FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE PEDAGOGIA

CARLIANE SOUZA VIANA
ELIANE NASCIMENTO DA SILVA COSTA
JANAINE LIMA DOS SANTOS
MAYNNA THAIS TEIXEIRA DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise sobre a eleição de gestores no Centro de Ensino Raimundo Araújo, Chapadinha-MA.

Chapadinha
2016

CARLIANE SOUZA VIANA
ELIANE NASCIMENTO DA SILVA COSTA
JANAINE LIMA DOS SANTOS
MAYNNA THAIS TEIXEIRA DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise sobre a eleição de gestores no Centro de Ensino Raimundo Araújo, Chapadinha-MA.

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba para obtenção do grau de Licenciadas em Pedagogia.

Orientadora: Profª Drª. Joana Elisa Röwer

Chapadinha
2016

CARLIANE SOUZA VIANA
ELIANE NASCIMENTO DA SILVA COSTA
JANAINE LIMA DOS SANTOS
MAYNNA THAIS TEIXEIRA DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma análise sobre a eleição de gestores no Centro de Ensino Raimundo Araújo, Chapadinha-MA.

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba para a obtenção do grau de Licenciadas em Pedagogia.

Aprovada em: ____/____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Joana Elisa Röwer (Orientadora)
Doutora em Educação
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____

(1° Examinador)

_____

(2º Examinador)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por dar-nos o dom do conhecimento, às nossas famílias por apoiar-nos e dar-nos força em nossa caminhada, e a todos que nos ajudaram a realizar o presente trabalho.

Aos nossos colegas acadêmicos e comunidade escolar onde realizou-se a pesquisa pois foram indispensáveis no desenvolvimento deste trabalho.

À nossa orientadora, pelo apoio no pouco tempo que lhe coube, por suas correções e incentivo.

A todos os docentes da FAP, por nos proporcionar conhecimento e nos incentivar frente a cada novo obstáculo demonstrando manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de nossa formação profissional.

À Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, por nos proporcionar, ao longo do nosso curso, momentos prazerosos de estudos, pesquisa e extensão.

Enfim, a todos que contribuíram para alcançarmos nossos objetivos, o nosso muito obrigada.

"Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la, e o seu trabalho pode criar um mundo próprio, seu Eu e as suas circunstâncias".

Paulo Freire

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a forma de gestão aplicada à participação, ação e processo de eleição ocorridos no Centro de Ensino Raimundo Araújo, escola do sistema público de ensino situado no município de Chapadinha-MA. Para isso, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica com autores renomados na área, tais como: Libâneo (2004), Luisa (2011), Lück (2006); Carneiro (2015), entre outros, seguida da investigação no campo já mencionado. A pesquisa deu-se com um (01) gestor, dois (02) gestores auxiliares, uma amostra de trinta (30) alunos, quatro (04) servidores administrativos, uma amostra de oito (08) pais/responsáveis e uma amostra de dez (10) professores. A investigação é de cunho qualitativo e quantitativo e os instrumentos para a coleta de dados foram aplicados através de questionários com perguntas abertas e fechadas. De acordo com a análise das respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa foi possível perceber que a eleição no espaço pesquisado é realizado de forma democrática e coerente suscitando a participação e engajamento de todos tornando-o fator indispensável numa gestão dita democrática.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Eleição. Democracia. Educação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management approach applied to participation, action and election process occurred in Centro de Ensino Raimundo Araújo, of the public school system in the municipality of Chapadinha-MA. For this, it was held initially a literature with renowned authors in the area such as: Libâneo (2004), Luisa (2011), Lück (2006); Carneiro (2015), among others, research followed in the aforementioned field. The survey was given to one (01) manager, two (02) Assistant supervisors, thirty (30) students, four (04) administrative staff, eight (08) parents and ten (10) teachers. The research is qualitative and quantitative nature and the instruments for data collection were applied through questionnaires with open and closed questions. According to the analysis of the answers given by the research subjects was observed that the election in space researched is carried out in a democratic and consistently raising the participation and engagement of all making it indispensable factor in a democratic management.

