a participação da comunidade, a descentralização e a construção de inovações educativas defendendo o aperfeiçoamento dos sistemas educativos e a participação dos diferentes atores na tomada de decisões, bem como a transferência de responsabilidade, vista como algo positivo.

### 1.1.2. Dimensão da gestão escolar municipal

Vimos no capítulo anterior como foi gestada a organização das metas para a educação mundial e especialmente para a educação brasileira em 1990 na Conferência Internacional de Educação para todos, em Jontiem na Tailândia,

onde através do PNE foram criadas as metas da educação municipal que orientaram, a partir daquele momento, os sistemas municipais de ensino visando a possibilidade e, mesmo, a desejabilidade da elaboração de planos municipais de educação.

Com efeito, a partir da imposição constitucional de que os municípios deveriam “proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência” (Art. 23, Inciso V) e “manter programas de educação pré-escolar e ensino fundamental” (Art. 30, Inciso VI), entendemos que essas ações devam ser, preferivelmente, planejadas, isto é, devam ser implementadas segundo planos previamente traçados a partir do diagnóstico das necessidades, que objetivem estabelecer metas e prevejam os meios, aí incluídos, os recursos financeiros através dos quais as metas serão atingidas.

Efetivamente, a CF de 1988 se refere no Art. 14 do PNE a ser estabelecido por lei, e a LDB estabelecem como incumbência da União “elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios” (Art. 9º, Inciso I), e como incumbência dos estados “elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios” (Art. 10, Inciso III). E quando trata das incumbências dos municípios, a LDB estabelece que caiba a estes “organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados” (Art. 11, Inciso I).

E, como já foi salientado, do ponto de vista da eficácia das ações do poder público municipal, resulta imperativo que as mesmas sejam planejadas. Assim, independentemente de que o ensino mantido pelos municípios seja organizado como um sistema próprio ou não, justifica-se a existência de planos municipais de educação. Dada a estreita relação entre sistemas de educação e planos educacionais, a opção por organizar os sistemas municipais de educação implica a formulação de planos municipais de educação, cabendo a Lei Orgânica de o Município ajustar-se à nova situação.

Sinteticamente, os principais passos para implantar o sistema de ensino municipal seriam os seguintes:

- a) Verificar a eventual necessidade de ajustes na Lei Orgânica do Município, em decorrência da decisão de instituir o próprio sistema de ensino;
- b) Elaborar um projeto de lei do sistema de ensino do município, a ser aprovado pela Câmara Municipal;
- c) Organização ou, se já existe, reorganização do Conselho Municipal de Educação, de acordo com o disposto na Lei do Sistema de Ensino Municipal;
- d) Dar conhecimento dessas iniciativas à Secretaria Estadual de Educação e ao Conselho Estadual de Educação.

No que se refere à elaboração do PME, os passos básicos poderiam ser assim indicados:

- a) Efetuar um diagnóstico das necessidades educacionais a serem atendidas pelo Sistema de Ensino Municipal, começando pelos setores definidos pela CF e pela LDB como prioritários para os municípios (Ensino Fundamental e Educação Infantil), e seguindo com os setores considerados de atendimento relevante, como educação especial, alfabetização e educação de jovens e adultos;
- b) Explicitar as diretrizes que orientarão a elaboração do plano, justificando as opções adotadas e as prioridades assumidas;
- c) Definir as metas a serem alcançadas, distribuindo-as num cronograma que indique as etapas a serem vencidas ao longo do tempo de vigência do plano;
- d) Especificar, para cada setor e respectivas metas, os meios disponíveis e aqueles que deverão ser providos, envolvendo o número de escolas, de salas de aula, material didático, professores em exercício e aqueles que serão necessários incorporar, o seu nível de qualificação e de remuneração, procedendo-se de forma semelhante em relação ao pessoal de apoio como secretários de escola, serventes, merendeiras;

e) Elaborar um quadro claro dos recursos financeiros disponíveis, assim como das fontes de recursos adicionais de modo a assegurar a viabilidade das metas e ações planejadas.

Uma proposta de “Plano de Educação” manterá, por certo, a ideia de plano como um instrumento de política educacional. Tratar-se-á, no entanto, de uma política que, visando atender efetivamente às necessidades educacionais da população como um todo, buscará introduzir a racionalidade social, isto é, o uso adequado dos recursos de modo a alcançar o valor social da educação.

Por fim, as administrações locais, em sintonia com as populações das quais receberam o mandato para governar, devem adoptar o único caminho que deve ser trilhado, tendo em vista o objetivo de garantir um ensino que corresponda efetivamente às aspirações e necessidades das pessoas que habitam cada um dos municípios que formam o nosso país.

### 1.1.3. O Plano Municipal de Educação do Município de Pedras – PME /Maranhão para o decênio 2015 –2024

O Plano Municipal de Educação do município de Pedras-Maranhão traz em seu preâmbulo que

Este é um planejamento de longo prazo, que abrange, entre outras coisas, um conjunto de medidas para aperfeiçoar a participação cidadã, a gestão democrática, o financiamento da educação, a atualização do currículo, a valorização dos profissionais da educação; contendo metas e estratégias voltadas para a universalização e democratização de uma educação integral de qualidade social, pautada nos valores humanos, na inclusão, igualdade, diversidade e promoção da justiça social (Maranhão, 2015).

A sua elaboração, está em cumprimento à Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o PNE e à Lei Estadual, que aprovou o Plano Estadual de Educação nº 10.099, de 11 de junho de 2014, sendo resultado de

um processo de construção coletiva em diversos espaços de debates, através da participação de múltiplos sujeitos sociais e políticos e estabelece, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias do PNE para orientar todas as etapas e modalidades da educação do município, para os próximos dez anos.

Para a construção do PME do município de Pedras-Maranhão foram realizados diagnósticos para identificar as necessidades educacionais do município, mediante discussões e debates realizados em escolas, fóruns, plenárias livres, reuniões com representantes da categoria do Magistério, em duas conferências livres, promovidas pelo Conselho Municipal de Educação (CME) e com os representantes da sociedade civil, subsidiado pelas Conferências Intermunicipais de Educação da Região de São Luís e Estadual de Educação do Maranhão, com vistas à construção de um plano que atendesse à realidade e às necessidades específicas do município.

Importa destacar que este documento está em consonância com as perspectivas atuais de definição das políticas educacionais no Brasil que, sobretudo nos últimos anos, receberam uma influência decisiva de movimentos de mobilização da sociedade, no sentido de articular a educação com as políticas de Estado, resultantes de uma ampla participação dos diversos setores da sociedade civil e política. Ressalta-se, por fim, que as metas e estratégias apontam para perspectivas transformadoras e emancipatórias da educação de Pedras-Maranhão, através dos subsídios dados pelos mecanismos formais de educação nacional.

Se, na medida formal, o PME do município de Pedras está em consonância com tais mecanismos, nos resta saber em qual medida ele representa os anseios da comunidade local, e se a sua construção se realizou através das instâncias de implementação e operacionalização da gestão democrática do ensino.

É nesse sentido que procuramos destacar os espaços formais para a construção e implementação da gestão democrática das escolas municipais de Pedras-Maranhão.

#### 1.1.4. Mecanismos formais para a implantação da gestão democrática nas escolas municipais

Este capítulo procura ancoragem nos diversos significados que o conceito de gestão escolar e gestão escolar democrática adquirem em diferentes fontes bibliográficas.

Para Hora (2002),

O termo gestão escolar se fortaleceu, sobretudo na década de 1970, a partir de um movimento reacionário à concepção de administração escolar da época, que pressupunha um caráter de saber aparentemente neutro e objetivo, sendo, no entanto, uma aplicação dos princípios da administração empresarial à realidade da escola, sem que se levassem em conta os elementos próprios deste último ambiente (p.34).

Dessa maneira, a idéia de gestão escolar defenderia uma prática, por parte dos atores da escola, mais política e menos técnica dos seus afazeres; o que exigiria reflexão específica sobre as suas questões particulares e impediria que o setor educacional importasse práticas, mecanicamente, de serviços da área empresarial.

A gestão democrática, nos estabelecimentos de ensino do estado brasileiro, está orientada conforme exposição já feita, pela CF de 1988, pela LDB nº. 9.394/96, e posteriormente pelos Planos de Educação nas esferas Federal, Estadual e Municipal. Nesse sentido, as escolas deverão implantar em suas unidades de ensino a gestão democrática do ensino, como o caminho possível para o alcance da qualidade da educação almejada. Paro (2005) destaca que,

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com os objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos

para realização de fins determinados, administrar a escola é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (Paro, 2005, p.7).

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

A gestão escolar participativa, para Lück (2010), é um imperativo social e pedagógico, e o seu significado dentro do contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente dos empresariais. Gerir a escola implica intencionalidade, definição de um rumo, tomada de posição em uma sociedade.

De acordo com Lück (2010),

A direção da escola, ao deixar de ser administração escolar e passar a ser gestão escolar, passa a garantir uma boa formação para os educandos preparando-os para conviver em sociedade, oferecendo a eles a oportunidade de aprender e compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, e passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam e participem de concreta (Lück, 2010, p.119).

Formosinho & Machado (2008), concluem que a organização da escola em nosso país, ainda está centrada na perspectiva burocrática e racional tendo por ênfase o cumprimento de regras para atender aos objetivos preestabelecidos, muito embora a LDB n. 9.394/96 aponte para o estabelecimento de uma gestão democrática de direito, portanto participativa e autônoma conforme deve orientar o PPP da mesma.

Adelino Costa (1999, p.11), destaca que “o projeto educativo da escola é a expressão do exercício de autonomia da comunidade”, já Formosinho (1988, p.20) nos diz que “os limites físicos do espaço escolar não se esgotam nas

salas de aula da instituição ou na relação professor-aluno”, está para além dos muros da escola alcançando toda uma rede de relações que se estabelecem entre professores, alunos, pais, funcionários, representantes de autarquias e dos interesses sociais, econômicos, culturais e científicos da região.

De acordo com Apple (1997, p. 56) é responsabilidade da escola, cumprir a sua função social, influenciando na formação da cidadania dos seus alunos, sendo por isso, imprescindível a existência de um PPP com objetivos políticos e pedagógicos bem delineados, orientado de forma consciente aos objetivos e as ações da escola. Essa reflexão se ancora na proposta da gestão democrática estabelecida na CF de 1988, em seu artigo 206, quando estabelece que as escolas devam ter: *“gestão democrática do ensino, na forma da lei.”* (Brasil, 1988).

Reforçando este modelo de gestão, a LDB nº 9.394/96 estabelece, através dos artigos 14 e 15, que a gestão escolar participativa e o PPP sejam elaborados pelos membros da comunidade escolar:

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

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996).

Esse modelo de gestão tem-se tornado, na área educacional, um dos motivos para reflexões, debates e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio presente também na LDB nº 9.394/96, que orienta para o exercício da gestão democrática na escola através do PPP, instrumento

indispensável para a elaboração de uma proposta escolar pautada nos trâmites democráticos e participativos.

De acordo com esta Lei, no artigo 24,

A elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação, dos alunos e dos seus familiares para a construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, levando em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino (Brasil, 1996).

A realidade mostra uma série de formas e de significados atribuídos ao sentido de participação na escola. Alguns exemplos identificam participação como simples processo de colaboração, de adesão e de obediência às decisões da direção da escola. Nesses casos, as decisões são tomadas previamente e os objetivos da participação também são delimitados antes dela ocorrer, segundo Bordignon & Gracindo (2000). Perdem-se, dessa forma, duas condições básicas para uma efetiva participação.

A participação é, portanto, condição básica para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra. Uma das questões a serem enfrentadas na gestão democrática são o respeito e a abertura de espaço para o “pensar diferente”.

É o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de idéias, o próprio processo democrático” (Araújo, 2000, p. 134).

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

Vale considerar que “o conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as

organizações) têm de se regerem por regras próprias” (Barroso, 1998). Escola autônoma é, portanto, aquela que constrói o seu PPP de forma coletiva, como estratégia fundamental para sua emancipação (dimensão micro) e para a transformação social (dimensão macro). Assim, a autonomia precisa ser conquistada a partir da democratização.

Outro elemento fundamental da gestão democrática, é a ideia de escola como espaço público, que garanta a visibilidade da escola frente à sociedade, através dos conselhos escolares, da eleição para gestores, dos grêmios estudantis e da associação de pais, sendo a partir desses espaços de prática democráticos deliberados e construídos os caminhos para implementação da gestão democrática. Para Araújo (2000),

Quase como um amálgama dos elementos constitutivos da gestão democrática, a transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola (Araújo, 2000, p. 155).

Para Gracindo (2003) na descrição dos elementos constitutivos da gestão democrática, fica evidente um conceito transversal a todos eles: o de democratização da educação, fio condutor e base da reflexão/ação da gestão democrática através da participação, do pluralismo de ideias, da autonomia e da transparência poissem estes, não se instaura a cultura democrática.

Nesse sentido, para a eclosão da gestão democrática, alguns pré-requisitos se configuram como necessários; são eles: Transparência das informações, dos controles e das avaliações; debate e votação das decisões coletivas; normas de gestão regulamentadas e/ou legitimadas pela maioria; coerência da gestão com o processo democrático mais amplo da sociedade; e, vigilância e controle da efetividade das ações (Fortuna, 2000, p. 19).

Tais transparências serão viáveis se na escola for implantado o Conselho Escolar, que tem papel decisivo na gestão democrática da escola, como instância comprometida com a construção de uma escola cidadã por ser um

órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para a tomada de decisões administrativas financeiras e político-pedagógicas, condizentes com as necessidades e potencialidades da escola.

Conselho Escolar é um órgão colegiado, constituído por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para a tomada de decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas, condizentes com as necessidades e as potencialidades da escola. O Conselho de Escola, para ser efetivo e eficiente, deve ser participativo e transparente, onde cada conselheiro saiba sua real função e a exerçam com responsabilidade.

Sua função primordial é participar das decisões da escola, acompanhando a aplicação de recursos e discutindo prioridades da instituição, além de avaliar a atuação da escola na execução do projeto político-pedagógico, bem como participar das discussões sobre assuntos de interesse da comunidade escolar.

É objetivo do Conselho Escolar, realizar a gestão numa perspectiva democrática, contemplando o coletivo; constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, ampliando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar; promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade; estabelecer políticas e diretrizes norteadoras para a organização do trabalho pedagógico na escola, a partir dos interesses e expectativas histórico-sociais, em consonância com as orientações da SME e legislação vigente; acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar, realizando as intervenções necessárias, tendo como pressuposto o Projeto Político-Pedagógico da escola; garantir o cumprimento da função social e da especificidade do trabalho pedagógico da escola, de modo que a organização das atividades educativas escolares esteja pautada nos princípios da gestão democrática.

O Conselho deve se reunir periodicamente ou sempre que houver necessidade. Pelo menos uma reunião mensal deve ser realizada, com pauta previamente estabelecida em edital, para que os representantes possam discutir e definir, dentro de cada assunto, as soluções e os interesses a serem apresentados por cada segmento. Além das reuniões periódicas, há também assembleias gerais, que podem ser convocadas para esclarecimento do papel dos Conselhos de Escola, eleição de seus membros, divulgação das propostas de trabalho das escolas e para fazer um balanço das atividades realizadas. Tanto as assembleias quanto as reuniões do Conselho de escola devem ser realizadas, com a presença da maioria dos convocados, sendo todas as discussões, votações e decisões registradas em atas, que serão lidas, aprovadas, assinadas e colocadas à disposição da comunidade escolar e local.

O Conselho Escolar é composto por, no mínimo 4 (quatro) e no máximo 20 (vinte) membros, que fazem parte dos vários segmentos da escola e da comunidade usuária. Cada conselheiro terá um suplente. O diretor é membro nato do Conselho de Escola.

Para ser membro do Conselho Escolar o candidato deve representar e fazer parte de algum segmento da comunidade escolar e local, como: diretor (a) da escola; pedagogos; professores; demais funcionários da escola; alunos maiores de 16 anos; pais ou responsáveis por alunos.

São atribuições dos conselheiros: representar seu segmento discutindo, formulando e avaliando internamente propostas a serem apresentadas nas reuniões do Conselho; representar seus segmentos expressando as posições de seus pares, visando sempre à função social da escola; promover reuniões em seu segmento, a fim de discutir questões referentes à organização e ao funcionamento da escola, bem como, o encaminhamento de sugestões e proposições ao Conselho escolar; participar das reuniões ordinárias e extraordinárias sempre que convocados; orientar e coordenar os seus segmentos visando à eleição de seus representantes do Conselho divulgar as decisões das medidas definidas no Conselho escolar, desenvolvendo ações no âmbito de suas competências.

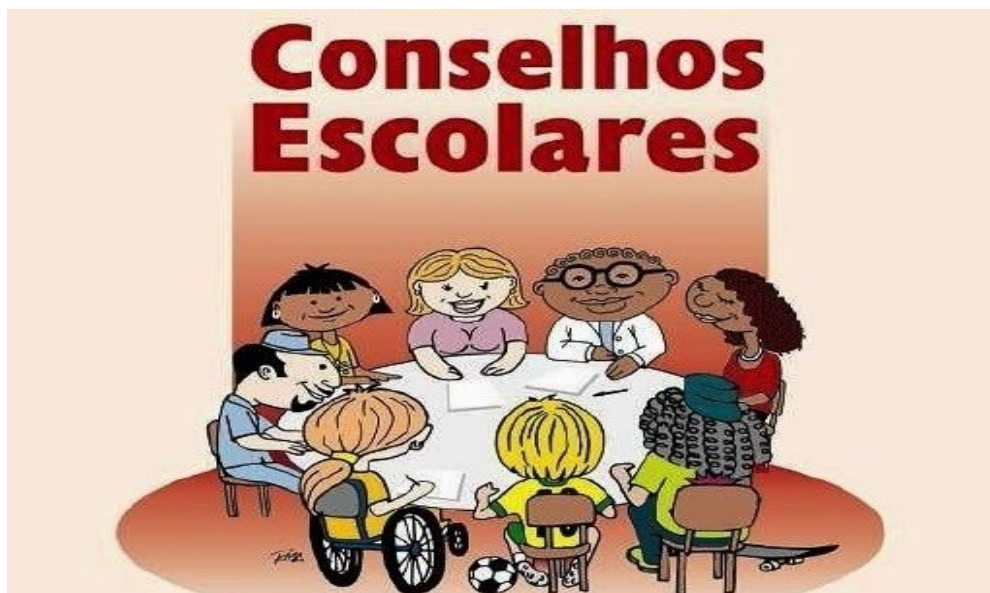


Figura 1: Gravura representativa de um Conselho Escolar  
Fonte: Livro Didático de Formação de Gestores (2016)

O Conselho Escolar deve estar atento a alguns aspectos extremamente relevantes desse processo com respeito às diferenças existentes entre os sujeitos sociais, garantindo que o PPP da escola seja o instrumento para impedir a fragmentação das ações.

Gadotti (1980) estende à gestão democrática, para além das definições teóricas, uma faceta prática.

A gestão democrática deve estar impregnada por certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, a gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (Gadotti, 1980, p.4).

O PPP, para Gandin (2004), é de suma importância para a construção de uma escola que produza transformações sociais, uma vez que é por meio dele

que se esquadrinham os objetivos que se pretendem alcançar e os possíveis caminhos para tanto. No rol de intenções do Projeto deve haver, como meta principal, a definição das práticas que se almejam para que a escola realize uma educação de qualidade, e para que esta ocorra de maneira política, com o trabalho ativo de todos os atores envolvidos no cotidiano escolar.

Nesse sentido, todos devem participar de sua elaboração; e não há que se argumentar que pais e alunos não possuam o conhecimento técnico suficiente para tal trabalho, pois o projeto político-pedagógico demarca de maneira coletiva a competência principal esperada do educador e de sua atuação na escola (Bussmann, 1995, p.38).

Outro tema que permeia, com grande ênfase, as discussões sobre a gestão escolar democrática é a presença de eleições para diretores, chegando mesmo a ocorrer uma confusão, em certos segmentos, entre esse mecanismo e a ocorrência da democracia nos processos gerenciais, como se um termo fosse quase que sinônimo do outro (Mendonça, 2000).

Existem várias maneiras de provimento de cargos para a equipe de diretoria nas escolas em geral. Mendonça (2000) delimita basicamente quatro formas de acesso para diretores no Brasil: a) indicação - livre nomeação por autoridade do Estado, podendo existir, para tal, pressão político-partidária; b) concurso público de provas e títulos; c) eleição – por manifestação, através do voto, dos vários segmentos da comunidade escolar; e d) seleção e eleição – habilita o candidato por meio da realização de provas ou obrigatoriedade em participar de algum curso.

No entanto, nas escolas municipais do Estado do Maranhão, o cargo de gestor escolar ainda é por indicação – livre nomeação por autoridade do Estado, podendo existir, para tal, pressão político-partidária.

Por outro lado, as organizações no interior das escolas, dos grêmios estudantis e a associação de pais, têm o mérito de poderem constituir-se em um espaço privilegiado de formação política, permitindo aos estudantes e responsáveis a participação em reuniões, processos eletivos e decisões coletivas (Grácio & Aguiar, 2002).

Enquanto os grêmios estudantis possibilitam que os alunos exercitem, desde cedo, suas práticas de participação democrática e criem espírito crítico e de clareza nas reivindicações necessárias ao bom desenvolvimento da prática democrática, a associação de pais ou similares pode configurar-se como um espaço de estímulo à discussão sistemática sobre as questões da escola e sobre o próprio papel dos responsáveis na Educação, fortalecendo assim a participação desses atores, que em muitas ocasiões, principalmente nos momentos abertos pela instituição escolar (como reuniões com professores ou conselhos colegiados) que são meros coadjuvantes, configurando-se como simples ratificadores de processos que já vêm prontos e acabados pelas secretarias de educação.

Também faz parte da gestão democrática da escola municipal o Programa de Desenvolvimento da Educação (PDE), que é um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. Além do PDE, há também o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial. O programa engloba várias ações e objetiva a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas, e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, contribuindo para elevar os índices de desempenho da educação básica.

Nesse contexto é que procuramos refletir sobre como se dá a implantação da gestão democrática nas escolas municipais do município de Pedras-Maranhão, tomando como referência aos aportes legais e teóricos que nos possam orientar na consecução de nosso trabalho investigativo.



## **CAPITULO II – ESTUDO EMPÍRICO**

### **2.1. PROBLEMA E OBJETIVOS**

#### **2.1.1. Problema**

Segundo o censo demográfico IBGE de 2010, a população residente em Pedras, município maranhense é de 29.167 habitantes, destes 10.185 frequentavam a escola básica, sendo distribuídos na educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos, sendo em sua maioria alunos da rede municipal, seguidos pelos que frequentam o ensino médio na rede estadual de ensino.