Keywords: School management. Election. Democracy. Education.

LISTA DE QUADROS

			p.
Quadro 1	-	Etapas para candidatos ao cargo de gestores	28
Quadro 2	-	Critérios do candidato para ser representante do seu segmento	31
Quadro 3	-	Qual é a sua formação?	37
Quadro 4	-	Há quanto tempo você está na gestão/supervisão do Centro de Ensino Raimundo Araújo?	37
Quadro 5	-	Para você, o que representa ser gestor/supervisor?	38
Quadro 6	-	Você já foi gestor/supervisor em outra escola? Em caso positivo, por quanto tempo?	39
Quadro 7	-	Antes de ser gestor/supervisor que função você exercia? Ela contribuiu/contribui de alguma forma em seu atual cargo?	40
Quadro 8	-	Como aconteceu o processo para efetivação para o cargo de gestor/supervisor?	41
Quadro 9	-	Como foi formada a chapa para as eleições na instituição?	42
Quadro 10	-	Qual é a sua definição de gestão democrática e como ela acontece dentro da escola?	43
Quadro 11	-	Como é utilizado o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)?	43
Quadro 12	-	A comunidade escolar participa dos programas que existem na escola (ex: conselho escolar, PPP, PDDE, entre outros)?	44

LISTA DE GRÁFICOS

			p.
Gráfico 1	-	Você participa de algum conselho da escola?	45
Gráfico 2	-	Na sua opinião, os conselhos contribuem no desenvolvimento da escola?	46
Gráfico 3	-	Sobre a eleição para gestores, você teve participação?	47
Gráfico 4	-	Você foi informado sobre o processo das eleições para gestor?	48
Gráfico 5	-	Em sua opinião, o processo de escolha para gestor/supervisores foi democrático?	49

LISTA DE SIGLAS

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

PROEMI - Programa de Ensino Médio Inovador

SUMÁRIO

		p.
	LISTA DE QUADROS	8
	LISTA DE GRÁFICOS	9
	LISTA DE SIGLAS	10
1	**INTRODUÇÃO**	11
2	**A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO**	13
2.1	**Gestão participativa na escola pública**	17
2.2	**O gestor democrático e a liderança**	22
3	**A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO**	23
3.1	**Eleições de gestores como estrutura da gestão democrática**	26
3.2	**Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**	28
3.3	**O Projeto Político Pedagógico - PPP**	29
3.4	**Colegiado ou conselho escolar**	31
4	**METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA**	33
4.1	**A escola campo**	34
4.2	**Análise dos dados da pesquisa**	36
5	**CONCLUSÃO**	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática e participativa na escola é composta por práticas que devem nortear o desenvolvimento dos seguimentos envolvidos no processo pedagógico.

Atualmente tem-se debatido sobre o novo perfil da gestão escolar como instrumento para inclusão de movimentos e mudanças na atuação dos professores, alunos, pais/responsáveis e comunidade. Para isso, a gestão busca pautar-se em aspectos da democracia e da participação.

Nesse sentido, a pesquisa objetiva analisar o processo de eleições para gestores no Centro de Ensino Raimundo Araújo, situado na cidade de Chapadinha–MA, uma situação nova para todos os funcionários administrativos, professores, alunos, pais/responsáveis e comunidade em geral. Enfatiza-se, ainda que, a pesquisa em campo foi realizada no ano letivo de 2016. Para isso, foi essencial conhecer a legislação que trata da gestão democrática como direito do cidadão e dever das instituições públicas, buscando ainda, compreender os conceitos e concepções de gestão democrática.

A presente pesquisa é de cunho qualitativo e quantitativo. A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas para um (01) gestor, dois (02) gestores auxiliares, uma amostra de trinta (30) alunos, quatro (04) servidores administrativos, uma amostra de oito (08) pais/responsáveis e uma amostra de dez (10) professores da escola campo mencionada. Posteriormente, os dados com as respostas coletadas foram transpassados para quadros e gráficos de porcentagem como forma de melhor discorrer sobre o assunto.

Dessa maneira, pode-se afirmar, ainda que, segundo Prodanov e Freitas (2013), em relação à sua natureza a pesquisa se classifica como básica; em relação ao seu objetivo como uma pesquisa descritiva; em relação aos procedimentos técnicos como uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo com características de estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados a observação e a aplicação dos referidos questionários.

O trabalho tem como fundamentação teórica autores como: Libâneo (2004), Luisa (2011), Lück (2006); Carneiro (2015), entre outros. A presente

pesquisa se justifica não somente por dar a conhecer uma situação peculiar e ocorrida em uma determinada escola local, mas pelo fato de que através dela é possível refletir sobre os processos de gestão escolar e as dinâmicas entre a regulamentação da democracia e a vontade da maioria justificando-se por pensar no campo de atuação do Pedagogo além do processo de pesquisa ser, em si, formativo.

O trabalho está dividido em 05 partes. Inicialmente faz-se uma breve apresentação do tema em estudo e objetivos da pesquisa, em seguida, aborda-se a gestão democrática escolar na educação discorrendo sobre tópicos como a gestão participativa na escola pública e o gestor democrático e a liderança; Posteriormente, levantar-se-á a discursão sobre a organização da escola na nova concepção de gestão que abrangerá as eleições de gestores como estrutura da gestão democrática, Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, o Projeto Político Pedagógico – PPP e o colegiado ou conselho escolar; O próximo item abrangerá a metodologia aplicada à pesquisa, a escola campo, a análise de dados da pesquisa e, finalmente, as considerações finais sobre o presente trabalho.

Por fim, este trabalho de conclusão de Curso, desenvolvido no curso de Pedagogia, insere-se na Linha de Pesquisa[3] em Políticas Públicas, Gestão Educacional e Gestão Escolar (LP3CP) que também contempla pesquisas que se debruçam sobre os aspectos e interfaces da gestão educacional e da gestão escolar. Nesse sentido, espera-se que esta pesquisa venha a somar com os demais trabalhos desenvolvidos nesta instituição e com estas temáticas na consolidação na formação de profissionais professores/gestores da escola básica.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO

Gestão Democrática é uma forma de conduzir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse exemplo de gestão, segundo Vieira; Medeiros (2005), representa um importante desafio no agir das políticas de educação e no cotidiano da escola.

A gestão democrática é garantida, primeiramente, pelo artigo 206 parágrafo VI da Constituição Federal de 1988 como um dos princípios da educação nacional, diz o artigo (BRASIL, 1988, [n.p.]): **“**Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Gestão Democrática é uma prática político-pedagógica que possui diversos seguimentos administrativos que articulam, modificam e transformam as ações vivenciadas na escola de forma clara sendo feita através da participação dos pais/responsáveis, professores, demais funcionários, estudantes e a comunidade em geral.

Esta participação está ligada diretamente às etapas da gestão escolar que inclui o planejamento e a implementação de atividades avaliativas da escola, em busca da democratização da gestão como processo coletivo e com participação direta de todos os envolvidos.

A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e na participação das comunidades escolares devem ser feitas de forma democrática, pois se não houver socialização, a questão do ato democrático não terá sentido. A gestão democrática é feita através de esforços coletivos buscando meios que ajudem na construção dos princípios educacionais da emancipação humana.

As ações, conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação são importantes para que a prática de ensino seja efetiva, no entanto, também devem ter a preocupação em diagnosticar e propor soluções em que os conflitos sejam trabalhados. Assim, faz-se necessário que sua escolha e os seguimentos sejam feitos de forma objetiva para possibilitar uma melhor produtividade entre os profissionais.