À luz do exposto, podemos verificar que o empenho em organizar os sistemas de ensino a nível municipal em nosso país sempre exigiu uma organização que esteja atrelada aos anseios das políticas educacionais a nível estadual, através da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC), e ao nível municipal, por meio da SEMED, enquanto órgãos mediadores de uma racionalidade educacional visando dar-lhe sistematicidade, isto é, organizando-a na forma de sistema.

Assim, a partir de 1964, na tentativa de operar transformações sociais feitas pela ação do Estado, sob a égide da ideologia do nacionalismo desenvolvimentista, vivenciamos a tensão entre a ideia de plano de educação, como instrumento da ação do Estado a serviço do desenvolvimento econômico-social do país, e a ideia de plano de educação, como mero instrumento de uma política educacional que se limita a distribuir recursos na suposição de estar, dessa forma, preservando a liberdade de iniciativa no campo educacional.

No período pós-1964, manteve-se o objetivo da modernização, mas fazendo-se a assepsia das pressões e dos conflitos sociais, levando a uma reflexão sobre o plano enquanto instrumento de introdução da racionalidade tecnocrática na educação.

No período de transição correspondente à “Nova República”, entre 1985 e 1989, em nome do combate ao autoritarismo pretendeu-se introduzir uma “racionalidade democrática”, que acabou gerando dispersão e descontrolo de recursos e justificando práticas clientelistas.

Finalmente, a partir de 1990, a “racionalidade financeira” é a via de realização de uma política educacional cujo vetor é o ajuste aos desígnios da globalização, através da redução dos gastos públicos e da diminuição do tamanho do Estado, visando tornar o país atraente ao fluxo do capital financeiro internacional.

É nesse contexto que se insere nossa problemática, qual seja discutir, através da base legal que sustenta a escola municipal, a gestão democrática e estabelecer um recorte amostral, para conhecer as implicações para a implantação da gestão democrática nas escolas municipais do município de Pedras-Maranhão, com vistas à percepção do atendimento do que a Constituição Brasileira de 1988 e a LDB 9.394/96 orientam, mediante a sua concepção de gestão democrática da educação através do PME.

## 2.2. OBJETIVOS

Objetivo Geral – Conhecer como está sendo implantada a gestão democrática nas escolas municipais de Pedras-Maranhão.

Objetivos Específicos são:

- Identificar, na Escola Municipal de Pedras-Maranhão, os mecanismos constitutivos da gestão democrática escolar.
- Aceder aos mecanismos constitutivos da gestão escolar democrática.

- Identificar na fala dos sujeitos escolares da Escola Municipal de Pedras-Maranhão as características da gestão escolar democrática:
  1. O que dizem os gestores?
  2. O que falam os professores?

### 2.3. METODOLOGIA

A nossa metodologia de estudo se enquadra na pesquisa qualitativa, muito embora saibamos das limitações implicadas nesse tipo de pesquisa, seja pelos recortes necessários, seja pelos nomes omitidos ou eventos não mencionados, no entanto as questões que estão postas pelos adeptos da pesquisa qualitativa como método de investigação, nos indicam que ela ainda tem muito a contribuir para as pesquisas na área das ciências sociais e humanas.

Nesse sentido, as pesquisas na área de educação tendem a utilizar o método qualitativo pela sua relevância na prática social, porque trazem novas questões a partir das publicações sobre a epistemologia da investigação empírica, o que é salientado em obras como as de Denzin & Lincoln (2000), Bogdan & Biklen (2001), Jean Poupart (1997), as quais nos mostram a densidade dessas questões presentes na pesquisa atual.

Assim, a pesquisa de cunho qualitativo é uma prática válida e necessária na construção solidária da vida social, e os pesquisadores que optam pela pesquisa qualitativa, e decidem pela descoberta dessa via de investigação, não pretendem furtar-se ao rigor e à objetividade, mas reconhecem que a experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la.

Para Erickson (1986, p.163),

A flexibilidade das regras concernente a realização da pesquisa qualitativa é uma das suas peculiaridades, por outro lado a abordagem hipotético-dedutiva coloca como primordial a definição do objeto de pesquisa e o seu delineamento se constitui um instrumental técnico para delimitá-lo, embora a pesquisa qualitativa tenha um caráter repetitivo e retroativo, nela se encontra a simultaneidade da coleta de dados, da análise e da elaboração do problema, que alguns teóricos denominam como modelo de adaptação contínua, sendo essa a sua grande peculiaridade.

Por outro lado, somente na pesquisa qualitativa existe a proximidade entre os atores sociais e o pesquisador e, segundo Poupart (1997), “nesse tipo de pesquisa o campo de estudo não é pré-estruturado, e nem operacionalizado de antemão. O pesquisador deve render-se às condições particulares do campo e estar atento às dimensões que possam se revelar pertinentes (p.46)”.

Segundo Denzin & Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira & Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Ao discutir as características da pesquisa qualitativa, Creswel (2007, p. 186) chama atenção para o facto de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Além disso, o autor destaca que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Outro aspecto é que a análise dos

dados tende a seguir um processo indutivo – a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré-configurada.

Richardson (1999) acrescenta que a pesquisa qualitativa é especialmente válida em situações em que se evidencia a importância de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos, devido à complexidade que encerram (por exemplo, a compreensão de atitudes, motivações, expectativas e valores).

Godoy (2005) destaca alguns pontos fundamentais para uma "boa" pesquisa qualitativa, tais como: *credibilidade*, no sentido de validade interna, ou seja, apresentar resultados dignos de confiança; *transferibilidade*, não se tratando de generalização, mas no sentido de realizar uma descrição densa do fenômeno que permita ao leitor imaginar o estudo em outro contexto; *confiança* em relação ao processo desenvolvido pelo pesquisador; *confirmabilidade* (ou confiabilidade) dos resultados, que envolve avaliar se os resultados estão coerentes com os dados coletados; *explicitação cuidadosa da metodologia*, detalhando minuciosamente como a pesquisa foi realizada e, por fim, *relevância das questões de pesquisa*, em relação a estudos anteriores.

Os defensores da pesquisa qualitativa argumentam que a realidade é socialmente construída e que, por esse motivo, não pode ser apreendida e expressa por meio de estudos quantitativos, cujos pressupostos são mais objetivos e gerais. A seguir, são apresentadas algumas comparações entre pesquisa qualitativa e quantitativa na tentativa de esclarecer as principais diferenças entre essas duas metodologias de pesquisa.

Nos últimos anos, tem havido muita discussão sobre as diferenças entre a pesquisa qualitativa e quantitativa. Segundo Bauer & Gaskell (2002), uma metodologia qualitativa ou quantitativa será empregada dependendo da forma que o pesquisador deseja analisar um problema. Desta forma, existem problemas que podem ser investigados por meio da metodologia qualitativa e há outros que exigem uma conotação mais quantitativa.

Na visão de Denzin & Lincoln (2006), a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não

podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Já os estudos quantitativos enfatizam o ato de medir e analisar as relações causais entre variáveis, e não processos.

### 2.3.1. Estudo de caso

Como estratégia de investigação o estudo de caso tem tido uma influencia considerável no campo das ciências sociais, tanto pela frequência como é utilizado como pelos distintos itinerários de investigação que podem ser delineados tendo por base esse formato metodológico.

O estudo de caso insere-se no que Becker (1996) denomina modelo artesanal de ciência, para se referir a um modelo no qual o investigador atua como artesão intelectual, uma vez que adequa e personaliza os instrumentos de acordo com seu objeto específico de investigação.

Essa metodologia se adequa às investigações realizadas através de abordagens qualitativas, utilizando novos referenciais epistemológicos (Carvalho, 2003). O estudo de caso é uma estratégia investigativa na qual se procura analisar, descrever e compreender determinados casos particulares de indivíduos, grupos, organizações ou situações, podendo encetar comparações com outros casos e formular determinadas generalizações (Lessard-Hébert, 1994).

James McKernam (1999, p.96),

Considera o estudo de caso, uma recolha formal de dados apresentada como uma opinião interpretativa de um caso único e inclui a análise de dados recolhidos durante o trabalho de campo redigidos no culminar de um ciclo de ação ou da participação na investigação.

Na opinião desse investigador o estudo de caso é uma técnica apropriada para procurar explicar os aspetos pertinentes de um dado acontecimento ou situação, podendo proporcionar informações específicas sobre um projeto, uma inovação, ou um acontecimento durante um período de tempo prolongado. Daí considerarmos e elegermos o estudo de caso como estratégia de investigação útil no estudo sobre escolas, uma vez que permitirá compreender o funcionamento da mesma, fundamentando decisões que concorrem para sua prestação educativa.

#### 2.4. O LOCAL DA PESQUISA

Até o século XVI, a região atualmente ocupada pelo município era tradicionalmente habitada pela etnia indígena dos potiguaras. Fundada no final dos anos 1940, por dois imigrantes de Acaraú, Antônio do Pocal e José Baiaco, que se estabeleceram com suas famílias. A povoação tem como atividades principais de subsistência a pesca e a produção de rendas, ambas realizadas de forma artesanal. Devido ao seu inicial isolamento, a comunidade foi considerada uma ilha linguística cearense por pesquisadores que a visitaram no final da década de 1970. Essa situação foi-se alterando com a construção de primeiro acesso rodoviário em 1964, e o seu asfaltamento em 1977. Em 1994, separou-se de Paço do Lumiar. O povoado de Pedras ganhou status de município e elegeu Laci de Oliveira como seu primeiro prefeito no último pleito eleitoral, realizando assim, o sonho de seus moradores.

Pedras é um município brasileiro no estado do Maranhão está localizado na microrregião da Aglomeração Urbana de São Luís denominada Mesorregião do Norte Maranhense. O município tem 29.167 habitantes (Estimativa de 2014) e aproximadamente 66 km<sup>2</sup>. O município ficou conhecido pelo seu artesanato tipicamente cearense, pelo sabor dos peixes

comercializados nos bares e restaurantes do povoado e pela beleza de suas praias desertas.

Do ponto de vista turístico, atualmente, Pedras é destino alternativo à visitação na capital São Luís do Maranhão, tendo como principais atrativos os passeios nas praias e dunas da região, vasto manguezal preservado e apreciação da gastronomia por meio de pratos típicos baseados em frutos do mar. Como potencial atrativo de turismo cultural (ou de base comunitária), a Pedras apresenta *modus vivendi* de pescadores e artesanato variado.

#### 2.4.1. As escolas investigadas

A escolha das duas escolas a serem investigadas nesse município se justifica por conta de serem estabelecimentos escolares periféricos, embora uma delas esteja situada na zona urbana do referido município, possui características muito próximas da outra escola na zona rural, tendo em vista que a sua população alvo é identificada como sendo de pessoas pobres que vivem do artesanato e da pesca, que são as atividades principais da região.

Convencionamos identificá-las como sendo Escola A aquela situada na zona urbana e Escola B a que está situada na zona rural.

A educação pública no município de Pedras atende aos segmentos: Educação Infantil - Creche com quatro escolas; Pré-escola com doze escolas; Educação de Jovens e Adultos (EJA) – Supletivo com duas escolas; Ensino Fundamental Anos Iniciais com quatorze escolas; Ensino Fundamental - Anos Finais com sete escolas e Ensino Médio com três escolas, totalizando quarenta e duas escolas no município.

A prefeita municipal recentemente deu uma entrevista ao Jornal da cidade destacando que “em função da importância da Educação, faço questão de prestigiar essas solenidades que ressaltam sua importância no desenvolvimento da nossa cidade. Assumimos o desafio de mudar a triste

realidade encontrada nas escolas e, com essa incumbência, estamos realizando verdadeiras transformações nas escolas”, afirmou a prefeita.

A escolha de duas escolas para desenvolver esta investigação não obedeceu a nenhum critério específico, pois entendemos que qualquer escola dessa localidade poderia ser lugar de investigação, assim de forma aleatória escolhemos uma escola na zona urbana e outra na zona rural, por entendermos que por estarem situadas em localidades diferentes com sujeitos que vivem de formas específicas, poderia ser importante conhecer essas duas situações distintas.

#### 2.4.2. Características da escola A e de seus Integrantes

Esta escola está situada na zona urbana de Pedras, atende a uma população de baixa renda, que em sua maioria são filhos de artesãos, pescadores e trabalhadores autônomos, que não possuem um emprego fixo e têm baixa escolaridade, vêm a escola como a oportunidade de educar seus filhos para que tenham uma vida melhor, nos afirmou uma das mães por nós entrevistada.

A escola possui uma área de 552,32m<sup>2</sup>, distribuídos em construção de alvenaria com cobertura de telhas de barro, onde estão alocadas 08 salas de aula, um pátio coberto, um laboratório de informática, uma biblioteca, uma sala de reunião para professores, uma secretaria e uma sala da gestão, além de cozinha, cantina e dois banheiros. Conta atualmente com 591 alunos de ambos sexos, sendo 290 alunos matriculados no turno matutino e 301 no turno vespertino, atendidos por uma equipe de 22 professores licenciados em diferentes áreas do saber, concursados em sua maioria.

Esta escola A foi recentemente alvo de reforma, conforme pode ser visibilizada na foto abaixo publicada no jornal local não sendo, portanto, falta

de ética reproduzir tal fotografia de reinauguração da escola lugar de nossa investigação:



Figura 2: Cenas da reinauguração da Escola A  
Fonte: Site da Escola

A escola tem um Projeto Político Pedagógico elaborado no ano de 2013, portanto não tão defasado quanto da outra escola investigada que conforme veremos adiante tem um PPP produzido em 2009. Esta escola é gerida por um professor, com formação em nível superior em Pedagogia com especialização em Gestão Escolar.

O Gestor Geral da Escola A nos informou, que possui experiência já comprovada como gestor, adquirida quando teve oportunidade de desenvolver esse trabalho de gestão em outras escolas e, para além disso, nessa escola investigada, o mesmo está trabalhando com vistas a organizar uma equipe pedagógica bem instrumentalizada, visando a reformulação do seu PPP, o qual para o GG da Escola A já não atende as expectativas da escola e de sua equipe, visto que já não retrata a realidade da mesma, bem como não tem os elementos que são determinantes de uma gestão pedagógica democrática nos moldes orientados pelos órgãos gestores da educação municipal.

Mediante as palavras declinadas pelo GG da Escola A tivemos a percepção de que estaríamos diante de um gestor com qualidades inovadoras, à frente de uma escola que está situada em um município periférico da cidade de **São Luís do Maranhão** e que portanto, não tem as condições básicas de ser uma escola de excelência não fora a atuação de sua gestão escolar.

Nesta escola atuam no turno matutino 22 professores no ensino fundamental das series finais (6º ao 9º ano), no entanto só tivemos a disponibilidade de um contingente de 01 gestor e 15 professores que se disponibilizaram a nos recepcionar com suas falas e depoimentos a respeito da rotina escolar, para tanto solicitamos que os mesmos assinassem ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) autorizando o uso de suas falas, ao mesmo tempo que os informamos da garantia do seu anonimato.

Identificamos que em sua maioria, os professores dessa escola são do gênero feminino, possuem experiência na docência num intervalo de 5 a 15 anos, assumem de 20 a 40 horas de trabalho semanal, são portadores de diploma de graduação de nível superior com licenciatura para atuarem na educação básica e alguns deles possuem pós-graduação *stricto sensu*, com mestrado.

Em sua totalidade, a escola conta com 43 funcionários, incluindo aí os 22 professores, além de pessoal de limpeza, portaria, vigilância, coordenação pedagógica e supervisão, para atenderem aos dois turnos nos quais a escola funciona.

Conforme a fala do GG da Escola A, esta escola vem sendo alvo de invasões por parte de gangs de vândalos que a saqueiam e levam desde alimentação da merenda escolar até equipamentos eletrônicos, e que segundo o GG *“por conta desse problema temos tido uma segurança armada na porta da escola que se reveza dia e noite”* disponibilizada pela Secretária de Educação - SEDUC, nos informou o mesmo.

Esta escola tem um programa voltado para a aplicação de medidas protetivas com vista a evitar violência escolar e *bullying* entre os alunos, tais medidas são de aconselhamento, acompanhamento e repressão a tais

conflitos, junto aos alunos e seus familiares, usando material impresso em forma de panfletários e oferecendo palestras ministradas por profissionais especializados oriundos de órgãos públicos que atuam na prevenção de drogas, de uso indevido de armas brancas, gravidez precoce, violência contra a mulher, a criança e o idoso, tudo para desenvolver nos seus alunos um comportamento social pacífico e sem preconceito de qualquer ordem.

Ainda segundo o GG da Escola A esse trabalho objetiva apoiar e orientar aos alunos com baixa autoestima, com vista à construção de um espírito democrático, inclusive vem estimulando a construção de lideranças estudantis. Com vista à disseminação de valores sociais e de convivência harmoniosa na escola e na comunidade, nos informou o GG.

Não existe grêmio estudantil na escola, mas o projeto de liderança estudantil. Instruído pelo gestor os professores, vem obtendo resultados pedagógicos satisfatórios, onde os líderes e vice-líderes são eleitos pelos próprios alunos da turma obedecendo a alguns critérios orientados pelos próprios professores da escola, têm ajudado a inculcar aos alunos que o líder é um sujeito social que faz a diferença na escola, quando contribui com orientações aos seus colegas sobre alguns valores da sociedade civil. Então eles mesmos, depois de conversarem entre si, elegem esses líderes, através de eleição, trabalhada a liderança, ou seja, explicando sobre o que é um líder, suas funções, tipo de líder, diferença de líder democrático para líder demagogo ou autoritário, e para desmistificar a ideia de que líder é só para entregar o outro aluno que faz alguma coisa errada. Nas orientações repassadas pelos professores, estes deixam claro que um líder tem uma consciência democrática na escola e na sala de aula, algo que contribui para melhorar sua sala de aula na ausência do professor.

Para além desse instrumento de amparo aos alunos em situação de risco, a Escola A mantém um Informativo Semestral, onde utiliza os espaços para dar boas vindas aos alunos e professores no início do ano letivo, destacando-se também nesse material impresso alguns serviços de atendimento à comunidade escolar mantidos pela escola, qual seja o calendário escolar, as

datas de reuniões de pais e mestres, o calendário de provas, o horário das aulas, os projetos desenvolvidos pela escola, dentre eles, os jogos escolares ou outras atividades que estejam sendo programadas para aquela época.

#### 2.4.3 Características da escola B e de seus integrantes

A escola rural ou escola B, conforme identificação anterior, é mais recente que a escola urbana (escola A). Foi fundada em 2009, em uma localidade mais distante do centro urbano. Em seu início de funcionamento só atendia ao ensino fundamental, séries iniciais, mas por pressão da própria comunidade já estendeu a oferta de ensino à educação infantil e às séries finais do ensino fundamental, em parceria com o governo do Estado do Maranhão. Seu perfil é de atendimento a uma clientela com baixo poder econômico e cultural, que em sua maioria dependem dos programas assistenciais de governo como Bolsa Escola e Bolsa Família, os quais se destinam a pessoas de baixa ou nenhuma renda, pois estes recursos substituem ou complementam os poucos salários dessas famílias que são marisqueiros, pescadores, feirantes, agricultores profissionais autônomos, domésticas e muitos desempregados que vivem de bico.

A Escola Rural B possui 07 salas de aula, funcionando no turno vespertino. Tem um pátio coberto, quatro banheiros, uma despensa e uma cantina com cozinha adaptada. Atualmente conta com 409 alunos, 19 professores e 12 operacionais, que assumem diversas tarefas desde a limpeza da escola, passando pelo trabalho de portaria, secretaria e vigilância. Todos os professores possuem curso superior e nenhum pós-graduação.

Possui PPP profuzido em 2009, possui também o Estatuto do Conselho Escolar e o Regimento Interno. Sua gestão, segundo informações obtidas junto a GG da Escola B, tem por base um trabalho estratégico com vista à prevenção de problemas comuns nas escolas municipais localizadas na zona

rural, que vão desde desajustes familiares, uso de drogas, gravidez precoce, racismo, e esses fenômenos exigem que a gestão oriente os seus professores com vista a um trabalho social, visando a melhoria do relacionamento entre escola e família. As famílias dos alunos mediante as informações que obtivemos, fazem parte do Colegiado Escolar bem como do Conselho Fiscal, conforme orientação da LDB n. 9.394/96 para a gestão democrática e participativa.

Conforme a GG da referida escola, a mesma está situada em uma área de risco, constantemente assaltada pela ação de gangs e dos próprios alunos usuários de drogas, sendo necessário que a escola tome a dianteira no combate a estes fenômenos peculiares de escolas de periferia. Em relação à disponibilidade de atendimento ao nosso trabalho investigativo, a comunidade dessa escola colaborou de forma tranquila, tanto que foi possível ter a participação de gestores, professores, alunos e seus pais ou responsáveis.

Em nossa percepção, a Escola B está menos receptiva e menos sensível para as práticas democráticas do que a Escola A, pois nas suas ações ainda não se constituem elementos constituintes de uma mudança substancial nas relações que se estabelecem dentro do ambiente escolar com vista à implantação da gestão democrática que a lei da educação nacional preconiza.

#### 2.4.4. Técnicas de recolha de dados

Ludke & André (1986) apontam três métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa qualitativa: observação, entrevista e pesquisa e/ou análise documental. A *observação* é um método de análise visual que consiste em se aproximar do ambiente natural em que um determinado fenômeno ocorre, visando chegar mais perto da perspectiva dos sujeitos investigados.

A observação precisa ser antes de tudo, controlada e sistemática, o que implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho a ser realizado. Richardson (1999) destaca que a observação pode ser participante (o observador busca tornar-se um membro do grupo) ou não participante (o pesquisador não interage com o grupo observado).

Nessa investigação, utilizamos para a recolha de dados, a pesquisa bibliográfica e documental, bem como métodos empíricos como a observação não participante dirigida aos respectivos campos de investigação onde podemos identificar cinco componentes importantes conforme nos orienta Reyna (2005) “o objeto de observação, o sujeito de observação, as condições de observação, os meios de observação, e o sistema de conhecimentos a partir do qual se formulou o objetivo da observação” (p.56). Quanto ao objeto da observação temos as escolas A e B, localizadas respectivamente nas zonas urbana e rural do município de Paço do Lumiar; os sujeitos foram os gestores e os professores das respectivas escolas; em relação às condições de observação estas não foram tão amistosas, conforme esperávamos, mas obtivemos os TCLE, e seguimos com tato necessário a que nossa presença fosse aceita e alcançássemos o resultado que esperávamos alcançar, não podemos dizer que foi o esperado, mas deu para alcançarmos alguns dos nossos objetivos mais concretamente e outros nem tão satisfatórios assim. Os meios de observação foram nossa sensibilidade de captar o que fosse importante aos nossos objetivos e registrar o que víamos de forma a considerar o visível e não o que desejamos inicialmente encontrar.

E por fim obtivemos elementos que contribuíram para o quinto componente da observação, na perspectiva de Reyna (2005) que foi a produção dos resultados da observação sem perder de vistas o que desejávamos obter e a base teórica que nos orientou na investigação.

Dentre estes, são indispensáveis em ordem de importância: o observador e o objeto da observação; em segundo plano, os meios, que propiciam uma ampliação das características do objeto para análise; em terceiro plano, as condições de observação, que dizem respeito ao contexto no qual o objeto se

manifesta; e por último o sistema de conhecimentos, que constitui o referencial teórico que fundamenta a pesquisa (Reyna, 2005; Belei, 2008).

Por outro lado, caracterizamos nossa observação como sendo a observação participante, identificada quando o observador se torna parte da situação a observar a partir do comportamento verbal dos implicados no contexto observado, mas também de situação não verbal dos participantes, bem como de seu meio ambiente, das anotações que ele mesmo faz quando está no campo (Moreira, 2004).

Para Martins (2004) esse método pode gerar questionamentos para o problema investigado, sendo necessário que o pesquisador seja aceite pelo outro, por um grupo, pela comunidade, para que se coloque na condição ora de partícipe, ora de observador (Martins, 2004).

Com a utilização desse método é possível coletar informações sobre as causas geradoras dos comportamentos sociais dos implicados e ter acesso a dados importantes e úteis. Por outro lado, a análise e interpretação, dos dados são mais complexas quando o nível de participação do observador for mais constante ao campo investigado, podendo propiciar a perda da objetividade e influenciando o resultado da pesquisa.

Quanto aos meios utilizados, as observações podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, ou seja, o pesquisador pode ir a campo com um roteiro previamente estabelecido ou sem ele. A observação não estruturada, na qual o observador age livremente observando e decidindo o que pode ser significativo para a pesquisa não é a mais indicada para estudos científicos. A observação participante costuma ser essencialmente não estruturada enquanto a observação simples e sistemática costuma ser baseada em estruturas pré-formuladas. Já na observação semiestruturada, o observador define algumas categorias de observação, porém mantém-se aberto à formação de novas categorias.

Para o registro das informações podem ser utilizados o registro cursivo, *check list*, códigos e palavra-chaves, que são detalhadas a *posteriori* (Beleri, 2008). Zanelli (2002) descreve que o pesquisador deve proceder a um

constante e minucioso exame dos elementos que estão no contexto analisado através das notas de campo, feitas com base em protocolos de observação apropriados ao contexto e, assim, seguir com uma observação mais dirigida.

A *entrevista* é um segundo método empregado na coleta de dados. Conforme Godoy (2005) ela é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e parte de um *continuum* que vai desde entrevistas estruturadas, entrevistas semiestruturadas até entrevistas não estruturadas. A chamada entrevista estruturada é usada quando se objetiva a obtenção de resultados uniformes entre os entrevistados, permitindo, assim, uma comparação imediata, em geral mediante tratamentos estatísticos. Triviños (2008) destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa se aproxima dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões.

Nesse trabalho utilizaremos as entrevistas semi estruturadas que não são a única maneira de se fazer pesquisa qualitativa, mas são técnicas instrumentais bastante utilizadas na pesquisa em educação com viés qualitativo. Podemos fazer observações de campo e tomar nossos registros como fonte; podemos recorrer a documentos (escritos, registrados em áudio ou vídeo, pictóricos etc.); podemos fazer fotografias ou videograções de situações significativas; podemos trabalhar com *check lists*, grupos focais, questionários, entre outras possibilidades.

O que dá o caráter qualitativo não é necessariamente o recurso de que se faz uso, mas o referencial teórico/metodológico eleito para a construção do objeto de pesquisa e para a análise do material coletado no trabalho de campo. Convém assinalar, também, que entrevistas não são adequadas a todos as situações de pesquisa, há circunstâncias em que elas simplesmente não funcionam ou sequer podem ser realizadas.

Quando uma investigação se inscreve, por exemplo, em um contexto em que o anonimato dos interlocutores precisa ser preservado e estes pertencem a uma comunidade onde sua fala e sua história podem facilmente ser reconhecidas pelos demais, devemos buscar outros meios para levantamento

de material empírico. Em presídios, hospitais psiquiátricos ou instituições onde exista violência ou abuso de poder, é evidentemente desaconselhável realizar entrevistas de caráter pessoal.

Se entrarmos em uma instituição escolar onde se verifica uma crise com disputa de poder, perseguição política, denúncia de desvio de verbas, implantação de um projeto polêmico, confronta com traficantes de drogas ou violência, provavelmente os profissionais que ali trabalham não estarão dispostos a arriscar sua segurança pessoal para fornecer informações a um pesquisador, mesmo que reconheçam que os resultados desse trabalho poderiam vir a contribuir para a solução do problema.

Cabe ao pesquisador avaliar a situação, antes de sua entrada no campo, para escolher de que recursos vai lançar mão. Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelece no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Muitas vezes, a opção pela entrevista baseia-se numa percepção, mais ou menos corrente entre nós, de que esse é um procedimento mais fácil, quando comparado a outros aparentemente mais trabalhosos e mais sofisticados. Cabe assinalar, então, que entrevista é trabalho, não bate-papo informal ou conversa de cozinha. Realizar entrevistas de forma adequada e rigorosa não é mais simples do que lançar mão de qualquer outro recurso destinado a coletar informações no campo: talvez elas tomem menos tempo na fase preparatória do que a elaboração de questionários ou *check lists*, mas para ser realizadas de modo que forneça material empírico rico e denso, o suficiente

para ser tomado como fonte de investigação, demanda preparo teórico e competência técnica por parte do pesquisador.

As entrevistas devem propiciar situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a “provocar” um discurso mais ou menos livre, mas que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante.

A realização de uma boa entrevista exige: a) que o pesquisador tenha muito bem definido os objetivos de sua pesquisa; b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação; c) leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo; d) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista; e) segurança e autoconfiança; f) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

Analisar entrevistas também é tarefa complicada e exige muito cuidado com a interpretação, a construção de categorias e, principalmente, com uma tendência bastante comum entre pesquisadores, de debruçarem-se sobre o material empírico procurando “extrair” dali elementos que confirmem suas questões investigadoras de trabalho e/ou os pressupostos de suas teorias de referência (Romanelli, 1998).

A pesquisa documental é a terceira técnica apresentada por Ludke & André (1986). Conforme os autores, embora pouco explorada, essa técnica pode ser valiosa, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas. Outra vantagem é que a análise permite a obtenção de dados quando o acesso ao sujeito é impraticável. Além desses métodos, é válido ressaltar a utilização de questionários, que também podem servir de apoio nas pesquisas de natureza qualitativa, sendo a principal técnica de coleta em pesquisas quantitativas.

Para Richardson (1999), geralmente os questionários cumprem duas funções, ou seja, descrevem características e medem determinadas variáveis

de um grupo. Quando ao tipo de pergunta, os questionários podem ser classificados em questionários de perguntas fechadas, de perguntas abertas e que combinam ambos os tipos de perguntas. Conforme o autor, que apesar de exigir menos habilidade para aplicação do que uma entrevista, os questionários sozinhos podem não ser suficientes para alcançar a profundidade na compreensão do fenômeno requerida pelas pesquisas de natureza qualitativa.

Quanto aos tipos de dados coletados, eles podem ser classificados em dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para uma determinada investigação. Os dados secundários, por sua vez, referem-se às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos (Richardson, 1999).

#### 2.4.5. Técnicas de tratamento de dados

Entre os métodos de análise de dados utilizados nas pesquisas de natureza qualitativa, a triangulação de dados assume relevância quando se trata de acessar a significados atribuídos e à compreensão dos fenômenos a partir das falas dos participantes, dos métodos e/ou dos instrumentos utilizados. Neste tipo de abordagem investigativa a triangulação de dados surge também com particular importância. Embora ainda não haja concordância a respeito da perspectiva metodológica de triangulação entre diferentes pensadores, uma vez que temos grupos que criticam essa metodologia (Bazeley, 2002; Blaikie, 1991; Bryman, 2007), assim como outros que a defendem (Denzin, 1978; Flick, 2005a; 2005b; Jick, 1979; Patton, 1980) e por fim, outros autores que, além de a defenderem, buscam formas de validação para ela (Campbell & Fiskie, 1959; Golashani, 2003; Shenton; 2004).

Vários especialistas ressaltam a conveniência da combinação de métodos, devido às fragilidades encontradas em projetos que empregam um único método. Os principais defensores da estratégia de triangulação - Webb (1966), Smith (1975), Denzin, (1978), Flick (1992) - não indicam como ela realmente deveria ser executada. A maior parte dos cursos de pós-graduação prepara os estudantes para a utilização de um ou outro método, mas não para o emprego combinado de multimétodos. Há necessidade de um estudo mais aprofundado das "técnicas", visando a fornecer detalhes suficientes para explicar com exatidão como os dados convergentes são coletados, analisados e interpretados.

Para Maxwell (1996, p. 35) “a triangulação reduz o risco de que as conclusões de um estudo reflitam viesamentos ou limitações próprias de um único método pelo que conduz a conclusões mais credíveis”. A triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos

dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais.

Seu objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Ela contribui para estimular a criação de métodos inventivos, novas maneiras de capturar um problema para equilibrar com os métodos convencionais de coleta de dados.

O uso de múltiplos métodos pode ajudar, ainda, a descobrir dimensões desviantes do fenômeno. Diferentes pontos de vista podem produzir alguns elementos que não se ajustam a uma teoria ou modelo. Assim, velhas teorias são modificadas ou novas teorias são desenvolvidas. Pode levar também a uma síntese ou integração de teorias.

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, recorreu-se 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 do 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 (Stake, 2011).

A triangulação foi 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.

De forma sintética, Vergara (2006) afirma que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS**

Conforme informação anterior, já relatada nesse trabalho investigativo, nos defrontou aqui com o estudo de caso duplo de cariz qualitativo e quantitativo, tendo como prerrogativa a base teórica específica que nos orientou para compreender as características de duas escolas que para nós com base nos resultados encontrados se encontram em processo de democratização gestonária.

Vale ressaltar que, vivenciámos durante seis meses o processo de reconhecimento do terreno da investigação, aqui identificado como sendo a Escola A e a Escola B, nas quais nos fomos revezando nas visitas de campo, para conhecê-las e identificá-las no sentido de perceber como estas escolas estariam realmente desenvolvendo a gestão democrática orientada pelas leis da educação nacional, ou se estavam ainda em processo de construção da gestão democrática.

Além de termos a percepção da existência de um embrião de gestão democrática em construção nas referidas escolas, não perdermos de vista as informações obtidas através das entrevistas e dos poucos inquéritos por questionário distribuídos e recebidos de volta, os quais nos possibilitaram reconhecer os factos que se desenrolam naquele contexto, com vistas a implantação da gestão democrática.

Nesse ínterim nos defrontamos com situações as mais inusitadas, às quais não esperámos nos defrontar, uma delas a atribuição de importância existente por parte dos sujeitos envolvidos no processo educativo das referidas escolas, em responder ao inquérito por questionário desenvolvido e distribuído nas escolas investigadas aos respectivos sujeitos.

Tentamos sensibilizar os professores das duas escolas investigadas a serem receptivos ao nosso trabalho de investigação, o qual precisa da opinião dos

mesmos a respeito da implantação a gestão democrática em suas escolas, sendo essa recepção, necessária em uma situação de pesquisa acadêmica, no entanto não tivemos o sucesso pretendido. Assim, centramos a nossa atenção na nossa pesquisa de campo recorrendo à observação e às entrevistas realizadas com os gestores das escolas.

Tal situação foi vivenciada por nós, muito embora, obtivéssemos autorizações prévias da Secretaria de Educação Municipal, confirmada pelas gestoras das referidas escolas através do TCLE, mas no campo de investigação (no interior das escolas) fomos praticamente, barradas, frente à indiferença de nossos colegas professores que, embora não tenham declarado sua disponibilidade para responderem aos inquéritos por questionário, redigidos e impressos para serem respondidos por eles, e após os terem recebido (cerca de 50) não os devolveram em sua totalidade. Dos questionários entregues aos professores das duas escolas, escolhidas para o desenvolvimento desta pesquisa com vista à consecução de nossa dissertação de mestrado receberam menos de 10 documentos respondidos.

Esta situação de certa forma dificultou ao cumprimento de nossa meta inicial, mas, não a inviabilizou, visto que temos um compromisso profissional de concluirmos esta tese dissertativa em tempo já bem próximo de finalização, além do que fizemos uma observação de campo densa e pontual, a qual nos permitiu identificar as condições internas das referidas escolas.

Por esse motivo, conforme já citado acima utilizámos tão somente os registros de campo e as poucas entrevistas que conseguimos fazer com a equipe da gerencia municipal e os gestores escolares (e os inquéritos por questionários recebidos ao retorno) no sentido de alcançarmos nossos objetivos, mesmo com as dificuldades já elencadas, mas confiantes, pois apesar de uma quantidade de questionários muito inferior ao que pretendíamos, julgamos que os dados a que acedemos com os outros instrumentos nos permitiriam aceder ao contexto investigado e responder aos nossos questionamentos de partida.

Sabendo que este não seria o contexto ideal, para o desenvolvimento do trabalho investigativo que nos propomos, pelas questões já descritas antes, é aqui revelado o possível, cujas justificações vão para além do nosso empenho na pesquisa e na elaboração e atenção aos instrumentos de recolha, e se assegurar, nesse momento, de forma responsável e voltada para o alcance de nossos objetivos, portanto não foi o idealizado, mas o realizável como proposta de investigação que visa dar seu contributo a educação municipal de Pedras.

Entendemos, conforme foi dito antes, que existe um embrião da implantação da gestão escolar democrática, nas escolas investigadas, pois ao terem um PPP já em acordo com as orientações mais atuais sobre gestão democrática, embora descontextualizados (um de 2009, da Escola A e outro de 2013 da Escola B), estas escolas já se apresetam em obediência à obrigatoriedade contida na LDB 9394/96, no entanto, precisam de forma urgente e colegiada, construir novas propostas educacionais que representem aos anseios de suas comunidades bem como as orientações do MEC.

Para além do PPP, a participação nas políticas decisórias das escolas investigadas, requerem outras instâncias coletivas, tais como ter um Conselho Escolar atuante, visto que o que existe, está vinculado aos interesses da gestão escolar, que usa aos conselheiros tão somente para confirmar as decisões sem o devido conhecimento e consentimento legal dos demais integrantes do referido Conselho, nesse caso falamos da Escola A. E ao que refere à Escola B, não foi muito diferente o que encontramos no âmbito dessa escola.

Quanto ao Regimento Escolar, este documento é produzido na Secretaria Municipal de Educação pelos especialistas ali lotados, e o referido documento trata das escolas municipais de forma em geral, como se cada uma delas não tivesse uma cultura própria e uma clientela específica, bastando pensar que se encontra em espaços distintos, sem falarmos da clientela que é bastante heterogênea.

Outro aspecto que deve ser contemplado em uma gestão escolar democrática é a representação estudantil, através do Grêmio Estudantil, este segmento considerado importante na legislação escolar, é inexistente nas escolas investigadas. Encontrámos em uma das escolas (Escola A) um trabalho feito pela gestão escolar objetivando a criação de lideranças estudantis, com o apoio dos professores, mediante acompanhamento dos seus alunos, onde os mesmos são contemplados com o título de líderes, quando possuem bom comportamento, tiram boas notas e tem diálogo com seus colegas, o que nos parece caminhar para uma proposta de monitorias escolares.

Observámos que conforme a LDB 9394/96, as escolas da rede pública municipal precisam atender aos preceitos da gestão democrática para serem contempladas com programas institucionais de apoio administrativo e financeiro, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). As duas escolas seguem ainda as orientações do Plano Municipal de Educação (PME) (2015-2024) e do Plano de Carreira do Magistério (2009), conforme orientação da SEMED-Pedras.

Para alcançarmos aos nossos objetivos propostos antes, procurámos identificar as dimensões para a análise dessa investigação seguidas de suas subcategorias que nos orientariam na recolha das informações com vistas ao alcance de nossos objetivos, dessa forma a Dimensão que rege essa investigação é a de: **Gestão Democrática** e dentro dessa dimensão encontrámos nas falas dos nossos intervenientes algumas subcategorias já delineadas à luz dos autores no plano teórico dessa investigação.

A nossa percepção sobre os conceitos que sustentam a investigação, parte da análise e discussão dos resultados, encontrados durante a observação e a recolha dos dados oriundos dos instrumentos utilizados, junto aos inquiridos que estão no campo investigado, conscientes de que a implantação a gestão escolar democrática carece de elementos que a identifiquem como tal, e nesse contexto autores como Lima (2011), Lück (2010), Paro (2005) e Barroso (1998) nos auxiliaram na perspectiva dessa compreensão.

### 3.1. Inquérito por entrevista com a equipe gestora municipal de Pedras

As entrevistas que fizemos foram concedidas pelos gestores da Secretaria Municipal de Educação, mais precisamente pela Secretária Municipal de Educação e pela Coordenadora Pedagógica do Ensino Fundamental lotadas na SEMED do município de Pedras-Maranhão; o Gestor da Escola A e a Gestora da Escola B, tendo-se tornado estes os protagonistas nesta recolha de dados por esta via. A seguir, caracterizamos os entrevistados.

<b>Protagonistas do Instrumento ENTREVISTA</b>	<b>Identificação dos Representantes da SEMED</b>	<b>Caracterização dos Representantes da Secretaria Municipal de Educação SEMED</b>
<b>Representante da SEMED</b>	Secretária Municipal de Educação (SM)	<b>(SM)</b> Pedagoga com formação em Docência, Supervisão e Administração Escolar assumiu a Secretaria Municipal de Educação na gestão do atual Prefeito Municipal (2016-2018)
<b>Representante da SEMED</b>	Coordenadora Pedagógica (CP) do Ensino Fundamental	<b>(CP)</b> Pedagoga com especialização em Gestão Escolar, docente com experiência de docência em sala de aula, atualmente faz parte da SEMED ocupando o cargo de Coordenação Pedagógica das Escolas Municipais de Pedras, onde atua desde o início da gestão municipal atual (2016-2018). Tem 10 anos de experiência como pedagoga e está no cargo há 03 anos. Assessora o Secretário de Educação Municipal.
<b>Dirigente da Escola A</b>	Gestor Geral (GG) da Escola A	<b>(GGA)</b> Docente com formação em Letras indicada pela Secretária de Educação Municipal para assumir o cargo de Gestora da Escola A.
<b>Dirigente da Escola B</b>	Gestora Geral (GG) da Escola B	<b>(GGB)</b> Docente com formação em Pedagogia indicado pela Secretária de Educação Municipal para assumir o cargo de Gestora da Escola B.

Quadro 1: Identificação dos representantes da SEMED

Fonte: Entrevistas realizadas

Mediante as entrevistas feitas aos representantes da SEMED, identificados como SE-(Secretária de Educação), CP 9Coordenação Pedagógica ), GGA - Gestor Geral da Escola A e GGB - Gestor Geral da Escola B , os quais são atuantes em espaços diferenciados. Nesse contexto foi possível construirmos a primeira dimensão do estudo, qual seja a **Prática de gestão escolar democrática** descrita através do texto resultante das entrevistas com as representantes educacionais do município de Pedras, que nos permitiu destacar outras questões estruturantes das unidades de sentido, numa leitura aproximada da teoria com a prática, obtida através do corpus de documentos produzidos a partir das referidas entrevistas.

Em decorrência do guião construído para a elaboração das questões estruturantes das referidas entrevistas tais como: implantação a gestão democrática; aplicabilidade de recursos; avaliação dos gestores; construção e atualização dos PPPs; Conselhos Escolares; relação entre SEMED e gestão escolar; participação da família na escola, grêmio estudantil.

Objetivando identificar no contexto da escola estas questões que dão sentido à discussão teórico-prática dessa dissertação nos ancoramos nas falas dos gestores da SEMED, bem como em nossos registros de campo que nos vão auxiliar nos cruzamentos das informações obtidas com vista ao alcance de nossos objetivos.

No objetivo geral dessa investigação pretendemos: Conhecer como está sendo implantada a gestão democrática nas escolas municipais de Pedras-Maranhão. Para o alcance desse objetivo construímos os objetivos específicos a saber:

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos</b>
Identificar, na Escola Municipal de Pedras-Maranhão, os mecanismos constitutivos da gestão democrática escolar.	Revisão Bibliográfica Observação de Campo Apresentação e Análise dos

	resultados encontrados.
Aceder os mecanismos constitutivos da gestão escolar democrática.	Revisão Bibliográfica; Análise da Legislação Oficial, documentos produzidos nas escolas investigadas.
Identificar na fala dos sujeitos escolares (Gestores e Professores) da Escola Municipal de Pedras-Maranhão as características da gestão escolar democrática.	Inquérito por Entrevistas Inquérito por Questionário

Quadro 2: Identificação dos Objetivos Específicos e dos Instrumentos utilizados  
Fonte: da autora

Com a observação de campo foi-nos possível saber a fala dos gestores escolares, tanto dos lotados na SEMED como os lotados nas escolas A e B: Disse-nos a Secretária Municipal de Educação de Pedras:

*“Se a gente for pensar em gestão democrática somente 20% das escolas praticam atualmente a gestão democrática, por quê? Porque gestão não é todo mundo que sabe fazer, gestão é não é todo mundo que sabe praticar. Gerenciar, gerir uma escola é bem diferente de você gestar qualquer outro programa. Primeiro de tudo quando você trabalha com gestão democrática você tem que trabalhar com uma comunidade. Este ano ainda não temos estes gestores preparados, apesar de eles já ter tido um primeiro momento de 40hs se preparando para serem gestores da escola, mas você trabalhar o teórico é uma coisa a pratica é outra muito diferente, então ano que vem agente realmente vai fazer com que a gestão democrática funciona” (fala da SE da SEMED de Pedras-Maranhão).*

Entendemos que gestão democrática se faz com participação da comunidade educativa no processo de construção e implementação da gestão escolar que, por ser um processo, não ocorre somente porque assim determinam as leis, mas, notadamente em cumprimento das referidas leis, a partir do entendimento dos sujeitos implicados no contexto das prerrogativas

que a gestão democrática exige, dentre elas a participação de todos os envolvidos no processo gestor.

Consideramos que a fala da SE vem corroborar o que nos disse Gadotti (1980) quando afirma que a “gestão democrática” deve estar impregnada por certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, a gestão democrática é, portanto, atitude e método. (Gadotti, 1980, p.4) e para que isso aconteça é necessário um PPP bem instruído que represente aos anseios da comunidade escolar.