Conforme Almeida, Braga e Costa (2010), a gestão democrática está vinculada aos mecanismos legais e institucionais que propõem a participação social no planejamento e na elaboração de políticas educacionais em que as tomadas de decisões, ou escolhas, se dão através de resoluções colegiadas, com a aplicação da política de ensino estabelecendo as prioridades educacionais e a garantia da qualidade social da educação.

Dessa forma, a gestão educacional é baseada na organização dos sistemas de ensino, que determinam as normas a serem estabelecidas ou executadas sendo elas no setor público ou privado. Cada um tem um papel a desempenhar no seu trabalho dentro do sistema educativo que abrange a Educação Básica, a Educação Infantil e o Ensino Médio, cabendo ao Estado e municípios ofertá-los.

A Cartilha do Ministério da Educação lançada no ano de 2007 e redigida pela professora Regina Vinhaes Gracindo da Universidade de Brasília – UnB, intitulada *Gestão democrática nos sistemas e na escola* explica que o conceito de ensino público que se refere à gestão democrática exposto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, “envolve tanto as escolas, como os sistemas de ensino, isto é, as redes e Secretarias de Educação, então, podemos falar também em gestão dos sistemas de ensino” (GRACINDO, 2007, p. 12).

O processo de gestão democrática se refere às escolas e aos sistemas de ensino, compreendendo-se por sistema de ensino as redes e Secretarias de Educação. Na LDB de 2015 (BRASIL, 2015) encontram-se as seguintes classificações: sistema federal de ensino, sistema de ensino dos estados e do Distrito Federal, sistemas municipais de ensino.

É interessante destacar que as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada fazem parte do sistema de ensino federal; as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada estão compreendidas pelos sistemas de ensino estaduais; e, as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada fazem parte do sistema municipal de ensino. Conforme afirma o artigo 19 parágrafos I e II da LDB (BRASIL, 2015, p.16) afirma:

> Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:
> I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público;

> II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Ainda, a gestão democrática é vista como princípio de ensino, conforme afirma o art. 3º da LDB/2015 (BRASIL, 2015). A escola ao trabalhar em uma perspectiva de educação democrática, em que todos fazem parte de um trabalho coletivo, tendo o trabalho pedagógico como base primordial para que as atividades sejam bem executadas, proporciona uma vivência de democracia. Como descreve Gracindo (2007, p. 33): “a escola se configura como um espaço para o exercício da democracia”.

Em uma escola em que há o exercício de uma gestão democrática há também a concepção de que todos os sujeitos são potencialmente ativos, autônomos, competentes, reflexivos, criativos e críticos. Conforme Oliveira (2016, [n.p.]) diferente da gestão educacional, a gestão escolar, trata das obrigações que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas de cada um, assim, a escola deve proporcionar elementos que facilitem o diálogo entre as famílias e a comunidade, proporcionando a elas um processo de integração.

A gestão escolar procura promover o ensino e a aprendizagem de qualidade para todos. A participação ativa dos indivíduos é necessária para que as práticas educacionais sejam refletidas e favoreçam a compreensão plena para a formação da cidadania. Entre os tipos de gestão escolar, pode-se citar: a gestão democrática, a gestão burocrática e gestão autocrática. Há vários autores que estudam a classificação dos tipos de gestão, dentre os quais, destacam-se, Maria Pinheiro Zanzarini e Sônia Maria Pinheiro Yoshida (ZANZARINI; YOSHIDA, 2011) que publicaram o artigo intitulado *Gestão escolar e as perspectivas que interferem na gestão*.

Neste artigo, as autoras ao classificarem os tipos de gestão escolar também problematizaram como essas concepções interferem no trabalho de uma gestão democrática – gestão esta que necessita do conjunto de pessoas. Na gestão democrática participativa, o gestor e os demais funcionários da escola devem compartilhar seus problemas e discutir propostas a respeito das decisões a serem realizadas pra o desempenho da qualidade de educação (ZANZARINI; YOSHIDA, 2011).