Pois só dessa forma permitirá as transformações sociais que se almeja para os sujeitos escolares, dado que exige um trabalho ativo de todos os atores envolvidos no cotidiano escolar, os quais no caso devem estar imbuídos de conhecimento técnico suficiente, pois o projeto político-pedagógico demarca de maneira coletiva a competência principal esperada do educador e de sua atuação na escola (Bussmann, 1995, p.38).

*“Com vistas à percepção das relações democráticas entre a gestão escolar e seu quadro de profissionais, temos de assumir uma relação profissional equilibrada no sentido de que o professor realiza suas ações com total liberdade, com total respeito, a gestão respeita todas as decisões do profissional, assim como eles respeitam as normas da escola”.*

Complementando a referida CP do Ensino Fundamental, falou que:

*“O professor realiza as suas tarefas sem aquela pressão sempre buscando formas de facilitar o nosso trabalho, isso é harmonioso por que não existe a necessidade do gestor ficar dizendo todo tempo o que tem que ser feito. Então harmoniosamente, ele vai realizando etapa de cada ação que está inserido em nossos projetos. Então, eu julgo que nossa relação é muito boa com os professores, com o*

*supervisor, com a Secretaria de Educação e até no eixo municipal nós temos uma acessibilidade muito grande para resolvermos algumas necessidades” (fala da CP do Ensino Fundamental da SEMED-Pedras-Ma).*

Vimos a participação da CP de Pedras como uma constatação da implantação da gestão democrática, mais do que uma declaração sobre a gestão democrática, No entanto, para que a gestão democrática aconteça havemos de ter a percepção de outros elementos para além da participação dos professores, de sua autonomia no desenvolvimento do seu trabalho e de seu relacionamento com os outros professores, conforme a fala da CP destaca.

Percebemos, principalmente na Escola A, a existência da instância colegiada, no Conselho Escolar, onde sua representatividade demonstra a pouca participação dos envolvidos; na Associação de Pais e Mestres, na qual existe a participação das famílias dos alunos e das lideranças de classes, promovendo a democratização do fazer escolar, de uma forma ainda restrita, mas onde se verifica uma participação, conforme os relatos.

Falou-nos o GGA:

*“A escola está de portas abertas desde o primeiro momento em que sentamos para gerenciar, inclusive as medidas sócioeducativas aplicadas na escola como os direitos e deveres dos alunos, foi pauta discutida com os pais, sentamos e elaboramos um informativo da escola onde tem direito e deveres, medidas sócioeducativas e proibições, foram apresentadas e aprovadas pelos pais”.*

Nesse sentido a GGB, assim se expressou em relação a participação dos pais na gestão democrática das escolas municipais:

*“Nós estamos hoje numa escola que tem passado por algumas dificuldades sociais, no entanto, temos todo o apoio da comunidade, a relação é boa, nós sabemos que não temos 100% da presença da comunidade, mas sempre que precisamos, ela se faz presente. E o*

*resultado dessa exigência é que a comunidade aprendeu a nos cobrar, fiscalizar o horário de chegada, vestimenta, livros e merenda escolar, falta dos professores, não é, no geral, mais uma quantidade pequena, representa toda a comunidade escolar. Cedemos o nosso espaço físico para eventos que a comunidade realiza, como eventos religiosos, projeto do corpo de bombeiros, projetos dos escoteiros. Enfim, a escola é cedida para a comunidade sempre que necessitam” (fala da GGB).*

*Percebemos aqui a presença do conceito de participação que é determinante num contexto escolar que pretende ser democrático onde o PPP é resultado de intencionalidade e trabalho coletivo, e que o mesmo deve ter metas que intervenham na realidade sociocultural da comunidade escolar, levando em consideração a vontade de mudar, de concretizar possibilidades e sonhos, de trabalhar utopias, permitindo-se avaliar o processo de ser, fazer e aprender, conforme nos orienta Dellors (2001),*

*“A” escola deve oferecer um ensino de qualidade e um ensino contextualizado que acompanhe as transformações pelas quais a sociedade passa e nesse sentido o projeto político-pedagógico, torna-se de extrema importância para a instituição escolar, considerando-se que deve envolver toda a sua comunidade (p.43).*

*Em continuidade relatou-nos o GGA que:*

*“Na verdade, a nossa relação é muito boa, temos um respeito grande pelo personagem principal da escola que é o aluno, inclusive, desde o início do ano letivo, tivemos a preocupação de gerenciar ações, como a criação da liderança estudantil com o objetivo de garantir as necessidades dos alunos” (fala do GGA).*

*Em continuação declarou:*

*“A escola tem um líder e vice-líder, eleito pelos próprios alunos em cada sala de aula que participaram de uma formação sobre Liderança, e receberam uma cartilha definindo os seus direitos e*

*deveres. O mais importante de tudo isso é que a representatividade que as turmas têm li tanto com a supervisão quanto com a gestão, para fazer suas reivindicações, pedir esclarecimento de entro outras situações e isso garante um bom relacionamento com os alunos”.*

Continuou em sua fala dizendo que:

*“Desenvolvemos um trabalho onde o foco principal é a humanização do servidor, ou seja, uma relação humanizada nesta escola, para isso fizemos no início do ano uma formação por eixo, vigia, merendeira, limpeza, professores, enfim, cada eixo desses foi feito um trabalho de conscientização do seu papel dentro da escola, através do estatuto do servidor para dessa maneira termos um trabalho equilibrado e, acima de tudo, com a valorização do servidor”.*

Analisando a fala do GGA e da GGB não podemos afirmar a plena democratização nessa escola, tendo em vista que ainda existem situações de autoritarismo, nos registros de campo e nas falas dos inquiridos, quando falam de suas necessidades e assumem suas fragilidades, conforme nos foi dito nos seus depoimentos, bem como quando o gestor toma a iniciativa de algumas questões, querendo acertar, mas sem a participação dos seus auxiliares, mas existe um processo embrionário de implantação da gestão escolar democrática conforme podemos perceber na criação das lideranças estudantis, na aproximação dos servidores, no apoio e aproximação com a comunidade do entorno da escola, dentre outras.

Temos de pensar que a gestão democrática da escola difere da gestão democrática do sistema escolar, pois cabe ao primeiro gerenciar de forma próxima, na ação e ao segundo gerenciar para um grande contingente de escolas, diferentes, portanto é mais complexo e para chegar a uma consciência coletiva da gestão escolar seja no âmbito micro (da escola) ou macro (do sistema) será preciso um esforço de ambos no sentido de obter-se resultados satisfatórios.

E esse processo é lento, não acontecerá do dia para outro, disso temos certeza. Daí porque enquanto os gestores do sistema dizem que estão vivenciando a gestão democrática das escolas, os sujeitos implicados no contexto específico de cada escola, ainda precisa envidar esforços coletivos para alcançar essa gestão participante.

Conforme nos aponta Dourado (1998, p.79), a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

Dessa forma a gestão verdadeiramente democrática tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola e, especialmente, nos momentos de tomadas de decisões.

Entendemos que o processo democrático requer a participação ativa de seus sujeitos, participação essa que deve ser conquistada pouco a pouco, mas de maneira sólida. Segundo Demo (1988), a participação não é algo natural e, sim, um processo de conquista, aprendizado e, sobretudo, de disputa com o poder dominante.

Á medida que nos organizamos para participar, estabelecemos uma disputa com o poder dominante e, com isso, criamos outra forma de poder, situação que não cabe nessa reflexão, que fazemos no momento da construção de nossa dissertação, mas que poderá ser um ponto de reflexão em outro contexto de forma aprofundada.

Com a realização da entrevista, aplicada nas duas escolas, foi possível saber que seus professores defendem a prática da gestão escolar democrática, embora cheguem a esse cargo através de indicação política e, algumas vezes partidária, têm a crença de que estão vivenciando uma gestão democrática e, portanto, participativa, dado esse que é questionável, na medida em que não houve participação da comunidade escolar para levá-los aos seus respectivos cargos gestores.

### 3.2 Análise dos Inquéritos por questionários aplicados aos professores das Escolas A e B e documentos estruturantes das escolas

Nesse contexto foi possível fazer uma síntese dos dados recolhidos através destes instrumentos (Quadro 02) para a Escola A e B resultante dos dados recolhidos junto aos professores que aceitaram responder ao questionário.

Dimensão para análise	Subcategorias	Unidade de registro	
		Escola A	Escola B
<b>Gestão Democrática</b>	Conceito de Gestão Democrática	P1. Participação de todos. P.2 Quando todos estão de acordo com a gestão da escola. P3. É a participação da comunidade na rotina da escola. P4. É participação total. P5. Nada a declarar	P1. Participação no PPP e nos Conselhos de Escola P2. É quando todos participam de tudo P3. É a solução dos problemas da escola. P4. Não vejo isso na escola P5. Dificil definir
	Características de Gestão Democrática	P1. Colaborar em eventos, e na construção do PPP. P2. Votar em gestor escolar, e não temos isso em nosso município. P3. É a participação da comunidade. P4. É participação total. P.5 Participação	P1. Partcipação P2. É quando todos participam de tudo P3. Colaboração P4. Inexistência de poder centralizado P5. Dificil definir
	Projeto Político Pedagógico	P1. Documento que orienta P2. Tem as regras escolares. P3. Representa a comunidade. P4. É a bússula da escola. P5. É importante	P1. Documento principal da escola P2. Deve representar a vontade de todos os sujeitos da escola P3. Retrato da escola

			<p>P4. Não conheço o PPP da escola</p> <p>P5. Nunca vi, ouvi dizer que tem.</p>
	Avaliação dos gestores	<p>P1. Não conheço nessa escola.</p> <p>P2. Não conheço.</p> <p>P3. Desconheço.</p> <p>P4. Nunca vi.</p> <p>P5. Pouco se fala nele</p>	<p>P1. A gestora trabalha bem</p> <p>P2. Não sei se é avaliado</p> <p>P3. Deveria ser avaliado</p> <p>P4. É indicado, portanto não deve ser avaliado.</p> <p>P5. É bom até o momento</p>
	Aplicabilidade de recursos	<p>P1. Acredito que são aplicados</p> <p>P2. Não conheço.</p> <p>P3. Desconheço.</p> <p>P4. Nunca vi.</p> <p>P5. Nad posso opinar</p>	<p>P1. Na compra de material</p> <p>P2. Na pintura das paredes</p> <p>P3. Temos muitos eventos que precisam de recursos</p> <p>P4. Compra o que se precisa na escola</p> <p>P5. Comprou ar condicionado para a sala da gestão.</p>
	Conselhos Escolares	<p>P1. Existe, mas nunca participei</p> <p>P2. Não conheço.</p> <p>P3. Desconheço.</p> <p>P4. Nunca vi.</p> <p>P5. Existe.</p>	<p>P1. Nessa escola funciona</p> <p>P2. Funciona com a participação dos conselheiros</p> <p>P3. O presidente é a gestora</p> <p>P4. Aprova as contas da escola</p> <p>P5. Trata das questões administrativas.</p>
	Participação da família na escola	<p>P1. Família vem muito a escola</p> <p>P2. Só vem quando são chamados</p>	<p>P1. Participação nos Conselhos de Escola</p>

		<p>para resolverem problemas dos filhos</p> <p>P3. Sempre estão na escola</p> <p>P4. Participam das festas na escola, estão sempre por lá.</p> <p>P5. Aparecem para reclamar</p>	<p>P2. Participam de tudo</p> <p>P3. Participam dos problemas da escola.</p> <p>P4. Aparecem sempre na escola</p> <p>P5. Vem sempre a escola</p>
	Grêmios estudantis	<p>P1. Não tem</p> <p>P2. Não conheço.</p> <p>P3. Desconheço.</p> <p>P4. Nunca vi.</p> <p>P5. Não tem</p>	<p>P1. Não tem</p> <p>P2. É quando todos os alunos participam de tudo</p> <p>P3. Não tem</p> <p>P4. Não vejo isso na escola</p> <p>P5. Dificil definir</p>
	Relação entre SEMED e gestão escolar	<p>P1. Quem mantém a relação com a Semed é o gestor</p> <p>P2. Não conheço.</p> <p>P3. Desconheço.</p> <p>P4. Nunca vi.</p> <p>P5. É com o gestor</p>	<p>P1. Não tem</p> <p>P2. Só a gestora</p> <p>P3. É difícil.</p> <p>P4. Não vejo isso na escola</p> <p>P5. Dificil definir</p>

Quadro 3: Referente às respostas dos professores aos inquéritos por questionário

Fonte: Inquéritos por questionários

Ressaltamos mais uma vez a pouca participação dos professores nos inquéritos por questionário, não por falta de interesse nosso, mas porque os professores se negaram a respondê-lo e aí foge à nossa alçada impor a sua participação, por outro lado, poucos foram os professores que assinaram o TCLE, também não quiseram assiná-lo, para não se comprometerem, embora tenhamos afirmado sempre que era sigiloso, que em nenhum momento divulgaríamos seus nomes, mesmo assim, foram resistentes e só obtivemos 10 questionários respondidos, sendo cinco da escola A e cinco da Escola B.

Assim, destacamos que para os professores da Escola A quando questionados sobre os elementos constitutivos da gestão escolar democrática responderam-nos: *“O Conselho Escolar é um desses elementos”*.

Questionados sobre sua atuação junto à comunidade, posicionaram-se dizendo:

*“A nossa relação com a comunidade é muito boa, nosso aluno, ele é muito participativo e a família sempre vem a escola”*.

Em relação ao Regimento Escolar, os professores nos disseram que *“é comum nas escolas da rede pública seja municipal ou estadual que o mesmo seja feito pelas Secretarias de Educação, sendo este documento comum a todas as escolas”*.

Não é diferente no município de Pedras, o Regimento das escolas foi elaborado pela Câmara Municipal, na gestão do Prefeito Laci de Oliveira. No entanto, na escola a gestão escolar orienta-se por um documento denominado Plano de Ação, que adequa o Regimento oficial às peculiaridades da escola e de seus escolares.

Quanto ao PPP da Escola B, que analisámos, este data de 2013, é um documento de poucas páginas, e estrutura-se da seguinte maneira: uma caracterização da escola; a definição das dimensões pedagógicas da unidade escolar; os objetivos da instituição; sua lógica de avaliação; e as regras de convivência.

Já o PPP da Escola A é mais antigo, traz também as informações básicas da escola, mas não trata da gestão democrática como elemento norteador das

ações que se estabelecem na escola, talvez por ser de 2003, período, no qual ainda se falava pouco a respeito dessa temática no contexto de estudo.

Dos dados recolhidos ficou-nos a impressão de que, desde o secretariado, considerado a maior autoridade educacional municipal, passando pelo gestor da Escola A e pela gestora da Escola B, chegando à supervisão escolar, o pensamento dos mesmos sobre gestão democrática ainda está em construção. A participação na tomada das decisões quando diz respeito à comunidade escolar, nos pareceu ser manipulada e utilizada para atender ao discurso da ordem vigente emanada da SEMED, é o que Motta (2003, p. 371) denomina de participação imposta,

[...] isto é, os formatos participativos criados pela própria administração e voltados para a maior eficiência da organização, para a melhoria dos canais de comunicação e de nível de satisfação não são necessariamente indesejáveis. O problema que se coloca para a participação imposta é que ela abre uma oportunidade, mas não um leque de possibilidades, a ser explorada pela própria coletividade. Ela, até mesmo, com frequência, ignora se a participação é um desejo efetivo de comunidade.

Paro (2008) vai além, discutindo a gestão democrática da escola pública a partir do princípio da participação da comunidade, quando afirma que,

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupada, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo (Paro, 2008, p. 16).

Conforme sabemos, o princípio da gestão democrática é encontrado na LDB 9394/96, no Art. 3.º, inciso VIII, com a seguinte redação “gestão democrática do ensino público, na forma desta e da legislação de ensino;”. E nos artigos 14 e 15, que indicam que tal forma de gestão exige uma regulamentação elaborada pelos próprios sistemas de ensino por meio de leis complementares, conforme podemos verificar no texto da lei:

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

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Segundo Adrião & Camargo (2001), os Conselhos de Escola são um meio de democratização do ensino, espaço de participação, e têm como objetivo a democratização das relações de poder no interior da escola. “Ao pressupor a democracia como *princípio* e como *método*, os conselhos escolares devem estar atentos, aos fins almejados para a educação, bem como aos conseqüentes processos que lhes são correlatos” (Adrião & Camargo, 2001, p. 77, grifos dos autores).

A democracia como *princípio* vincula-se ao princípio da igualdade entre todos os integrantes do processo participativo. Como *método*, deve garantir a cada participante igual poder de intervenção e decisão nos processos decisórios. Nesses termos, os conselhos de escola apresentam-se como espaços públicos privilegiados, nos quais tensões e conflitos, ao serem superados, desestabilizam práticas monolíticas ou pretensamente

*harmoniosas* de gestão, ao mesmo tempo em que se configuram como espaços institucionais de articulação de soluções locais para os problemas do cotidiano escolar (Adrião & Camargo, 2001, p. 77, grifos dos autores).

O princípio da democratização do ensino se consolida como prática concreta no âmbito da gestão escolar, portanto, cabe-nos [...],

Entender os limites e as possibilidades da lei, menos como expressão de normas jurídicas e genéricas e mais como instrumentos indutores de modificações de práticas sociais concretas, neste caso, das práticas escolares. Essas mesmas práticas que se quer comprometidas com o aumento da qualidade social que se deseja inaugurar (Adrião & Camargo, 2001, p. 78).

Procurámos compatibilizar os resultados obtidos nos inquéritos por questionários ao alcance dos objetivos pretendidos nessa investigação. Dessa forma, nosso primeiro objetivo foi – Caracterizar a gestão escolar municipal em Pedras-Maranhão. Mediante esse objetivo questionamos: Como se apresenta no contexto atual a gestão das escolas municipais de Pedras-Maranhão? Considera-se que a gestão escolar municipal em Pedras representa as orientações legais da Educação brasileira? As escolas municipais de Pedras são orientadas através de um PPP? Existem nas escolas municipais de Pedras Conselhos Escolares em funcionamento, bem como Grêmios Estudantis ou similares?

Para dar-nos respostas a esses questionamentos recolhemos dados junto ao gestor da Escola A e a gestora da Escola B, além de cinco professores de cada escola, num total de dez professores que vivenciam o cotidiano das referidas escolas.

Nesses questionamentos obtivemos as seguintes respostas: a gestora da Escola B confirmou que na maioria das escolas municipais de Pedras está em curso a construção da gestão democrática, a qual segue as orientações advindas da LDB 9394/96, portanto do MEC. Em continuação nos informou que nem todas as escolas possuem PPP, e que algumas estão com esse documento, que são obrigatórias as escolas, em não correspondência à

realidade educativa atual, destacou também que nem todas as escolas municipais possuem Conselhos Escolares.

Já o GG da Escola A afirmou-nos que a gestão das escolas do município de Pedras encontra-se atrelada à SEMED, dado que tira, por vezes, a autonomia da escola. Considera o gestor que sua gestão está em conformidade com as orientações legais da educação nacional e municipal, principalmente nos itens organização escola e planejamento pedagógico. Por outro lado, considera a existência dos Conselhos Escolares na maioria das escolas municipais dessa região e destaca que não existem Gremios Estudantis, embora as escolas trabalhem na perspectiva de criação de lideranças estudantis.

Em relação ao Objetivo 2- Aceder os mecanismos constitutivos da gestão escolar democrática, questionou-se a gestão escolar de Pedras sobre seu conhecimento à legislação que orienta a gestão escolar; se poderia elencá-las; se participa de algum movimento escolar ou é agente de construção democrática da gestão ou se participou da construção do PPP da sua escola, no que obtivemos como respostas agrupadas:

Respodenu o GG da Escola A:

*“conheço a legislação que orienta a gestão democrática, posso elencá-la, não participo de nenhuma instância que contribua para o desenvolvimento da gestão democrática, pois não participei da construção do PPP dessa escola e nem de outra qualquer”*. Sabemos que o PPP deveria refletir o esforço coletivo no sentido de estabelecer as ações pedagógicas e administrativas, que servirão de “ponte” entre o existente e o desejável, na busca de uma educação de qualidade social.

Já a GG da escola B diz-nos que:

*“conheço parte da legislação sobre gestão democrática, resume que a legislação objetiva a participação de todos os escolares em prol do ensino e aprendizagem, são participantes todos os segmentos da escola, que visam a construção dessa participação e que vem participando da reconstrução do PPP da escola que gerencia nesse momento”*.

Em relação ao terceiro Objetivo da investigação: Identificar na fala dos sujeitos escolares das escolas investigadas as características da gestão democrática, com os questionamentos: Considera que os elementos da Gestão democrática estão presentes nessa escola? Em qual momento/ De qual forma e Como? Os gestores das escolas investigadas, responderam em grupamento:

*“consideram a gestão escolar como sendo democrática, embora ainda incipientes, está presente na valorização os professores, no processo coletivo de tomada de decisões, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, nos projetos e atividades lúdicas com os alunos, no planejamento escolar”.*

Já a gestora da escola B nos afirmou que: *“considera que na escola existem elementos constitutivos da gestão escolar democrática, principalmente nas reuniões pedagógicas, nos conselhos escolares e nos projetos educativos com os alunos e a comunidade. Pedimos a colaboração da comunidade sempre que achamos necessário, pois essa interface é importante para o exercício democrático da gestão.”*

Quanto aos professores em número de dez, sendo cinco de cada escola obtivemos percentualmente as seguintes respostas agrupadas:

Em relação ao primeiro objetivo, os professores da Escola A assim se posicionaram: os 05 respondentes destacaram que a gestão escolar se encontra está organizada em obediência ao que conclama os preceitos constitucionais brasileiros; 03 disseram que a escola possui PPP, embora esteja muito antigo, e necessite reformulação, *“dissemos isso por sabermos este documento é representativo da gestão democrática”*; os 5 professores respondentes da Escola A disseram que existe na escola Conselho Escolar bem como um trabalho de construção de lideranças escolares.

Os relatos das professoras pesquisadas demonstram que a escola é aberta à participação dos pais, recebendo e chamando para reuniões, festas, elaboração do projeto político-pedagógico e do plano de ação da escola. Para Lück (2011),

Essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (p. 86)

Em relação ao segundo objetivo 02 dos professores disseram conhecer a legislação que orienta a gestão democrática, pois já participaram em formações sobre gestão democrática organizada pela SEMED; e os outros 03 disseram não conhecer a LDB 9394/96 na íntegra, só o que ouviram falar, mas que participam das instâncias democráticas da escola, quando há oportunidade, principalmente participam do conselho de classe.