Enquanto isso, Gestão burocrática é concebida como uma forma de organização humana apresentando-se como dominação. Os subordinados aceitam

as ordens de seus superiores por admitirem a ideia de que tais ordens estão amparadas por normas e preceitos legais (ZANZARINI; YOSHIDA, 2011). Isso se dá a partir da reprodução do conjunto das relações sociais determinadas pelo sistema econômico dominante. Desse modo, a burocracia caracterizou-se como uma forma de organização humana que se baseou na racionalidade, na adequação dos meios às finalidades pretendidas a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos.

Na Gestão autocrática o gestor centraliza a autoridade e as decisões enquanto seus subordinados não apresentam nenhuma liberdade de escolha (ZANZARINI; YOSHIDA, 2011). Assim, os funcionários trabalham mais e não há nenhum rendimento, pelo cansaço, frustração e a tensão do dia a dia.

De acordo com a LDB (BRASIL, 2015, p. 11), no artigo 14 há a seguinte determinação:

> 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.

Estes parágrafos determinam que os sistemas de ensino devem definir a forma de participação dos profissionais da educação básica e da comunidade escolar. Nesse sentido, Almeida, Braga e Costa (2010, p. 6) afirmam que:

> Gerir a escola democraticamente, contemplando a participação de todos no processo educativo, é uma tarefa que requer responsabilidade e habilidades para interagir com o pensar individual de cada membro da equipe, de modo que as experiências de cada um dos profissionais envolvidos no processo educativo contribuam para o bem coletivo da comunidade escolar.

Assim, pontua-se a necessária participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e não apenas de executores de um projeto já pronto, mas a comunidade escolar e local reunidas na realização dos conselhos da escola, constituindo esses critérios essenciais para que a gestão se torne democrática. Dessa maneira, pode-se inferir que se não há construção conjunta e participação de profissionais da educação e comunidade escolar não há gestão democrática escolar.

Essa participação conjunta exige a habilidade de se trabalhar com o pensamento individual e com as diferenças, assim, haverá o reconhecimento das

potencialidades de cada um para a contribuição na qualidade da dinâmica da estrutura no contexto escolar.

2.1 Gestão participativa na escola pública

O ser humano, através dos processos de socialização, é dotado de conhecimentos provenientes do seu contexto social, constituindo-se um sujeito social, histórico e cultural. Como afirma Kruppa (1994, p. 21): “a sociedade é toda ela uma situação educativa [...] e a educação acontece na vida das pessoas de forma ininterrupta, e em todos os lugares onde estejam”.

A escola é o local onde o indivíduo recebe os conhecimentos sistematizados para sua formação pessoal e profissional. Ainda assim, mesmo o ser humano não frequentando a escola ele já possui conhecimentos advindos da educação informal que é proveniente de seu contexto familiar, do contato com amigos e outras instituições no qual o mesmo frequenta.

Kruppa (1994) aponta três diferenças essenciais entre a educação escolar e a educação fora da escola: (1ª) se refere às condições em que o conhecimento escolar é produzido e transmitido, pois na educação que ocorre no dia a dia não há regras e normas definidas, ao contrário da educação escolar em que há normas e regras como horários, métodos e padrões de avaliação na construção do conhecimento, ou seja, a educação escolar é institucionalizada; (2ª) se refere a função da escola na produção do conhecimento que é contínua e sistematizada; (3º) se refere aos meios de produção do conhecimento. Se o conhecimento fora da escola é produzido pelas necessidades imediatas do fazer cotidiano, os conhecimentos escolares podem se distanciar dos objetivos imediatos das experiências diárias.