Quanto aos professores da escola B - 02 dizem não saber muito claramente o que seja a gestão democrática em suas especificidades; 03 não costumam ler a legislação educacional e, portanto, não podem opinar; 02 disseram que uma prática democrática de gestão implica que o gestor seja menos autoritário e mais amigo; e todos os 5 professores dessa escola afirmam que quando podem e dispõem de tempo participam de todos os momentos de reuniões na escola sejam os colegiados, as reuniões de pais e professores e os planejamentos pedagógicos, e relatam saberem que Colegiados Escolares são importantes porque têm representação colegiada de todos que vivem na escola.

### **3.3. ANÁLISE DO REGISTRO DE CAMPO DECORRENTE DA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE DA INVESTIGADORA**

Outro instrumento que considerámos importante no desenvolvimento dessa investigação foi o registro de campo, feito nas duas escolas num período de três meses, quando nos dividimos em dias alternados nas duas escolas para observarmos suas rotinas. Nessas visitas, autorizadas pelos respectivos gestores, pudemos constatar que os gestores são centralizadores

nas decisões escolares, não costumam dividir com os professores ou seus auxiliares mais diretos, coordenadores ou supervisores as tarefas administrativas da escola.

Na escola A iniciamos as visitas de campo em 09 de junho de 2017 pela manhã, legitimando nossa solicitação de frequentar a escola em datas alternadas através do TCLE, documento que foi assinado pelo gestor da escola e desse modo tive acesso ao ambiente escolar para conhecer suas instalações e suas rotinas.

Oportunamente fui apresentada aos professores com os quais tivemos vários diálogos, para conhecer como atuam e o que consideram ser uma gestão democrática da escola, donde pudemos perceber na fala de alguns, que entendem por gestão democrática a participação da comunidade escolar interna e externa nas decisões educativas da escola. E constantemente vem a tona, a questão do cargo de gestor escolar que nas escolas municipais é por indicação da SEMED, razão pela qual os professores não concordam que existe gestão democrática, pois o exercício da democracia implica, para eles, a participação de todos através de eleição de seus pares para o cargo de gestor escolar.

Em relação à gestão escolar, percebemos na segunda visita (16/06) uma atitude do GG da Escola A no que tange a entrada de alunos que não portam seus materiais escolares, principalmente os livros que, segundo orientação anteriormente deveria estar encapada, atitude essa vista por alguns professores como radical, pois perder um dia de aula é prejudicial ao aluno por um motivo que poderia se resolver com uma advertência, destacou um dos professores (de Matemática).

O posicionamento do GG da Escola A não se alterou embora os professores fossem contra seu posicionamento junto aos alunos, alegando que havia dado esse informe no início do ano letivo, tanto aos alunos quanto aos pais dos mesmos e esse ato impediria que o livro fosse danificado e no próximo ano não servisse a outro aluno, visto que os livros didáticos são dados em comodato aos alunos a cada início de ano letivo. A reação dos pais foi

imediatamente, alguns indignados foram à escola naquele mesmo dia fazendo ameaças de denunciarem aos meios de comunicação, mas o GG da Escola A não voltou atrás da decisão já tomada.

Percebemos na gestão escolar da Escola A um comportamento firme, embora considerado por alguns dos professores da escola como sendo de abuso de poder, na mesma medida por alguns pais como absurdo, mandar de volta para casa seu filho que não atendeu as ordens emanadas da gestão, ou seja consideraram uma atitude não democrática, mas para o gestor tais medidas contribuem para a formação cidadã, obediência aos princípios defendidos pela escola.

Em nossa terceira visita 27 de junho participamos de uma reunião cuja pauta era “a função social da escola”, o fardamento escolar e participação da família na educação dos seus filhos, além disso, foi tratado o uso do celular na escola e na sala de aula, rendimento escolar e indisciplina na sala de aula, havia um número consistente de pais. Conforme registro da ata, quarenta e cinco pais estavam presentes, considerado pela gestora como um número ínfimo mediante o número de alunos da escola, que logo foi questionado pela referida gestora considerando que a ausência da família na escola, a falta do fardamento completo e a conservação dos livros são condições que se assumidas contribuem para formar um cidadão. Ao final da referida reunião foram entregues aos pais presentes os boletins de notas dos seus filhos.

Passado o mês de julho, que é de férias coletivas aos estudantes e professores, em agosto voltamos à escola B, num dia de apresentação de trabalhos coletivos, uma forma interdisciplinar que os professores usam para socializarem os resultados do ensino e aprendizagem dos seus alunos cujo eixo norteador era a leitura e a escrita. Segundo os professores aquela atividade objetivava melhorar as dificuldades apresentadas pelos alunos na leitura e na escrita em sala de aula, os considerando que no público os alunos se esfoçariam mais na leitura ao apresentar suas atividades, falou-nos a professora de Português.

Observámos que aquela é uma forma de construção da democracia escolar, embora passasse ao largo dos envolvidos essa possibilidade.

Outro dia que estivemos na escola B foi o dia 15 de agosto no qual estava sendo vivenciado pelos professores o Conselho Escolar, contando com a participação de representantes de professores, pais de alunos, supervisão escolar e coordenação pedagógica, além da gestora escolar. A rotina da escola seguia seu ritmo normal, somente os professores participantes do Colegiado deixaram suas atividades rotineiras para participarem desse encontro.

Nesse ato não houve representação de alunos e os professores fizeram um relato de suas atividades no semestre anterior, dando destaque aos pontos positivos e negativos do seu trabalho com seus alunos, ao final foi preenchida uma Ata, com a relação de todos os participantes e os assuntos tratados bem como das decisões assumidas pelos participantes.

Em 05 de setembro fiz uma nova visita à escola A e, nessa altura havia um movimento eufórico pelas datas festivas que se aproximavam. O aniversário da independência do Brasil (07 de setembro), quando a escola participa de atos de reverência como desfile estudantil, hasteamento da bandeira e cantos de hinos nacional e local. Mas nesse dia não foi só de festas, houve um problema com uma mãe de aluno que foi reclamar de seu filho ter sido agredido por um colega na escola, tal facto resultou na suspensão escolar dos envolvidos, sem que a mãe tivesse a oportunidade de ser informada minuciosamente do ocorrido. Vimos o gestor ser firme e pontual aos factos, com decisão já formada, citando regras da escola, concluímos que o mesmo não exerceu a gestão democrática que aqui refletimos.

Para o GG da Escola A nesses casos *“tolerância é zero”*, assim se expressou, dizendo que só daquela forma moralizaria o ambiente escolar, vimos ali um posicionamento autoritário que não condiz com a gestão democrática da qual falamos.

No dia 12 de setembro estivemos na Escola B e nos defrontamos com o professor de português no pátio com seus alunos organizando um mural educativo, com notícias elaboradas pelos alunos sobre assuntos da escola,

destacou-se que essa ideia foi abraçada pela gestão da escola como uma oportunidade de levar os alunos a participarem mais das atividades escolares extraclases. As notícias seriam apresentadas quinzenalmente, donde perguntei se esse espaço seria também utilizado para reivindicações por parte dos alunos, no que a gestora respondeu: *“de forma alguma permitiremos esse confronto”*, ou seja, para ela a liberdade de expressão é confronto, portanto não é permitido. Outra oportunidade que se perde para o exercício da gestão democrática, onde se poderia ensinar ao aluno seus direitos e deveres de cidadão.

No dia 18 de setembro encerrei minhas visitas às escolas lugares de investigação e dessa feita fui à Escola A para agradecer e me despedir dos professores, nesse momento procurámos falar do projeto desenvolvido na escola para formar lideranças estudantis, pois não entendi bem como formariam tais lideranças sem o respeito a participação e a reivindicação, conforme havia vivenciado em alguns momentos de minha estada em campo.

A professora de Ciências procurou explicar-me que criaram na escola alguns critérios para que o aluno seja considerado líder e vice-líder, que passaria por ter boas notas, bom comportamento e capacidade de se relacionar bem com seus colegas, cabendo aos professores fazerem um trabalho de conscientização junto aos alunos, que seriam escolhidos bimestralmente e avaliados a cada final de mandato, sendo passíveis de substituição.

Esses líderes teriam obrigações e funções específicas dentro da escola e da sala de aula, para tanto criaram uma cartilha orientadora, onde estão contidos os direitos e deveres de um líder como para mediar aos conflitos entre alunos e professores. Entre os anos letivos que mais se destacaram na liderança foi-nos dito que foi o 9º ano do ensino fundamental. Encerrei minhas visitas nessa data com despedidas e agradecimentos.

Quanto aos registros de campo da escola B - iniciados no dia 20 de maio do corrente ano quando foi possível identificar que a rotina da escola segue a lógica já identificada na outra escola da zona urbana, com a abertura dos

portões para o ingresso dos alunos ao ambiente escolar a partir das 13h00min. Chegámos nesse horário à escola e nos dirigimos à secretaria para nos apresentar à gestora escolar, solicitando a sua permissão para desenvolver as observações pertinentes a nossa investigação, dado que este já estava autorizada pela SEMED através da Secretária de Educação Municipal.

Informámos a GG da Escola B do título da nossa investigação - Implantação da Gestão Democrática Nas Escolas da Rede Municipal de Pedras – um estudo de caso, explicámos o objetivo da pesquisa, afirmando que a colaboração de todos seria fundamental para a concretização do trabalho. Alguns professores se manifestaram disponíveis naquele momento, embora não tenhamos conseguido aplicar os questionários elaborados à luz dos nossos objetivos junto aos mesmos, sob a alegação de falta de tempo, desconhecimento sobre a temática discutida (Gestão democrática da escola), no entanto diante da gestora, naquele dia, todos manifestaram disponibilidade em nos ajudar.

Tanto que o professor de História destacou a importância da temática da pesquisa por existir entre a categoria profissional dos docentes, mas disse que havia carência de informação sobre o assunto, continuando a conversa a professora de matemática acrescentou que muitos têm uma visão distorcida e superficial sobre gestão democrática, pois relacionam apenas com eleição para gestor, sendo que vai muito, além disso.

Ao longo do tempo que permaneci na escola me foram apresentados os vários espaços da escola, as salas de aulas (quentes e sem muita luminosidade), cozinha de tamanho médio, banheiros (somente dois). Nesse momento a gestora agradeceu pela escolha da escola e disse que a mesma necessita de muitas ações da SEMED. Encerrei minha visita à escola às 17h00min horas agradecendo a atenção de todos.

Na segunda visita, cheguei à escola às 13h10min horas os alunos já nas suas respectivas turmas. Nesse dia a aula seria somente até o 3º horário devido à reunião com os pais e responsáveis. Percebemos deantemão que se havia essa reunião colegiada de escola e família, ali já estava implantada a semente da gestão democrática, no entanto seria preciso ver se realmente os

pais participavam ou somente se faziam presentes nas tais reuniões de pais de mestres.

Após o intervalo os alunos foram liberados para ter início à reunião com os responsáveis. A pauta elaborada pela gestora continha questões como participação dos pais na educação dos filhos, notas bimestrais e comportamento. A reunião teve início com a gestora agradecendo a presença dos responsáveis na escola, continuou dizendo que somente com a parceria feita entre escola e família é possível ter aprendizagem, chamou a atenção para o número de pais ou responsáveis que frequentavam a escola para acompanhar os alunos e que essa ausência era prejudicial, em seguida passou a palavra para os professores.

A professora de português iniciou, destacando as dificuldades que os alunos têm de concentração e para ler, acrescentou que é importante serem motivados a estudar pelos responsáveis e que não devem comparecer na escola somente quando são chamados pela escola. Alguns responsáveis participaram dizendo também das suas dificuldades para está na escola por causa do trabalho, outros falaram que os filhos ficam sozinhos com o irmão mais velho e que chegam somente à noite em casa.

Nesse momento, o professor de inglês falou que os responsáveis precisam e têm a obrigação, por lei, de fazer o acompanhamento do menor, apesar das dificuldades. No decorrer da reunião muitos pais fizeram seus comentários, finalizando com os responsáveis se comprometendo em fazer um acompanhamento maior e comparecer com mais frequência na escola para ter uma maior participação na educação de seus filhos. Assim encerrei a visita às 17h20min horas agradecendo a colaboração de todos.

Nosso terceiro dia de visitas a escola ao chegarmos fomos diretamente para a sala dos professores, a fim de conhecer o funcionamento da mesma e sentirmos o clima, nesse dia a conversa dos professores girava em torno das avaliações dos alunos nesse semestre, que se encerrava, no entanto, nada que fosse ruim, destacavam que as notas dos alunos refletiam a aprendizagem destes e por vezes o desinteresse para com algumas aulas.

Conversando com a supervisora percebi o clima de tranquilidade da escola que se preparava para encerrar o primeiro semestre dando início as férias de julho.

Retornamos então só no mês de agosto, aquando do início das aulas, quando era visível a empolgação de todos pelo facto de que estavam retornando das férias e a rotina diária com os professores em sala dando seus conteúdos e os alunos construindo seus conhecimentos. Aproveitei que a escola estava num dia de tranquilidade para conversar com a gestora sobre a sua rotina na escola, ela descreveu as suas responsabilidades administrativas e pedagógicas como um grande desafio visto que aquela estava sendo a sua primeira experiência como gestora. Entre as dificuldades existentes na gestão escolar, a relação com os professores foi, com certeza, o mais difícil de ser superado, segundo ela. Ela continuou relatando que no início de sua gestão era complicado executar os projetos educacionais nesta escola, pois quando buscava a colaboração dos professores os mesmos sempre colocavam entraves. Perguntei a ela a partir de que momento essa relação começou a mudar. A mesma respondeu que partiu dela a decisão de buscar mudanças para aquela situação conflituosa. “Iniciei modificando por tanto aspectos da postura administrativa, percebi que surtiu efeito quando os professores também mudaram a sua postura com a administração da escola mantendo a parceria”. Depois dessa conversa com a gestora encerrei a minha visita nesse dia, às 17h30min horas, agradecendo pela colaboração.

Nesse mesmo mês retornei à escola no dia 18 e direcionei-me para a sala dos professores, ao entrar dei boa tarde a todos, mas não tive reciprocidade. Nesse momento percebi que o clima estava tenso, alguns professores que se encontravam na sala permaneciam calados e concentrados em suas atividades. Depois de alguns minutos chegou à escola uma comissão da Secretaria de Educação composta pela Secretária de Educação, A Coordenadora Geral de Educação, A Coordenadora do Ensino Fundamental das séries iniciais e Coordenadora de Educação das séries finais do referido nível de ensino.

Para minha surpresa, fiquei sabendo naquele momento que os próprios professores haviam exigido a presença dos representantes da educação do município na escola ou caso não atendessem, cruzariam os braços, ou seja, paralisariam as suas atividades. A reunião começou com a presença de todos os professores que estavam na escola naquele dia, a supervisora e a gestora da mesma não participaram porque não se faziam presentes na escola nesse dia e a supervisora porque tinha que tomar conta dos alunos enquanto acontecia a reunião.

O professor de ciências iniciou a reunião apresentando a pauta elaborada pelos professores contendo questões relacionadas à estrutura física da escola e sobre a atual gestão escolar. Muitas colocações foram feitas para os representantes da SEMED, relacionadas à estrutura física da escola, os professores demonstravam-se bastante insatisfeitos com toda aquela situação que, segundo eles, dificulta o processo de ensino e aprendizagem.

Outro questionamento foi a respeito de determinados procedimentos aplicados pela gestão da escola, no que diz respeito aos professores, que segundo eles, são inadequados. A reunião seguiu-se com muitos questionamentos, alguns acordos foram feitos entre ambos, professores e Secretaria de Educação, com o intuito de melhorar a realidade da escola. Encerrei minha visita às 17h30min horas, agradecendo a todos pela colaboração.

No dia 28 de agosto cheguei à escola às 13h10min os alunos estavam nas suas respectivas salas. A tarde parecia tranquila até o horário do intervalo. Após o início do 4º horário, a gestora fez sua ronda pela escola como habitualmente para repassar os avisos necessários e se deparou com uma situação em sala de aula que necessitava de sua intervenção. Para resolver tal problema pediu para que a turma ficasse calma e que colaborassem para manter a tranquilidade em sala, no entanto um aluno se opôs ao solicitado agitando a turma que nesse momento, foi chamado atenção.

Esse acontecimento gerou um grande transtorno na escola, a partir daquele momento o aluno pivô da situação, o qual tem um comportamento

peculiar que necessita de remédio controlado para ajudar a manter a calma e o relacionamento com os outros alunos, porém nesse dia o aluno foi para a escola sem tomar o remédio que segunda sua mãe havia acabado. A gestora da escola já havia orientado o responsável do aluno para não mandar para a escola sem o remédio, pois o mesmo fica muito agressivo, mas isso não foi cumprido, a consequência foi que ao ser chamado atenção pela gestora na sala de aula o aluno ficou totalmente descontrolado, gritando, falando palavrões e desrespeitando, principalmente, a gestora que corria o risco de ser agredida fisicamente.

A família foi chamada para comparecer a escola, depois de alguns esclarecimentos, a gestora apontou como solução a transferência do aluno da escola, devido às crises apresentadas pelo mesmo, a família não aceitou a imposição da direção e se retirou sem definir a situação. Encerrei minha visita às 17h30min.

Nossa próxima visita à escola já foi no mês de setembro, nesse dia encontrei a escola tranquila, depois do incidente anterior com os alunos que necessitava de atendimento especializado, nesse dia se iniciaram os preparativos para as comemorações da Semana da Pátria, que inclui a programação do dia 7 de setembro, só teria aula até o 3º horário, em seguida seriam desenvolvidas as atividades do dia da Independência do Brasil.

Na sala dos professores durante o intervalo a supervisora aproveitou para confirmar todas as atividades com a gestora que ali se encontrava definindo a programação do evento começando com o Hino Nacional, Hino da Independência em seguida a teria a apresentação da poesia Brasil em verde e amarelo elaborada pelos alunos do 5º ano, o jogral Brasil meu país apresentado pelos alunos do 7º ano, apresentação da música Brasil Tropical pelos alunos do 6º ano encerrando com o Hino do Município.

Com o fim do intervalo, os alunos foram para o pátio de escola apresentar os trabalhos que elaboraram sobre o dia 7 de setembro, os quais estão transversalizados de atitudes patrióticas em alusão a data do 07 de

setembro. Foi um fim de tarde muito produtivo. Encerrei a visita às 17h30min da tarde agradecendo a todos pela colaboração.

Com estas visitas encerramos nossas observações de campo e, dentro desse contexto, tivemos a percepção de que nas escolas observadas já existem indícios de desenvolvimento de uma gestão democrática haja vista a participação da família, o envolvimento dos professores com as questões escolares, mediante reivindicações junto a SEMED, percebeu-se também que o posicionamento dos professores vai influenciando a tomada de posições dos alunos que também já participam com suas falas nas rotinas da escola, escolhendo inclusive formas de participação como as desenvolvidas na semana da Pátria.

Usam os alunos, tais datas festivas para apresentarem seus trabalhos artísticos, literárias e poéticas, através de apresentações teatrais, danças de várias modalidades culturais e gincanas desportivas.

Para nós, os registros de campo apontaram para além do nosso propósito investigativo, pois muitas foram às situações de conflito escolar presenciadas nesse período de estada no campo de investigação (das duas escolas investigadas), mas, essas observações não poderiam ser aqui analisadas, pois tínhamos um objetivo a alcançá-las em sua plenitude, seja pelo tempo que nos foi escasso, seja por nossa dificuldade de compreensão teórica sobre alguns assuntos que nesse contexto não foram objeto de abordagem, mas acreditamos que alcançamos ao que nos propusemos no início dessa dissertação, qual seja conhecer sobre a implantação da gestão democrática nas escolas municipais de Pedras-Maranhão, quando vimos duas escolas do município de Pedras em marcha para a democratização da gestão escolar.

Quanto ao que não analisamos, nesse momento pelos motivos esclarecidos anteriormente, poderão fazer parte de outro trabalho, em outro momento na mesma realidade, por nós ou por outras pessoas que tiverem oportunidade de ler esses registros feitos por nós e certamente eles serão aprofundados.

Em relação aos pontos negativos, nessa dissertação a maior negatividade foi a rejeição com a qual fomos recepcionadas nas escolas investigadas, bem

como o número reduzido de sujeitos que acederam a participar mas estes factos não dependeram de nossa vontade, conforme explicámos anteriormente. No entanto, temos pontos positivos, embora com as dificuldades encontradas no contexto investigado, chegamos ao final com a certeza do alcance de nossos objetivos pois conseguimos identificar os elementos constitutivos de uma gestão democrática escolar, bem como conseguimos destacar quais dos elementos que dão sustentação representativa a gestão escolar emocrática se apresentam nas escolas investigadas.

Por outro lado, obtivemos nas falas dos gestores escolares uma perspectiva, que apesar de não permitir aceder à complexidade presente no contexto escolar na qual as escolas se encontram, conseguimos cruzar com os dados dos poucos professores que colaboraram com nosso trabalho investigativo, e também com os nossos registros de campo.

Foi para nós uma oportunidade ímpar, a qual não havia vivenciado antes, que nos trouxe a oportunidade de lermos alguns teóricos da educação e da gestão escolar, bem como assumirmos a pesquisa de campo com os instrumentos que os metodólogos nos orientaram, enfim conseguimos finalizar com nossas considerações finais e a certeza do dever cumprido.

Contribuições foram deixadas após a finalização dessa investigação à escola A e Escola B quando nossa presença desvelou as ações que são realizadas pela gestão desta escola “sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos” (Vieira, 2007, p. 49), pode-se também se afirmar o contrário, que o sucesso da gestão implica no sucesso de seus alunos, bem como dos professores.

Para Heloísa Lück, a gestão democrática corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (Lück, 2006, p. 25).

Desta forma, de acordo com a autora, as ações dos gestores escolares devem ser articuladas entre si e com a participação de todos no processo, do planejamento à execução, caso contrário, não alcançarão o sucesso almejado. Da mesma forma a gestão de uma escola não se resume mais ao seu gestor, que até bem pouco tempo, atuava como um gerente, a quem competia zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos que eram ditadas por órgãos centrais (Lück, 2006).

Sobre este aspecto, Paro (2000), esclarece que gerir uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais.

A gestão escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los. (Paro, 2000, p. 7).

Assim a gestão escolar das escolas públicas compreende inúmeras ações, dentre elas a condução do trabalho dentro da escola, levando em conta a função social da escola, empregando meios claros e compreensíveis para se alcançar determinados fins.

Lück (2006) defende que, paralelamente à adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, ocorre principalmente a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar.

Consequentemente, deveria haver nas e escolas investigadas mais participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, assim como possibilita uma visão mais abrangente dos problemas e necessidades educacionais e da própria organização escolar. A gestão escolar deveria dar mais destaque para o relacionamento entre seus profissionais, que buscam valores como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo. Sabe-se que o trabalho do gestor escolar é

necessário, mas que este profissional não tem em suas mãos o controle da produção e das decisões a respeito das políticas do sistema de educação do qual faz parte, como por exemplo, das diretrizes, das metas, dos projetos e dos programas., pois todos esses elementos devem ser trados cpor todos os sujeitos que compõem a escola de forma democrática e participativa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre a questão da gestão escolar democrática, intensificado, sobretudo a partir da década de 1980 no Brasil, imprimiu-se na realidade educacional brasileira basicamente por influência de duas variáveis que, a princípio, parecem antagônicas. A primeira relaciona-se à reabertura política pela qual o Brasil passou e que favoreceu a redemocratização das atividades da administração pública educacional, gerando nas escolas a mudança de mentalidades, que agora estão pautadas nas orientações contidas na LDB nº 9.394/96 e que garante aos atores escolares a participação ativa na tomada de decisões dentro da escola. Por outro lado, no âmbito das escolas um fortalecimento dos movimentos em prol de uma gestão democrática.

A segunda variável, também de natureza política, mas ainda contendo certo traço de conservadorismo, quando advoga a diminuição da ação da administração, passando às escolas a responsabilidade da sua gestão conforme os preceitos constitucionais, pressupondo-se assim uma gestão democrática das instituições de ensino, com a participação de agentes da comunidade na administração das escolas pública, embora, na prática, muitas das decisões ainda estejam a cargo do poder municipal.

Esse contexto está orientado pelo princípio da gestão democrática da escola pública na legislação nacional, a exemplo da CF de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 (LDB 9394/96), que demarca a importância desse conceito através da prescrição de alguns caminhos para a sua efetiva execução.

Dessa maneira, articulam-se elementos necessários para ao desenvolvimento da gestão democrática no cotidiano das escolas públicas, dentre eles:

- a) a autonomia de gestão financeira, que implica a participação dos membros da comunidade escolar na decisão sobre os gastos que serão feitos com a verba destinada à escola;
- b) a criação dos conselhos escolares como espaços, que coadunam representantes de todos os sujeitos da escola para tomada de decisões coletivas, além de propor e fiscalizar os gastos das escolas;
- c) a eleição para gestores, embora ainda não seja realidade no contexto escolar municipal, mas já está sendo discutido por todos os sujeitos ligados à escola e sua equipe gestora;
- d) a construção do Projeto Político-Pedagógico a partir da discussão; documento que versa sobre as principais metas a serem alcançadas pela escola;
- e) a criação dos grêmios e de associação de pais - organizações de responsáveis alunos para engendrar a tomada de posições coletivas e assim influenciar os rumos da gestão nas escolas. ( e os pais...)

A presente dissertação foi, portanto, elaborada com o intuito de observar o desenrolar do processo de implantação da gestão democrática em duas escolas da rede de ensino municipal de Pedras, com o objetivo de compreender a descrição e análise dos trâmites da gestão escolar, que se denomina democrática, no cotidiano da rede municipal do município de Pedras - Maranhão, a fim de constatar se os elementos básicos desse processo de gestão estão sendo nele implantados.

Buscamos também identificar o modo de execução efetiva (ou parcial) dos mecanismos citados anteriormente, como elementos integrantes da gestão escolar democrática, bem como a direção em que se caminha para as transformações propostas.

De pronto, podemos perceber que a rede escolar municipal de Pedras oferece serviços educacionais a uma porção significativa dos estudantes residentes nesse município. Por isso, torna-se importante o estudo dos processos educacionais presentes nesse conjunto de unidades educacionais.

Em contrapartida, observa-se que a infraestrutura das escolas ainda se configura como insuficiente, pois são poucas as escolas que possuem equipamentos básicos, como quadra de esportes, biblioteca e sala de informática. Essa situação reflete a precariedade da rede municipal, que há cerca de uma década teve que atender uma grande quantidade de estudantes do Município, corroborando assim com a reflexão de que a municipalização do ensino público, em várias ocasiões, se deu de maneira atabalhoada e com poucos cuidados, para atender a demanda de alunos locais e de regiões do entorno, tendo-se organizado de forma improvisada para utilizar as verbas oriundas dos programas federais, Fundeb e Dinheiro Direto na escola.

Na análise dos PPP das escolas investigadas vimos na presente existência dos mesmos, uma características da implantação da gestão democrática escolar, percebemos também alguns avanços relevantes, como a discussão estabelecida no contexto das escolas sobre a viabilidade de concurso para o ingresso de mais professores, já que esses profissionais na esfera municipal ainda são recrutados por meio de contratos temporários, nos quais não se existe clareza acerca dos critérios de escolha utilizados, trazendo a possibilidade de posicionamentopolítico dos mesmos ou mesmo aliciamentos para não participarem de greves ou outros movimentos reivindicatórios da categoria profissional, salários e ou melhoria nas condições de trabalho, por estarem submetidos a uma contratação temporária. Tais características nos dão a dimensão da existência do PPP, embora esteja com seus dados em sua maioria atrasados.

A respeito dessa situação pode-se perceber que os mecanismos de gestão democrática ainda não estão presentes em profundidade na rede municipal de Pedras, existindo, portanto, marcas de uma gestão que as vezes se transforma em autoritária e centralizado das ações da escola junto aos partícipes.

No que diz respeito à autonomia de gestão financeira, observou-se que esta praticamente é inexistente, ocorrendo apenas liberdade de decisão sobre gasto de verba de um pequeno montante federal ou municipal que chega à

escola e, mesmo assim, a decisão sobre tal gasto não é compartilhada com os diversos sujeitos do espaço escolar.

Dessa maneira, nota-se que essa prática não se encontra em consonância com a própria LDB 9394/96 que prevê “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira”.

Em relação aos conselhos escolares, embora existam na maioria das unidades de ensino conforme nos relatou a Coordenação Pedagógica municipal, em algumas só existe em forma de papel, em outras não (o que pode significar um avanço), sua atuação, na maioria dos casos, se dá apenas na dimensão formal e com pouca participação efetiva de outros sujeitos do espaço escolar, que não os professores e a gestão, acompanhados por alguns pais de alunos que, na maioria das vezes, nem sabem por que estão ali. Não percebemos nos conselhos das escolas investigadas espaços estimuladores de discussões e de tomada de decisões coletivas; ao contrário, caracterizam-se como órgãos raramente consultivos e quase sempre ratificadores de decisões já tomadas pela gestão da escola.

Quanto à eleição para gestores, este modo de seleção é inexistente na rede municipal, onde tal cargo se dá por indicação da SEMED. Esse tipo de indicação dos cargos de gestão é ocasionar por interferências de políticos locais, podendo, portanto, desencadear uma lógica de gestão muito mais propícia a privilegiar interesses pessoais do que interesses coletivos, como o da comunidade escolar.

Na análise dos Projetos Político Pedagógicos, verificamos que as escolas investigadas possuem o referido documento, mas a sua elaboração não se dá, via de regra, com uma participação efetiva dos diversos sujeitos da escola. Na verdade, privilegiam-se vozes de atores com “formação pedagógica”, excluindo-se as dos sujeitos sem formação específica, como funcionários, alunos e pais. Ademais, percebe-se que, na rede municipal a LDB 9394/96 - que prevê ser uma das incumbências das escolas “elaborar e executar sua proposta pedagógica” - não está sendo cumprida, pois existem escolas sem a

presença desse documento, disse-nos a coordenadora pedagógica municipal e em outras escolas está antigo dado que leva a não representatividade das características atuais da escola, ou por terem sido acrescentadas em número de professores e alunos ou mesmo porque estamos vivendo um outro contexto social diferente daquele à época da construção dos regeridos PPPs.

Ainda no que dizem respeito aos PPP das escolas investigadas, estes se enquadram muito mais na ótica regulatória do que na emancipatória, pois mesmo que a própria LDB afirme que são os profissionais de ensino que devem elaborar o documento, a participação de todos os atores é que possibilitaria a tessitura do espaço de discussão para a reconfiguração das relações de poder no ambiente escolar, já que poderia permitir a eclosão de outros pontos de vista que não apenas os dos indivíduos com a “devida titulação”. Por outro lado os PPP foram elaborados há anos atrás, o que denota sua desconexão com as novas práticas de gestão requeridas atualmente como vem são documentos de 2009 ou mais recentemente de 2013.

O resultado dos questionários e as observações de campo mostraram que em grande medida a atividade de gestão democrática se dá mais no âmbito da “execução” de tarefas do que na efetiva participação na tomada de decisões, não se configurando assim como um espaço de aprendizado político democrático para os alunos, visto que, na maioria dos casos, não é um local de discussões coletivas marcantes e o aluno é o que menos participa das ações da escola.

Concluimos, portanto, destacando que em todo o discurso acerca de democratização da gestão municipal em Pedras-Maranhão, no que se refere ao contexto particular desta investigação, persiste um modelo conservador e autoritário de gerir, que não se aproxima a uma efetiva gestão democrática, pois os instrumentos para a sua execução ainda se encontram, no geral, implantados de maneira precária e com pouca participação efetiva dos diversos atores da comunidade escolar.

Finalizamos com uma reflexão sobre o próprio percurso do trabalho investigativo. Dificuldades para chegarmos até aqui, tivemos algumas, de ordem pessoal, profissional e relacional. Este último muito marcante no terreno de investigação, visto que nem todas as pessoas que fazem parte do contexto investigado, compreenderam a necessidade de se pensar e discutir a realidade de suas escolas. Mas tivemos também momentos felizes, de positividade, quando acreditámos ter alcançado algumas pistas de compreensão para a temática e ter contribuído para uma perspectiva ao nível da rede municipal, olhando com particular cuidado para o contexto de duas escolas, e deixando também algumas pistas para que outros que venham por nossas trilhas, possam aprofundá-las ou rediscuti-las com outros propósitos.

Fica, a sensação do dever cumprido, na assunção de que gestão democrática se constrói, no embate do cotidiano da escola. Mas não podemos deixar de destacar os pontos que considerámos positivos nesse trabalho, dentre eles a oportunidade de incursionarmos pelas escolas investigadas e vermos o quanto ainda precisamos avançar no diálogo acadêmico com vista à melhoria de nossas escolas e da aprendizagem de nossos alunos.

Também precisamos destacar que esse estudo nos possibilitou pensar a pesquisa como princípio científico e educativo, do qual nos fala Pedro Demo (2005), em uma de suas obras, as quais tiveram acesso nesse processo de construção da nossa dissertação.

Dificuldades, tivemos muitas, mas estas não arrefeceram nosso objetivo maior que foi a conclusão do nosso trabalho, que poderá vir a servir de referência a outros trabalhos desse mesmo porte, talvez em outros contextos em maior profundidade ou com maior participação dos envolvidos.

Nas escolas investigadas gestores e professores ainda não assumiram em pleno os seus papéis como mediadores no processo de ensino e aprendizagem, não interiorizaram que a gestão democrática e participação poderá alterar metodologias tradicionalistas e disponibilizar mais tempo para discutir ideias, compartilhar interpretações e trabalhar no coletivo para o bem de todos.

No entanto, e apesar do panorama pouco animador sob o ponto de vista das transformações que podem ser operadas nas escolas com a implantação a gestão democrática participativa, foi possível constatar que já se iniciou o processo de transformação das práticas gestoras no contexto das escolas investigadas. Sendo agora necessário agora o apoio e o incentivo por parte da SEDUC e da SEMED com seus gestores educacionais para disseminarem entre os sujeitos escolares das escolas investigadas os princípios da gestão democrática que depois poderá servir de exemplos as outras escolas com as suas equipas pedagógica e administrativa a fim de planearem, e assumirem que a escola é um projeto social, portanto, deve ser democratizada para atender aos seus princípios.

Em termos de perspectivas para investigação futura, os resultados alcançados apontam caminhos para novas pesquisas e aprofundamento de questões similares que procurámos nesses contextos escolares analisados e assim discutirem os resultados por nós alcançados, os quais podem ser objeto de reflexão nas mesmas escolas ou em outras escolas com o objetivo de realizar estudos comparativos entre essas instituições e as que participaram na presente investigação.



## BIBLIOGRAFIA

Apple, M. (1997). *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez.

Araújo, A. C. (2000). *Gestão democrática da educação: a posição dos docentes*. 220 f. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília.

Araújo, A. C. de. (2000). *Gestão democrática da educação: a posição dos docentes*. Dissertação de Mestrado. Brasília: PPGE/UnB. mimeog.

Barroso, J. (1995). *Os liceus – organização pedagógica e administração (1836-1960)*. Lisboa: Fundação Calouste gulbenkian.

Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Barroso, J. (1998). O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: Ferreira, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.

Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: uma acção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 17, n.2, p. 49-83, 2004.

Bobbio, N. (1994). *Liberalismo e democracia*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense.

Bordignon, G. & Gracindo, R. V. (2000). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. A. da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.

Brasil. (1988). *Constituição Federal de 1988*. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

- Brasil. (1996). *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20.12.96*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Diário Oficial da União, Ano CXXXIV, nº 248, de 23.12.96.
- Brasil. (1997). *Plano Nacional de Educação (Versão Preliminar para Discussão Interna)*. Brasília: MEC, 1997.
- Brasil. (2001). *Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001*. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 jan.
- Brasil. (2014). *Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- Costa, J. A. (1997). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: discursos e práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Cury, C.R.J., Horta, J.S.B. & Brito, V.L.A. (1997) Plano Nacional de Educação: Da Tecocracia à Participação Democrática. In: Cury, C.R.J., Horta, J.S.B. & Brito, V.L.A. *Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação*, pp.137-206. São Paulo: Editora do Brasil.
- Delors, J. (2010). Os quatro pilares da educação. In: Delors, J. et al. (Org.). Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Brasília: UNESCO, 2010.
- Delors, J. et. al. (1998). Educação: um tesouro a descobrir. *Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. São Paulo, Cortez.
- Demo, P. (2005). *Pesquisa: princípio científico e educativo*. São Paulo: Cortez.

- Dourado, L. F. (1998). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, N. S. C. (org.) *Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Formosinho, J. (1989). De serviço do Estado a comunidade educativa: uma nova concepção para a escola portuguesa. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 2 , n.1, p. 53-86.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2008). Currículo e Organizaçao: As equipas educativas como modelo de organização pedagógica. *Currículo sem Fronteiras*, 8, 5-16.
- Fortuna, M. L. A. (2000). *Gestão Escolar e Subjetividade*. São Paulo: Xamã.
- Freitas, D. N. T. de. (1998). A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Rev. Fac. Educ.*, São Paulo , v. 24, n. 2, p. 29-50, July . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-25551998000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 de junho de 2017.
- Gadotti, M. & Romão, J. *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- Gadotti, M. (2001). *Pedagogia da Terra*. São Paulo: Peirópolis.
- Gracindo, R. V. (2004). Projeto Político-pedagógico: retrato da escola em movimento. In: Aguiar, M. A. (org). *Retrato da Escola no Brasil*. Brasília: CNTE.
- Hora, D. L. (2002). *Gestão democrática da educação*. 9. ed. Campinas: Papyrus.
- Horta, J. S. B. (1982). *Liberalismo, tecnocracia e planejamento educacional no Brasil*. São Paulo: Cortez/Autores Associados.

- Kuenzer, A. (1990). Política educacional e planejamento no Brasil: Os descaminhos da transição. In: Calazans, M. J. et. al. *Planejamento e educação no Brasil*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. C. (2011). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. C. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora.
- Lück, H. et al. (2010). A explicitação do significado de liderança. In: Lück, H. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes. Série: Cadernos de Gestão.
- Maranhão (2014). *Lei nº 10.099, de 11 de junho de 2014*. Aprova o Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão e dá outras providências. São Luis: Diário Oficial do Maranhão.
- Maranhão. (2015). *O Plano Municipal de Educação do Município de Pedras – PME, para o decênio 2015 –2024*.
- Paro, V. H. (2005). *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3.ed. São Paulo, Ática.
- Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, Dec. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022010000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 23 de julho de 2017.
- Paro, V. H. (2012). *Administração escolar: introdução crítica* São Paulo: Cortez.
- Romão, J. (1997). *Diretores escolares e gestão democrática da escola*. São Paulo: Cortez.
- Romão, J. E. (1997). *A LDB e o município: Sistema Municipal de Educação, 1997* (mimeo.).

- Saviani, D. (1996). *Educação brasileira: estrutura e sistema*. 7ª ed., Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (1996). *Política e educação no Brasil*. 3. ed. Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (1996). *Política e educação no Brasil*. 3ª ed., Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (1997). *A nova Lei da Educação (LDB): Trajetória, limites e perspectivas*. Campinas: Autores Associados, 1997, 262 p. *A nova Lei da Educação (LDB): Trajetória, limites e perspectivas*. Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (1998). *A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas*. 4.ed. Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (1998). *Da nova LDB ao novo Plano Nacional de Educação: Por outra política educacional*. Campinas: Autores Associados.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Stake, R. E. Case studies. (1978) .In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Vieira, S. L. (2001). Escola: Função Social, Gestão e Política Educacional. In: Aguiar, M. A. da S.; Ferreira, N. S. C. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.



## **APÊNDICES**



## APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

No âmbito do Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, está sendo realizada uma pesquisa intitulada “A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL EM PEDRAS- MARANHÃO: um estudo de caso” e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma. A pesquisa tem por objetivo obter dados sobre a implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de um município de Pedras-Maranhão. Sua participação é opcional. Caso aceite participar neste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração da respetiva Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgada em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, \_\_\_\_\_  
portador (a) do RG: \_\_\_\_\_ **aceito** participar na pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: Helimara Rodrigues Elias

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



**APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS SUJEITOS DAS ESCOLAS A E B**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma.

A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão democrática e a sua viabilidade nas escolas municipais de Raposa. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Coliney Castro Cardoso Almeida portador(a) do RG: 3683693-1 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: .....

Data: 27 / 09 / 2017

Coliney Castro Cardoso Almeida  
Assinatura do(a) Participante

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma.

A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão democrática e a sua viabilidade nas escolas municipais de Raposa. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Sara Lúcia Sales Neto portador(a) do RG: 20135842002-9 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: .....

Data: 03/10/2017

Sara Lúcia Sales Neto  
Assinatura do(a) Participante

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma.

A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão democrática e a sua viabilidade nas escolas municipais de Raposa. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Márcia Regina Oliveira RG: 044361642012-4 portador(a) do RG:

SO aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: .....

Data: 27/09/17

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da Gestão Democrática nas Escolas Municipais de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma. A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão da avaliação das aprendizagens. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, M.<sup>a</sup> Goneth Gomes Moraes portador(a) do RG: 103025198-0 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: .....

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

M.<sup>a</sup> Goneth Gomes Moraes  
Assinatura do(a) Participante

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma.

A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão democrática e a sua viabilidade nas escolas municipais de Raposa. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Valter Augusto Marques Pereira portador(a) do RG: 58928296-4 aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: Helimara Rodrigues Elias

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma.

A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão democrática e a sua viabilidade nas escolas municipais de Raposa. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Elisângela Campos Machado portador(a) do RG: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: .....

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Elisângela Campos Machado  
Assinatura do(a) Participante

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, uma pesquisa intitulada "Implantação da gestão democrática nas escolas da rede municipal de Raposa-Maranhão" e queremos convidá-lo(a) a participar da mesma.

A pesquisa tem por objetivo fornecer dados sobre a gestão democrática e a sua viabilidade nas escolas municipais de Raposa. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos através do questionário e da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha o espaço abaixo:

Eu, Juliana Lilela Dourado portador(a) do RG: \_\_\_\_\_ aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certas de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: .....

Data: 13/09/2017

Juliana Lilela Dourado Matos  
Assinatura do(a) Participante



**APÊNDICE C: GUIÃO DE ENTREVISTA AOS GESTORES / PROFESSORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE PEDRAS - MARANHÃO**

**Objetivo 1:** Caracterizar a gestão escolar municipal em São Luis-Maranhão.

- 1 Como se apresenta no contexto atual a gestão das escolas do município de Pedras – Maranhão?
- 2 Considera que características da gestão escolar municipal em Pedras-Maranhão representa as orientações legais da educação nacional? Em qual sentido?
- 3 As escolas municipais de Pedras são orientadas através de um Projeto Político Pedagógico?
- 4 Existem nas escolas municipais de Pedras, Conselhos Escolares em funcionamento?
- 5 Existem nas escolas municipais de Pedras, Gremios Estudantis ou similares?

**Objetivo 2:** Aceder os mecanismos constitutivos da gestão escolar democrática.

- 1 Conhece a legislação que enquadra os mecanismos constitutivos da gestão escolar democrática?
- 2 Poderia elencá-los a luz da LDB 9394/96 quando orienta sobre a gestão escolar democrática?
- 3 Participa de algum mecanismo escolar que contribui para participação na gestão escolar?
- 4 Participou da construção do Projeto Político Pedagógico da escola em que trabalha?

**Objetivo 3:** Identificar na fala dos sujeitos escolares da Escola Municipal de Pedras – Maranhão as características da gestão escolar democrática:

- 1 Considera que os mecanismos da gestão democrática estão presentes na escola onde trabalha?
- 2 Em qual momento?
- 3 De qual forma?
- 4 Identifique na rotina da escola um exemplo de exercício da gestão democrática na prática?

## APÊNDICE D: GRELHA PARA COLETA DE CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA INVESTIGADA

**Objetivo:** Orientar a investigadora na observação do campo de investigação.

### 1 Relacionada à infraestrutura da escola

DE ACESSIBILIDADE DE INFRAESTRUTURA	ATENDE	ATENDE REGULAR	NÃO ATENDE
1.Facilidade de acesso			
2.Disposição do mobiliário			
3.Condição do mobiliário			
4.Condição dos artefatos digitais			
5.Funcionamento dos artefatos digitais			
6.Iluminação			
7.Climatização			
8.Sonorização			

### 2 Relacionadas ao apoio pedagógico

ACESSIBILIDADE PEDAGÓGICA	ATENDE	ATENDE REGULAR	NÃO ATENDE
1.Disponibiliza equipe pedagógica especializada			
2.Disponibiliza equipe médica especializada			
3.Disponibiliza auxiliares especializados			
4.Possui Sala de Recursos Multifuncional			
5.Possui Material Pedagógico Especializado			

### 3 Relacionadas a formação / habilitação dos professores

<b>FORMAÇÃO/HABILITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS</b>	<b>ATENDE</b>	<b>ATENDE REGULAR</b>	<b>NÃO ATENDE</b>
1.Pessoal de apoio especializado			
2.Professores com Licenciatura			
3.Professores com pós-graduação			
4.Coordenação/Supervisão Escolar especializada			
5.Coordenação específica para escola			
6.Supervisão específica para escola			
7. Psicólogo			
8. Assistente Social			

Muito Obrigada!