Na relação entre socialização primária, realizada sobretudo na família, e socialização secundária, realizada na escola, percebe-se uma questão fundamental que é a de “tratar com uma personalidade já formada e um mundo já interiorizado”, como pontua Berger e Luckmann (1985, p. 187). Contudo, é justamente essa relação entre os conhecimentos das ciências/disciplinas com os conhecimentos da

vida cotidiana que forma-se a possibilidade da formação de sujeitos críticos e reflexivos.

É nesse contexto que a escola aparece como local privilegiado para a informação de conhecimentos sistematizados construídos ao longo do tempo, e para a formação de sujeito críticos, reflexivos e autônomos capazes de atuar de forma plena em sociedade. Com isso, acredita-se que seja inerente ao espaço escolar formar sujeitos para uma boa convivência em sociedade que contemple toda sua integralidade e, por isso, a necessidade de uma educação de qualidade.

A LDB/2015 (BRASIL, 2015, p. 10) no Título I, artigo 1º incisos 1º e 2º aponta que:

> Artigo 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.
> § 1º- Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.
> § 2º- A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

Sabe-se que em todos os locais o ser humano aprende, mas a escola é o lócus em que esta aprendizagem é ordenada e formalizada devendo ser um espaço que respeite todas as manifestações culturais do aluno, como enfatiza Carneiro (2015, p. 52): “não há cultura superior a outra, há, isto sim, culturas diferentes”. Isso significa que deve-se respeitar os conhecimentos prévios dos educandos, uma vez que este não é uma tabula rasa, sem conhecimento nenhum.

Há conhecimentos que foram adquiridos no espaço social que o sujeito frequenta. Estes conhecimentos são fundamentais para que o professor tenha-os como ponto de partida para somar com os que o aluno ainda não sabe, assim, deve-se partir do pressuposto que o aluno já sabe para relacionar e construir novas aprendizagens.

É nessa perspectiva que se depreende também que a escola não deve delimitar-se ao ensino somente na sala de aula ou no espaço externo do ambiente escolar, mas em qualquer local onde o professor perceba que pode haver aprendizagem significativa compreendendo que a escola não é só uma construção material, palpável, mas deve ser articulada com a sociedade, com a comunidade, pois se formam sujeitos históricos, culturais e sociais para uma sociedade do conhecimento.

Ao tratar-se da questão relacionada ao mundo do trabalho e à prática social, a escola atua como um campo no qual forma-se o aluno para atuar de forma plena e coletiva em sociedade, podendo transformar o seu contexto social, melhorar sua qualidade de vida e construir sua própria cidadania. Atualmente vive-se na sociedade do conhecimento onde há acesso às informações em todos os locais em tempo real, por isso, a escola deve se organizar e contextualizar conhecimentos para que o aluno interaja no meio por meio das práticas sociais e de trabalho contribuindo com a sociedade, criando o espírito de coletividade e realizando-se de forma pessoal e profissionalmente.

Luisa (2011, p. 3) aponta que:

> A escola adquire uma importância fundamental porque é no seu interior que os homens e mulheres de amanhã devem receber não somente conhecimentos, mas também, as ferramentas para a compreensão e a aplicação desses mesmos conhecimentos.

É na instituição escolar que se recebe os conhecimentos sistematizados construídos ao longo do tempo. Aqueles saberes necessários à formação do aluno enquanto sujeito social que pode ser usado tanto no âmbito escolar como na vida prática para resolução de problemas diários, construindo assim, sua cidadania e autonomia.

Nesse sentido, Luisa (2011, p. 3) afirma que:

> A escola se diferencia das demais organizações porque sua realidade é socialmente construída por múltiplos atores, cada um com formação, percursos e perspectivas educativas diferentes. Além disso, é fundamental ressaltar que, o que torna singular o trabalho da organização chamada escola é que ele visa a educação de crianças e jovens.