**APÊNDICE E: CADERNO DE CAMPO DE HELIMARA R. ELIAS – ESCOLA LOCALIZADA ZONA URBANA**

**REGISTROS DAS VISITAS DE OBSERVAÇÃO À ESCOLA**

**ESCOLA LOCALIZADA ZONA URBANA**

**PRIMEIRA VISITA: EM 09/06/2017**

Cheguei à Escola Urbana A as 07h20min da manhã e os alunos estavam se direcionando as suas respectivas salas. Fui para a secretaria da escola para me identificar onde encontrei o gestor V. M. P. muito atarefado e de acordo com ele é assim sempre que inicia as atividades na escola. Dessa maneira me identifiquei apresentando o documento da Secretaria da Educação do Município autorizando o levantamento de dados junto à escola e visitas de observação ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Ao receber o documento o gestor me deu as boas vindas dizendo que a escola iria colaborar com a pesquisa e agradeceu a escolha da escola.

Após tomar as decisões necessárias o gestor seguiu mostrando a estrutura física da escola que funciona nos dois turnos, o matutino, vespertino e por último nos direcionamos a sala de professores, o gestor frisou que naquele horário iríamos encontrar com poucos então me apresentei somente para alguns professores que ali se encontravam já que a maioria estava em horário de aula. Aproveitei esse momento para conversar sobre a pesquisa e meus objetivos com as visitas naquele estabelecimento solicitando a colaboração dos mesmo que demonstraram muito interesse em ajudar. O professor de matemática fez uma colocação pertinente onde disse que era necessário discutir gestão democrática e participativa com a comunidade escolar de forma mais profunda e esclarecedora para haver uma maior conscientização. Nesse momento teve início um pequeno debate entre eles surgindo opiniões diversas sobre o tema uma delas foi pontuado pelo o professor de geografia

que afirmou a necessidade de ter eleição para gestor nas escolas, concordando com esta visão a professora de história completou essa fala com a afirmativa de que somente dessa maneira a gestão das escolas seria neutra, sem inclinação política. Deixei a conversa fluir entre os professores ficando apenas observando a discussão, no entanto pude perceber que de fato a temática requer mais atenção entre aqueles que colaboram com a educação municipal. Encerrei minha visita às 11h30min da manhã agradecendo a todos pela colaboração.

#### **SEGUNDA VISITA: EM 16/06/2017**

Cheguei à escola às 07h10min da manhã e logo que adentrei percebi certa agitação na escola, isso devido à medida tomada pelo gestor de proibir a entrada dos alunos que não estavam com seus livros didáticos encapados.

Os alunos eram abordados no portão de entrada da escola pelo vigia escolar que confirmava se a matéria estava conforme o que foi determinado pela gestão. Preocupado com o que estava ocorrendo um professor alertou o gestor sobre a reação dos pais com essa medida considerada radical por ele.

O gestor de imediato se pronunciou dizendo tudo o que faz é documentado e repassado aos pais através de reuniões e comunicados, informes e etc. Portanto os pais são cientes que essa medida seria tomada, além disso, o objetivo é evitar o grande volume de livro didático danificado no fim do ano letivo. Pois, os livros são renovados pelo governo somente de três em três anos.

O sinal do horário bateu e o professor encerrou a conversa para se direcionar a sala de aula finalizando assim a conversa. Muitos alunos retornaram para suas respectivas casas por não cumprirem uma determinação da gestão atual e quando os pais ficaram sabendo, foram à escola para tomar satisfações e o gestor mostrou individualmente a cada um deles, suas assinaturas na ata de reunião, cuja constava a decisão sobre o

ocorrido. Porém, alguns desses pais, por não terem participado de nenhuma reunião, foram pegos de surpresa, afirma o diretor.

Os pais foram saindo conformados e confirmando que iriam fazer tudo o que foi acordado em reunião. Posteriormente a escola voltou ao seu ritmo diário e então me despeço, agradeço e saio às 11h10min da manhã.

### **TERCEIRA VISITA: EM 27/06/2017**

Cheguei à escola às 07h20min e me deparo com o momento da acolhida dos pais, visto que era uma reunião previamente marcada todos estavam rezando o Pai Nosso. Após, iniciou-se a reunião, cuja pauta era: Função social da escola, papel da família na educação de seus filhos, reforço das regras da escola, fardamento escola alguns alunos ainda não tem farda, então foi estabelecido o tipo de roupa adequada para o ambiente), o uso indevido do celular, rendimento escolar e a questão da indisciplina na escola.

Após a fala do gestor, alguns pais se manifestaram apoiando o trabalho da gestão e dizendo que aceitam as regras em geral da escola e estão a disposição para contribuir da melhor maneira possível. Um pai ressaltou que, melhorando a questão da indisciplina, certamente as notas irão melhorar, mas que também deve haver mais momentos entre a escola e a família, pois dessa maneira acredita que o retorno será melhor. Nesse momento o gestor se manifestou, dizendo que, infelizmente o número de pais que participam das atividades da escola ainda é muito tímido e que o compromisso tem que ser de todos. Enfatizou ainda que a escola está aberta sempre para a família e que podem vir independentemente de reuniões gerais. Nesse momento uma mãe falou sobre a distribuição dos livros e que nem todos receberam inclusive o filho dela e que dessa maneira fica difícil acompanhar as aulas e tirar boas notas, onde o diretor falou que está entrando em contato com outras escolas da rede e com a SEMED, para conseguir os livros que faltam, mas pede paciência aos pais e que os mesmos podem providenciar xerox das páginas trabalhadas até a chegada do material didático.

Continuando, ficou estabelecido nessa reunião, atendimento aos pais todas as quartas e sextas, para estreitar as relações família-escola. Todos, por unanimidade, aceitaram tal decisão e ficaram felizes em saber da abertura da escola para toda comunidade escolar. Encerra-se a reunião e os pais são direcionados para as demais salas para receberem os boletins e terem a oportunidade de conversar com os professores. Encerro a visita, agradeço e saio às 10h45min da manhã.

#### **QUARTA VISITA: EM 08/08/2017**

Cheguei à escola às 07h20min da manhã, no horário de entrada dos alunos que se dirigiam para as suas salas junto com os seus respectivos professores. Ao entrar na escola percebi que havia no pátio um cenário montado e continuei me direcionando para a sala dos professores onde encontrei a supervisora, professor de matemática, professor de ciências e o gestor, aproveitei para perguntar qual a finalidade daquele cenário montado no pátio e a supervisora respondeu que fazia parte de uma atividade desenvolvida pela professora de português denominada Leitura de Contos cujo público alvo seria os alunos do 6º ano, em seguida o professor de ciências informa que a atividade tem como objetivo melhorar a deficiência apresentada pelos alunos na escrita e leitura.

Nesse mesmo momento o professor de MTM se manifestou dizendo que essa deficiência é resultado do fundamental menor precário o qual a alfabetização não foi concluída totalmente e desse maneira os alunos avançam de ano sem ter o resultado necessário e gerando muitas dificuldades durante o fundamental maior.

Com o fim do horário a professora de português apareceu na sala dos professores e pedi para ela falar sobre a atividade. Explicou que dividiu em dois momentos, o primeiro momento no pátio onde haveria a leitura dos contos usando fantoches para animação e o segundo momento seria na sala de aula onde cada aluno iria reescrever o conto encerrando com a leitura em

sala. Essa atividade se realizará ao longo do ano letivo pois temos que ser persistentes se desejamos realmente ter resultado, nesse sentido, a professora destaca que a partir de atividades dinâmicas como essa, que desperta no aluno, nos professores, na gestão e em toda comunidade escolar, a importância de uma gestão democrática, visto que os alunos passam a ser atores e construtores com uma participação ativa. Encerrei minha visita às 11h15min da manhã agradecendo a colaboração de todos.

#### **QUINTA VISITA: EM 15/08/2017**

Cheguei à escola U.I. Sarney Filho às 07h20min horas encontrei os alunos se direcionando para as suas salas dando início a sua rotina diária. Entrei na sala dos professores e cumprimentei os colegas que ali estavam com um bom dia sendo correspondida pelos mesmos, porém a professor de história disse que o dia prometia de imediato o professor de geografia acrescentou que seria desgastante, pois era dia de conselho de classe, o professor de ciências acrescentou que achava pouco tempo, pois são muitos questionamentos que pontuamos durante a reunião. Nesse momento o horário bateu e os professores deram início as suas atividades em sala.

A manhã teve sua continuidade com as atividades recorrentes da rotina escolar, permaneci aguardando o horário que teria início a reunião e aproveitei para conversar com a supervisora no intuito de compreender o funcionamento da mesma. Iniciou informando que somente professores, supervisores e o gestor participavam dessa atividade. Perguntei pela representatividade dos alunos e ela respondeu que os mesmos não participavam do conselho de classe. O conselho é dividido por ano e disciplina. Além disso, cada professor fica responsável por elaborar o relatório de uma única turma onde constam alguns itens a serem observados como o número de faltas, alunos indisciplinados, alunos com atividade extraclasse, alunos com atividade em sala. A reunião teve início às 10h00min horas com os professores observando a situação das turmas do 6º ano onde cada professor

de acordo com a sua disciplina explanava a situação dos alunos e em seguida comparavam com o relatório específico elaborado pelo professor responsável chegando a um denominador comum sobre cada discente e assim seguiu até o 9ºano.

Com o fim da reunião do conselho perguntei para a supervisora quais as decisões a serem tomadas após o diagnóstico. Ela respondeu que a primeira medida seria chamar o responsável através de um comunicado para repassar a situação do mesmo e firmar a parceria da família com a escola através do termo de compromisso, porém quando a família é comunicada e não comparece a escola o conselho tutelar é acionado e informando sobre a situação do aluno, complementa o gestor.

Outra medida a ser tomada a partir do resultado do conselho de classe está relacionada aos alunos com dificuldades de aprendizagem que são encaminhados para secretaria de saúde onde o especialista após a elaboração laudo orienta as atividades que a escola deve aplicar em sala de aula, ou seja, atividades diferenciadas para melhorar o rendimento desse aluno. Encerrando essa conversa com a supervisora, gestor e professor deram por finalizada minha visita às 11h45min da manhã agradecendo a todos pela atenção.

#### **SEXTA VISITA: EM 05/09/2017**

Cheguei a escola 07h40min da manhã observei que os alunos já estavam em sala de aula, pois a tranquilidade era geral. Os gestores junto com alguns funcionários estavam decorando a escola para comemoração do dia 7 de setembro que seria realizado após o intervalo daquele mesmo dia. Fui em direção a supervisora e pedi que falasse a programação do evento, a mesma afirmou que ainda estava organizando o roteiro.

Na sala dos professores durante o intervalo a supervisora aproveitou para confirmar todas as atividades com o gestor que ali se encontrava definindo a programação do evento começando com o hino Nacional, hino da Independência, hino do Maranhão e por último o hino de Pedras, em seguida

a representação do grito da independência pelos alunos do 8º ano e finalizando com o jogral Brasil tropical com os alunos do 7º ano.

Nesse momento chegou a mãe de um aluno pedindo esclarecimento com relação ao que havia ocorrido na escola com seu filho, pois chegou de olho roxo em casa. Ela foi informada que aquilo foi resultado de brigas ocorridas entre colegas dentro da escola. A supervisora falou que foi resultado de uma briga entre alunos na escola e o gestor deu suspensão para os alunos envolvidos, pois eram reincidentes e são repetentes e ao mesmo tempo alguns dos alunos declaravam-se inocentes, pois não participaram da briga e de acordo com eles, o diretor não lhes deu oportunidade de explicar absolutamente nada. O gestor por sua vez, por conta dos alunos serem reincidentes, realmente confirmou que não quis escutar absolutamente nada porque já é uma prática comum deles, sempre no fundo da escola travarem brigas e discussões. O gestor não escutou, pois eram reincidentes, além disso, já estava com sua decisão formada. A supervisora preencheu um documento e deu para os alunos que estavam suspensos por três dias até comparecerem com seu responsável.

Os alunos saíram da sala dos professores, o gestor fez mais um comentário que é necessário agir dessa forma, ou seja, tolerância zero do contrario não conseguira restaurar a disciplina na escola. A supervisora completou dizendo que a escola nos anos anteriores, antes da atual gestão, era muito indisciplinada, inclusive com a presença de drogas ilícitas, então nesse momento é necessária uma gestão mais enérgica para poder moralizar e disciplinar o ambiente escolar. Encerro a visita às 11h00min da manhã agradecendo a oportunidade e colaboração de todos.

#### **SÉTIMA VISITA: EM 12/09/2017**

Cheguei a escola às 07h30min da manhã para mais um dia de observação do cotidiano. Visualizei um grupo de alunos com alguns professores e a supervisora no pátio, me aproximei cumprimentando a todos e fiquei por ali

tentando entender o que estavam fazendo. Depois de alguns minutos perguntei para o professor de português o que estava acontecendo e ele respondeu que estavam organizando o jornal mural da escola. Perguntei como funcionava o jornal da escola, ele respondeu que no primeiro momento da organização formaram grupos com os alunos dando a eles a responsabilidade pela elaboração das notícias que material englobaria temas diversos como esporte, reuniões, formatura etc.

Nesse momento o gestor aparece e participa da atividade juntando-se ao grupo. Ele espera o professor terminar de explicar e direciona a fala a minha pessoa dizendo que o jornal foi uma ideia da coletividade determinando sua organização através de alguns pontos. O formato seria um mural para facilitar o acesso a todos, as notícias mudam quinzenalmente e a produção textual ficar na responsabilidade dos grupos de alunos em forma de rodizio, mas sobre a orientação dos seus professores e supervisor. Perguntei ao gestor se os alunos poderiam usar esse espaço para fazer suas reivindicações ou reclamações, de imediato respondeu dizendo não já que o jornal tem outra finalidade como, por exemplo, informar a comunidade de modo geral e os alunos das atividades e festividades da escola, além disso, orientamos os mesmo a se dirigirem para a administração quando houver qualquer situação necessária. Encerrei a visita às 11h00min da manhã agradecendo a oportunidade e colaboração de todos.

#### **OITAVA VISITA: EM 18/09/2017**

Iniciando mais um dia de visita às 7:15 da manhã. Fui para a sala dos professores onde encontrei alguns deles, iniciamos uma conversa habitual sobre a rotina da escola, foi então que fui informada que haveria formação com as lideranças representativas do alunado. Continuando a conversa com os professores perguntei se a escola usou algum critério para escolher essa liderança. A professora de ciências se prontificou em explicar, ela disse que o líder e vice-líder foram escolhidos pelos próprios alunos da turma através de

uma eleição, no entanto era necessário obedecer alguns critérios. A supervisora falou que antes das eleições fez um trabalho de conscientização com eles inculcando no alunado que o líder deve ser referência, que a pessoa dele deve estar atrelada a alguns valores como honestidade, seriedade, pontualidade e etc.

Depois da realização da eleição onde os líderes e vice-líderes foram escolhidos, os mesmos participaram de uma formação continuada, formação esse que ocorre bimestralmente, o líder e vice-líder também passaria por uma avaliação e que dependendo do seu desempenho era passível de substituição. Tendo como tema principal a liderança a formação trabalhou, por exemplo, o que é um líder, suas funções, suas obrigações, quais os tipos de líderes, diferença entre líder democrático para líder autoritário e principalmente buscando desconstruir a imagem de que o líder serve somente para entregar o outro que fez algo de errado. Esses alunos também receberam uma cartilha contendo os direitos e deveres de um líder para guiá-los durante sua gestão

Entre os líderes, destacamos o desempenho do 9<sup>a</sup> ano visto que vem apresentando uma concepção mais madura a respeito do papel do líder, tanto que eles são os mais atuantes e estão sempre buscando o gestor e a supervisão para fazer suas reivindicações, por exemplo, questionam quando o professor falta, quando o professor demora dois meses na mesma página do livro, com relação a merenda escolar, enfim são bastante atuantes. Encerrei minha visita na escola às 11:00 da manhã agradecendo a colaboração de todos.



**APÊNDICE F: CADERNO DE CAMPO DE HELIMARA R. ELIAS – ESCOLA LOCALIZADA ZONA RURAL**

**REGISTROS DAS VISITAS DE OBSERVAÇÃO À ESCOLA**

**ESCOLA LOCALIZADA ZONA RURAL**

**PRIMEIRA VISITA EM: 20/05/2017**

Cheguei na U.E.B. Prof<sup>a</sup> Maria Rosa Reis Trindade às 13h00min da tarde e encontrei alguns alunos na porta da escola, pois o portão não tinha sido liberado para entrada. Apresentei-me para o porteiro da escola que gentilmente liberou minha entrada no recinto e fui em direção a secretaria da escola, nesse momento o portão foi liberado e os alunos entraram na escola direcionando-se para suas respectivas salas de aulas.

Chegando a secretaria cumprimentei a todos, mas tive que aguardar um momento devido a gestora estar ocupada mantendo a organização na hora da entrada e direcionando os alunos para suas turmas, depois de alguns minutos a mesma veio conversar comigo, apresentei a autorização da Secretaria de Educação do município - SEMED, permitindo levantamento de dados junto a escola e visitas de observação ao longo do desenvolvimento do trabalho, a mesma recebe e agradece a escolha dessa escola.

Seguimos conversando e fomos para uma sala que funciona como sala de professores e sala da gestão escolar então fui apresentada pela gestora a todos que ali estavam. Iniciei minha conversar apresentando o tema da pesquisa Implantação da Gestão Democrática Nas Escolas Da Rede Municipal de Pedras – um estudo de caso, expliquei o objetivo da pesquisa afirmando que a colaboração de todos é fundamental para a concretização do trabalho, alguns professores se manifestaram disponibilizando sua ajuda, o professor de História destacou a importância da temática da pesquisa, devido existir entre a categoria carência de informação sobre o assunto, continuando a

conversa a professora de matemática acrescentou que muitos têm uma visão distorcida e superficial sobre gestão democrática, pois relacionam apenas com eleição para gestor sendo que vai muito além disso. Ao longo do tempo que permaneci na escola me foram apresentados os vários espaços da escola, as salas de aulas (quentes e sem muita luminosidade), cozinha de tamanho médio, banheiros (somente dois), nesse momento a gestora agradeceu pela escolha da escola e disse que a mesma necessita de muitas ações da SEMED. Encerrei minha visita à escola às 17h00min horas agradecendo a atenção de todos.

#### **SEGUNDA VISITA EM: 10/06/2017**

Cheguei à escola às 13h10min horas os alunos já estavam se direcionando para as suas respectivas turmas. Nesse dia a aula seria somente até o 3º horário devido à reunião com os pais e responsáveis. Após o intervalo os alunos foram liberados para ter início à reunião com os responsáveis. A pauta elaborada pela gestora continha questões como participação dos pais na educação dos filhos, notas bimestrais e comportamento. A reunião teve início com a gestora agradecendo a presença dos responsáveis na escola, continuou dizendo que somente com a parceria feita entre escola e família é possível ter aprendizagem, chamou a atenção para o número pequeno de responsáveis que frequentam a escola para acompanhar os alunos e que essa ausência é muito prejudicial, em seguida passou a palavra para os professores. A professora de português iniciou destacando as dificuldades que os alunos têm de concentração e para ler, acrescentou que é importante serem motivados a estudar pelos responsáveis e que não devem comparecer na escola somente quando são chamados pela escola. Alguns responsáveis participaram dizendo também das suas dificuldades para está na escola por causa do trabalho, outros falaram que os filhos ficam sozinhos com o irmão mais velho e que chegam somente à noite em casa. Nesse momento, o professor de inglês falou que os responsáveis precisam e tem a obrigação por lei de fazer o

acompanhamento do menor apesar das dificuldades. No decorrer da reunião muitos pais fizeram seus comentários finalizando com os responsáveis se comprometendo em fazer um acompanhamento maior e comparecer com mais frequência na escola para ter uma maior participação na educação de seus filhos. Assim encerrei a visita às 17h20min horas agradecendo a colaboração de todos.

#### **TERCEIRA VISITA EM: 27/06/2017**

Cheguei à escola às 13h30min horas os alunos e professores já estavam em sala de aula. Fui para a secretaria da escola que também funciona como sala de professores e fiquei observando a sua dinâmica, resolvi andar pela escola para sentir o clima da mesma, na sala de aula os professores aplicavam as últimas avaliações e conversando com a supervisora percebi o clima de tranquilidade da escola que se preparava para encerrar o primeiro semestre dando início as férias de julho. Encerrei a minha visita às 16h30min horas agradecendo a colaboração de todos.

#### **QUARTA VISITA EM: 10/08/2017**

Cheguei à escola às 13h10min o portão já estava aberto e os alunos já estavam entrando e dirigindo-se para as suas salas. Observei uma grande empolgação de todos pelo fato de que estavam retornando das férias. Após o retorno das férias a escola voltava a sua rotina diária com os professores em sala dando seus conteúdos e os alunos construindo seus conhecimentos. Aproveitei que a escola estava num dia de tranquilidade para conversar com a gestora sobre a sua rotina na escola, ela descreveu as suas responsabilidades administrativas e pedagógicas como um grande desafio visto que aquela estava sendo a sua primeira experiência como gestora. Entre as dificuldades existentes na gestão escolar a relação com os professores foi com certeza o mais difícil de ser superado, segundo ela. Ela continuou relatando que no início de sua gestão era complicado executar os projetos educacionais nesta escola,

pois quando buscava a colaboração dos professores os mesmos sempre colocavam entraves. Perguntei a ela a partir de que momento essa relação começou a mudar. A mesma respondeu que partiu dela a decisão de buscar mudanças para aquela situação conflituosa. Iniciei modificando por tanto aspectos da postura administrativa, percebi que surtiu efeito quando os professores também mudaram a sua postura com a administração da escola mantendo a parceria. Depois dessa conversa com a gestora encerrei a minha visita nesse dia às 17h30min horas agradecendo pela colaboração.

#### **QUINTA VISITA EM: 18 /08/2017**

Cheguei às 13h50min a escola já tinha entrado no seu ritmo havia alguns minutos. Direcionei-me para a sala dos professores ao entrar dei boa tarde a todos mais não tive reciprocidade nesse momento percebi que o clima estava tenso, alguns professores que se encontravam na sala permaneciam calados e concentrados em suas atividades. Depois de alguns minutos chegou à escola uma comissão da Secretaria de Educação composto pela secretária de educação, coordenadora geral de educação, coordenadora do fundamental das séries iniciais e coordenadora de educação das séries finais. Para minha surpresa fiquei sabendo naquele momento que os próprios professores haviam exigido a presença dos representantes da educação do município na escola o contrário os professores cruzariam os braços, ou seja, paralisariam as suas atividades. A reunião começou com a presença de todos os professores que estavam na escola naquele dia, a supervisora e a gestora não participaram, a gestora porque não se fazia presente na escolar nesse dia e a supervisora porque tinha que com os alunos enquanto acontecia a reunião. O professor de ciências iniciou apresentando a pauta elaborada pelos professores contendo questões relacionadas à estrutura física da escola e sobre a atual gestão escolar. Muitas colocações foram feitas para os representantes da SEMED relacionadas à estrutura física da escola, os professores demonstravam-se bastante insatisfeitos com toda aquela situação

que segundo eles dificulta o processo de ensino e aprendizagem. O outro questionamento diz respeito a determinados procedimentos aplicados pela gestão da escola no que diz respeito aos professores que segundo eles são inadequados. A reunião seguiu-se com muitos questionamentos, alguns acordos foram feitos entre ambos, professores e Secretaria de Educação com o intuito de melhorar a realidade da escola. Encerrei minha visita às 17h30min horas agradecendo a todos pela colaboração.

#### **SEXTA VISITA EM: 28/08/2017**

Cheguei à escola às 13h10min os alunos estavam se direcionando para as suas respectivas salas. A tarde parecia tranquila até o horário do intervalo. Após o início do 4º horário a gestora fez sua ronda pela escola como habitualmente para repassar os avisos necessários e se deparou com uma situação em sala de aula que necessitava de sua intervenção. Para resolver tal problema pediu para que a turma ficasse calma e que colaborassem para manter a tranquilidade em sala, no entanto um aluno se opôs ao solicitado agitando a turma que nesse momento foi chamada atenção. Esse acontecimento gerou um grande transtorno na escola a partir daquele momento. O aluno pivô da situação tem um comportamento peculiar que necessita de remédio controlado para ajudar a manter a calma e o relacionamento com os outros alunos, porém nesse dia o aluno foi para a escola sem tomar o remédio que segunda sua mãe havia acabado. A gestora da escola já havia orientado o responsável do aluno para não mandar para a escola sem o remédio, pois o mesmo fica muito agressivo mais isso não foi cumprido, a consequência foi que ao ser chamado atenção pela gestora na sala de aula o aluno ficou totalmente descontrolado, gritando, falando palavrões e desrespeitando principalmente a gestora que corria o risco de ser agredido fisicamente. A família foi chamada para comparecer a escola, depois de alguns esclarecimentos a gestora aponta como solução a transferência do aluno da escola devido as crises apresentadas pelo mesmo, a família não

aceitou a imposição da direção e se retirou sem definir a situação. Encerrei minha visita às 17h30min.

#### **SEXTA VISITA EM: 05 /09/2017**

Cheguei a escola U.E.B. Profª Mª Rosa Reis Trindade às 13h30min da tarde observei que os alunos já estavam em sala de aula, pois a tranquilidade era geral. Por causa da programação do dia 7 de setembro só teria aula até o 3º horário em seguida seriam desenvolvidas as atividades do dia da Independência do Brasil. Na sala dos professores durante o intervalo a supervisora aproveitou para confirmar todas as atividades com o gestor que ali se encontrava definindo a programação do evento começando com o Hino Nacional, Hino da Independência em seguida a teria a apresentação da poesia Brasil em verde e amarelo elaborada pelos alunos do 5º ano, O jogral Brasil meu país apresentado pelos alunos do 7º ano, apresentação da música Brasil Tropical pelos alunos do 6º ano encerrando com o Hino do Município. Com o fim do intervalo os alunos foram para o pátio de escola apresentar os trabalhos que elaboraram sobre o dia 7 de Setembro, ver os alunos desenvolvendo o seu patriotismo foi bastante animador. Foi um fim de tarde muito produtivo. Encerrei a visita as 17h30min da tarde agradecendo a todos pela colaboração.

## **APÊNDICE G: ENTREVISTA COM O GESTOR DA ESCOLA URBANA V.M.P.**

### **PERGUNTA: COMECE DESCREVENDO DE MODO GERAL A SUA GESTÃO ESCOLAR?**

Bom dia! A minha gestão é democrática. Assim que assumi essa gestão o primeiro passo nosso foi sentar com todos os profissionais, os professores, supervisor e todos os eixos pedagógicos desta escola, também com o operacional, secretariado para a elaboração do nosso plano de ação, já que as ações da escola seriam norteadas a partir desse trabalho, então foi necessário que todos nós sentássemos para a elaboração desse plano. A partir dessa elaboração passamos para a etapa da execução, então todas as ações do calendário festivo, calendário pedagógico e todas as formações que a gente propõe ao profissional está norteadas no plano de ação e com apoio total de todos os servidores dessa unidade.

### **PERGUNTA: QUAIS OS OUTROS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DESSA GESTÃO DEMOCRÁTICA?**

O Conselho Escolar é um desses elementos. Na verdade nós ainda estamos funcionando com o antigo conselho por que agora que a ata venceu, ocorreu mudança de gestão mais se norteia pela ação porque os pais são presentes, nesse conselho todos conselheiros são atuantes na escola, inclusive já foi notificada a nova eleição e posse da diretoria mais ainda estamos trabalhando norteados pelo regimento antigo, no caso, da gestão anterior.

### **PERGUNTA: COMO FUNCIONA A RELAÇÃO DA ESCOLA COM A COMUNIDADE?**

A nossa relação com a comunidade é muito boa, o nosso aluno ele é muito participativo pelo fato dele ser participativo ele acaba trazendo a família, a escola está de portas abertas desde o primeiro momento em que sentamos para gerenciar, inclusive as medidas sócio-educativas aplicadas na escola com

direitos e deveres do aluno, foi pauta discutida com os pais sentamos e elaboramos um informativo da escola onde tem direito e deveres, medidas sócio educativas e proibições, foram normas adotava pela gestão e apresentadas pelos pais. Então nos eventos, nas reuniões temos em massa a participação dos pais e eles questionam de fato o que é melhor o que não é melhor para seus filhos, inclusive nós estamos hoje numa escola que tem passado por algumas dificuldades sociais mais agentes tem tido todo o apoio da comunidade a relação é boa, nós sabemos que não temos sem 100% da presença da comunidade mais sempre que a precisámos se faz presente. E o resultado dessa exigência é que a comunidade aprendeu a nos cobrar, fiscalizar o horário de chegada, vestimenta, livros e merenda escolar, falta dos professores, não é no geral mais uma quantidade pequena representa toda a comunidade escola.

Então o que posso dizer é que a escola está aberta as críticas construtivas sim e aberta no sentido real da palavra pois cedemos o nosso espaço físico pra eventos que a comunidade realiza como eventos religiosos, projeto do corpo de bombeiros, projetos dos escoteiros enfim a escola é cedida para a comunidade sempre que necessitam.

#### **PERGUNTA: A ESCOLA TEM REGIMENTO INTERNO? O QUE PODE SER DESTACADO?**

O regimento interno que hoje as escolas adotam é o regimento que foi gerenciado na primeira gestão municipal, foi elaborada pela Câmara Municipal na gestão do Prefeito Laci de Oliveira, esse regimento ele é municipal o que nós fazemos é adequar algumas medidas do regimento as necessidades da nossa escola. Então juntamente com os professores, supervisores, pais, alunos e gestão nós elaboramos um documento de regimento interno desta escolar para que as medidas fossem acontecendo de forma equilibrada, então dessa forma que funciona o nosso regimento interno.

#### **PERGUNTA: A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E PROFESSORES COMO SE DESENVOLVE?**

A minha relação quanto gestor com os professores está aberta, na verdade nós temos uma relação muito profissional, uma relação muito equilibrada no sentido de que o professor ele realiza suas ações com total liberdade, com total respeito, gestão respeita todas as decisões do profissional assim como eles respeitam as normas da escola agora quando existe a necessidade de sentar pra conversar com esse profissional usamos sempre da ética e do profissionalismo colocando que o personagem principal da escola é o aluno e o professor agente está aqui só pra nortear, mediar as ações. Então agente tem todo esse norte com o professor, a nossa relação é boa mais sabemos que em todos os eixos sociais tanto família, quanto instituições pública ou particular existem as pequenas controvérsias de vez em quando de desacordo ou acordo mais nada que possa impossibilitar a nossa relação harmoniosa no dia a dia o professor realiza as suas tarefas sem aquela pressão, livremente, confeccionando material, produzindo enfim sempre buscando formas de facilitar o nosso trabalho, isso é harmonioso por que não existe a necessidade do gestor ficar dizendo todo tempo o que tem que ser feito então harmoniosamente ele vai realizando etapa de cada ação que está inserido em nossos projetos. Então em julgo que nossa relação é muito boa com os professores, com o supervisor, com a Secretaria de Educação e até no eixo municipal nós temos uma acessibilidade muito grande para resolvermos algumas necessidades.

Na verdade, nós desenvolvemos um trabalho onde o foco principal é a humanização do servidor, ou seja, uma relação humanizada nesta escola, para isso fizemos no início do ano uma formação por eixo, vigia, merendeira, limpeza, professores enfim cada eixo desse foi feito um trabalho de conscientização do seu papel dentro da escola através do estatuto do servidor para dessa maneira termos um trabalho equilibrado e acima de tudo com a valorização do servidor.

**PERGUNTA: COMO SE DESENVOLVE A RELAÇÃO DA GESTÃO COM OS ALUNOS?**

Na verdade, a nossa relação é muito boa visto que temos um respeito grande pelo personagem principal da escola que é o aluno, inclusive a escola desde o início do ano letivo teve uma preocupação muito grande de gerenciar umas ações dentre elas a criação da liderança estudantil com o objetivo de garantir as necessidades dos alunos.

A escola tem 8 salas matutinas e 8 salas vespertinas, em cada turma dessa foi escolhido sua liderança, líder e vice-líder eleito pelos próprios alunos que em seguida participaram de uma formação sobre Liderança e receberam uma cartilha definindo os seus direitos e deveres. O mais importante de tudo isso é que a representatividade das turmas tem livre acesso tanto com a supervisão quanto com a gestão para fazer suas reivindicações, pedir esclarecimento dentro outras situações e isso garante um bom relacionamento com os alunos.

**PERGUNTA: FALE SOBRE A SUA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL?**

Eu sou formado em Letras com especialização em Letras, tenho uma formação em supervisão e gestão escolar onde na verdade essa formação me trouxe bastante conhecimento e dentro dessa formação é que eu busco conhecimento para suprir as minhas necessidades como gestor, além disso, a Secretaria de Educação também nós oferecemos para facilitar o nosso trabalho no decorrer do ano letivo.

Com relação a minha experiência profissional já fui gestor durante 4 (quatro) anos na escola José Lisboa, na escola Marcone Caldas, na escola Manuel Batista e agora na escola Sarney Filho. Além de trabalhar como gestor tive experiência em sala de aula como professor e como supervisor por tanto tenho 22 anos de colaboração com a educação do município.

Encerrei a entrevista agradecendo a colaboração do gestor.

**APÊNDICE H: ENTREVISTA COM A SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PEDRAS –  
PROF.ª Z.M.M.P.**

**1 PERGUNTA: QUERO QUE INICIE ESSA CONVERSA COM A SENHORA CONTEXTUALIZANDO A SITUAÇÃO DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO COM RELAÇÃO A QUESTÃO A GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Boa tarde a você, eu quero lhe dizer que o panorama das escolas municipais ainda não é um bom panorama. Se agente for pensar em gestão democrática somente 20% das escolas praticam atualmente a gestão democrática, por quê? Porque gestão não é todo mundo que sabe fazer, gestão é não é todo mundo que sabe praticar. Gerenciar, gerir uma escola é bem diferente de você gestar qualquer outro programa. Primeiro de tudo quando você trabalha com gestão democrática você tem que trabalhar com uma comunidade. A gestão tem que trazer a comunidade para dentro de sua escola e levar a escola para fora dos muros da escola, isso ai nós temos somente aqui duas ou três escolas que praticam esse tipo de gestão e além do mais agente precisa ter gestores devidamente preparado para isso .Este ano ainda não temos estes gestores preparados, apesar deles já ter tido um primeiro momento de 40hs se preparando para ser gestores da escola, mas você trabalhar o teórico é uma coisa a pratica é outra muito diferente, então ano que vem agente realmente vai fazer com que a gestão democrática funciona. Sem sombra de dúvida posso dizer aqui que, em primeiro lugar, tenho a escola Sarney Filho dirigido pelo professor Valdinaldo esse sim faz um trabalho de excelência de gestão na escola onde realmente ele trabalha a gestão democrática, também posso falar da escola José Lisboa que também tem a professora Marta como a gestora que executa um bom trabalho dentro da sua escola e um trabalho de gestão democrática. Saindo daí eu posso tirar a escola Socorro Magalhães com a professora Edney que também trabalha nessa linha, as outras escolas ainda não trabalham gestão democrática e nos temos escola que nem trabalho de gestão elas estão fazendo.

**2 PERGUNTA: COM RELAÇÃO AS ORIENTAÇÕES LEGAIS COMO ELAS ESTÃO SENDO PRATICADAS, ESTÃO SENDO IMPLANTADAS NAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO. COMO AS ORIENTAÇÕES LEGAIS SE FAZEM PRESENTE NAS ESCOLAS?**

Como é do conhecimento de todo mundo existem diretores que agente não precisa estar tocando para acontecer a gestão democrática, mais existem diretores que tem que ser tocado a ferrão , eles recebem orientação por parte do setor pedagógico da secretaria de educação, até mesmo pela minha pessoa onde mensalmente nós temos reunião com esses gestores e essa reunião se torna uma formação continuada porque nós não damos só informação, nós passamos leitura, conhecimento, nós fazemos trabalho de grupo, se torna logo uma formação continuada.

**3 PERGUNTA: ESSAS ESCOLAS POSSUEM PPP NA ATIVA?**

Nós já temos escolas que estão desenvolvendo seus projetos políticos, mais por outro lado nós temos escolas que vamos começar um trabalho agora de conscientização e de embasamento para com o diretor e daí ele sentar com a turma dele da escola, a comunidade, professores, os pais para montar um arcabouço do seu do seu projeto político pedagógico.

**4 PERGUNTA: FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES?**

Os conselhos escolares não têm funcionamento nas escolas porque nós não encontramos conselhos escolares regularizados nas escolas exceto três escolas Sarney Filho, Santo Antônio e Novo Araçagi. Essas escolas recebem um pouco de verba no ano passado e aplicaram o que receberam comprando material. Este ano nós não conseguimos receber dinheiro para nenhuma escola da municipio, foi feito um levantamento e existe debito desde 2010. Os gestores não praticaram a prestação de contas e não houve por parte do secretário de educação um trabalho para cobrar justamente essas prestações

de conta. Agora nós vamos ingressar com uma ação civil para que agente possa dar essa ação junto ao FNDE, e tentar rever o dinheiro para nossas escolas.

Os conselhos escolares para as escolas que tem regularizado o seu conselho junto ao FNDE, eles vão passar por um processo de organização, tem uma pessoa na secretaria de responsável professora por esse setor a professora Edna que já está orientando duas escolas com seus conselhos prontos. As escolas que falei anteriormente essas aí apenas sofreram mudança na presidência e tesoureiros mais foi sendo orientado para fundar seus conselhos escolares.

**5 PERGUNTA: ATUALMENTE COMO OCORRE A RELAÇÃO DE PODER ENTRE GESTORES E GESTÃO MUNICIPAL?**

No primeiro ano de trabalho não se pode fazer uma política em consonância com os gestores porque temos primeiro que fazer adequação daquilo que a prefeita colocou quando da sua candidatura, nós temos que trabalhar o plano da SEMED baseado no plano da prefeita. Agora a partir do próximo ano faremos um trabalho correlato com os gestores. Agora a política de relacionamento usada pela SEMED é uma política de relacionamento aberta mais é uma política de relacionamento que temos as rédeas, errando nós chamamos para conversar, acertando agente bate palmas. Agente tem que verificar que numa gestão não se pode deixar a coisa solta. Então a gestão é democrática mais ela é monitorado pela SEMED.

**6 PERGUNTA: COMO A SEMED SE POSICIONA DIANTE DAS LIMITAÇÕES APRESENTADAS PELOS GESTORES DAS ESCOLAS?**

Dificuldade de aplicabilidade da função de gestar realmente tem. Agente sabe que às vezes você é escolhido, no entanto você não se encontra para aquilo que foi escolhido, agente procura somar chamando, orientando,

informando mais também tem gestores que eles procuram aplicar o cooperativismo, não se chega em gestão nenhuma nem democrática nem antidemocrática, só se chega a uma gestão de corporativismo , isso dificulta o trabalho de qualquer secretário de educação.

#### **7 PERGUNTA: QUAL A POSIÇÃO DA SEMED MEDIANTE A ESSE CORPORATIVISMO?**

A SEMED chama para conversar. Hoje inclusive temos dois diretores que serão apresentados os pontos positivos e os pontos negativos em que se precisa mudar. Já não estamos mais fazendo reuniões com um grupo grande, estamos fazendo de dupla. Direcionando para cada dificuldade que está acontecendo.

#### **8 PERGUNTA: A SEMED FAZ AVALIAÇÃO DOS GESTORES?**

Existe e é constante. Essa avaliação é contínua e constante. Temos esse cuidado porque trabalhamos com uma coletividade, se o gestor erra a coletividade estar sendo prejudicado, o nome de SEMED está em jogo, o nome da prefeita está em jogo, é uma cadeia, é uma sequência.

Finalizei a entrevista agradecendo a colaboração da gestora.

## **APÊNDICE I: ENTREVISTA COM A SUPERVISORA DA UEB 1**

**1 PERGUNTA: EXISTE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA UEB SARNEY FILHO?**

**2 PERGUNTA: SOBRE O GRÊMIO ESTUDANTIL COM A ESCOLA TRABALHA ISSO?**

Não existe grêmio estudantil, temos na escola um projeto de liderança estudantil. Os líderes e vice-líderes são eleitos pelos próprios alunos da turma obedecendo alguns critérios. Agente tendo que inculcar que o líder é preferencialmente aquele que tem que ser atrelado a alguns valores então eles mesmos depois de conversas com os alunos eles elegem esses líderes. Depois da eleição os líderes e vice líderes são submetidos a um trabalho junto com a supervisão, ele tem formação bimestral onde será trabalhada liderança, ou seja, o que é um líder, suas funções tipo de líder diferença de líder democrático liderando interno e para mistificar que líder é só para entregar o outro aluno que faz alguma coisa errada. Ele tem uma consciência bem melhor do que ser líder naquela sala e como se ele estivesse afrente daquela sala tanto na ausência do professor quanto se vai desenvolver alguma atividade com esses alunos.



**APÊNDICE J: ENTREVISTA COM A COORDENADORA DO ENSINO FUNDAMENTAL SÉRIES FINAIS, DA SEMED DO MUNICÍPIO DE PEDRAS-MA – EM: 20/09/2017**

Cheguei na Secretaria municipal de Educação do município de Pedras, às 8:15 da manhã para entrevista com a professora Goreth Gomes Moraes, coordenadora do ensino fundamental séries finais. As 8:45 fui então recebida pela professora, agradeço a oportunidade e inicio a entrevista. Pergunto qual o papel da SEMED na implantação da gestão democrática das escolas da rede “A gestão democrática, podemos dizer, que acontece em termos, não existe cem por cento (100%). Digo isso, porque toda a escola da rede tem seu PPP (projeto político pedagógico), que é uma exigência do governo federal. No entanto, alguns professores desconhecem tal documento e aí fica apenas no papel. Temos também caixa escolar em todas as escolas (PDDE), conselhos de classe, e algumas tem colegiado escolar, além é claro, da gestão em si dos diretores escolares [...] então, aos poucos, a gestão democrática vai acontecendo. Esse processo de construção de uma gestão democrática tem que ser fortalecido, pois o gestor não atua sozinho, ele precisa dos professores, supervisores, auxiliares administrativos, pais, ou seja, necessita da atuação de toda a comunidade escolar, e claro, do total apoio (em todos os âmbitos) da SEMED do nosso município. Esse conjunto é que vai favorecer essa gestão democrática dentro da escola”. Pergunto sobre a aplicabilidade dos recursos, quais sejam, nos âmbitos Federal, Estadual e municipal, nas escolas da rede e se existe independência no uso desses recursos, onde a professora responde: “Nem todas as escolas da rede recebem tais recursos e acabam criando um vínculo de dependência com a SEMED [...] sabemos que isso não é algo positivo, ao contrário, é muito ruim, pois a escola não pode crescer, não pode comprar, não pode reformar, não pode fazer absolutamente nada que julgue necessário e fica atrelada às decisões da SEMED e que na maioria das vezes não entende as prioridades dessa escola do mesmo jeito de quem está lá no chão da escola, todos os dias, vivenciando o dia a dia [...] então, obviamente, essa escola sofrerá com tal dependência”.

Continua: “Temos uma escola, dentre todas da rede, que a gente observa que tem uma visão maior, que já trabalha dentro dessa perspectiva de gestão democrática, estimulando a formação de lideranças, formação de professores [...] aos poucos, a gente vai percebendo que a gestão democrática vem acontecendo aos poucos e a tendência é melhorar e avançar de fato”. Pergunto sobre a relação escola/ comunidade “A relação escola – comunidade ainda é muito conturbada, pois se percebe que os pais só buscam a escola para saber sobre dois únicos assuntos: notas e frequência escolar (a frequência do aluno está diretamente ligada a um programa do governo federal chamado de BOLSA FAMÍLIA, que as famílias com filhos nas escolas, recebem) por outro lado a escola, na maioria das vezes, só convida os pais para reuniões para falar sobre comportamento dos alunos e para falar sobre rendimento escolar [...] então , não vejo uma relação muito saudável, mas acredito que há possibilidades de mudanças , pois já temos gestão em algumas escolas que estão procurando estreitar essa relação de forma mais lúdica, de forma mais democrática. No entanto, como eu já disse anteriormente, de fato, a escola ainda não convida o pai no sentido de traçar estratégias em conjunto, para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem do aluno, que é o mais importante. A escola se preocupa apenas com o seu ensinar, mas ainda não se pensa numa construção de parceria, incluindo os direitos e deveres de todos os atores envolvidos, mas infelizmente essa parceria ainda não é algo comum e habitual nessa relação. A SEMED, tenta ser o máximo democrática com os gestores escolares, convidando-os sempre para reuniões e explicando da necessidade de compartilhamento dos assuntos tratados, com todos os professores. No entanto, a gente percebe que nossos gestores, em sua grande maioria, não são preparados para assumir gestão, então quando eles chegam nas escolas, jogam apenas as determinações da SEMED, sem haver nenhuma discussão a respeito dos assuntos [...] eles não se dão a autonomia, seguindo apenas as orientações da secretaria e não considerando as reais necessidades das suas respectivas escolas. Infelizmente, os gestores exercem cargos comissionados,

cargos por indicação, cargos políticos, então eles têm certo receio na tomada de decisões sob pena de perder seus cargos. Não existe seriamente um compromisso de ser gestor, existe compromisso de ser político e conseqüentemente todas as demais relações ficam seriamente comprometidas, incluindo aí a relação escola - comunidade. Assim, encerro a entrevista, pois a professora já tinha compromissos marcados, agradeço e saio as 09h52min da SEMED.