Isso significa que a escola é composta por vários protagonistas, onde cada um tem sua função e sua importância no espaço escolar, trabalhando com os mesmos objetivos, metas e oferecendo educação de qualidade para os alunos. Isso requer um trabalho coletivo e diretivo, onde, todos possam contribuir de forma enriquecedora no ambiente escolar.

Mesmo que os profissionais da escola tenham formação diferentes e concepções distintas, devem ter o compromisso de desenvolver seu papel de maneira colaborativa, construtiva, coerente e eficaz. Por isso a importância de um ambiente harmonioso, para que todos se sintam acolhidos e haja vontade para dialogar, trocar ideias, questionar, opinar e sentir-se valorizado pelas suas contribuições.

Com relação à escola, Luísa (2011, p. 9) enfatiza que:

> É importante ressaltar um aspecto que já foi considerado vital para o desenvolvimento organizacional: a pessoa como parte integrante da organização e como beneficiário de seus serviços. Estes aspectos se tornam fundamentais devido á missão da escola na sociedade, aos processos que nela se desenvolvem e aos resultados sociais que dela são esperados.

Compreende-se que além de ser uma instituição com fins pedagógicos, a escola também prepara o aluno para o trabalho, e para inserir-se em sociedade, baseado nos valores éticos e preparando-o para um mundo mais humano e solidário.

De acordo com Luisa (2011, p.12, grifo do autor):

> Na escola, o processo de trabalho enfrenta o desafio de ter de lidar com problemas acarretados pela crise orgânica que toma conta da educação. Esses sintomas podem ser evidenciados a partir da formação de subculturas e linguagens particulares de uma grande parte das populações que estão fora dos ‘sistemas escolares’, o que resulta em outros processos de ensino-aprendizagem, tais como, a cultura das ruas, a cultura da violência e do desemprego; da incapacitação para a leitura e a escrita em geral; do alheamento dos estudantes em relação aos livros; da distância entre a linguagem básica da escola e as novas linguagens trazidas pelo desenvolvimento tecnológico; do descaso para com o processo histórico, tanto nacional quanto universal; da falta de legitimidade do ensino escolar; e da impropriedade do discurso adulto para convocar os jovens para mudar tal situação.

É nessa perspectiva que a escola não deve ficar alheia aos problemas extraescolares que permeiam a vida dos educadores. Essas problemáticas no dia a dia são trazidas à escola de maneira explicita ou implícita e podem contribuir para a falta de êxito dos alunos no processo de ensino e aprendizagem ou para outras dinâmicas do processo.

Luisa (2011, p. 15) afirma ainda que:

> Não é fácil praticar a gestão democrática na escola pública, uma vez que são muitos os sujeitos envolvidos cada um apresenta pontos de vista que podem divergir dos demais. Entretanto, o respeito à coletividade é que fornece as bases para a interação dentro de um espaço democrático.

A gestão democrática participativa se dá na interação dos sujeitos que compõem a escola, onde cada um de forma particular e coletiva deve participar das decisões escolares visando a melhoria dos serviços prestados aos alunos. Para que isso ocorra é necessário o respeito à individualidade de cada integrante, saber ouvir e falar compartilhando ideias e experiências para um trabalho conjunto e significativo.

Gestão participativa é um método de decisão em que os participantes, a sociedade civil organizada, e outros interessados têm a possibilidade de influenciar

no processo da tomada de decisão, de participar democraticamente, de defender seus pontos de vista sobre determinada instituição. No caso da escola, todos os agentes envolvidos têm um papel importante nas tomadas de decisões, pois são essas pessoas que contribuem no processo emancipador.

De acordo com Libâneo (2004, p.102) que:

> A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A gestão participativa busca criar estruturas descentralizadas em que se faz necessário à sobrevivência da escola, pois sua capacitação e motivação tornam possível o aumento da eficiência dos processos e produtividade de qualquer organização.

Segundo Libâneo (2004, p. 105): “A participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola que se centram na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem”. A participação dos funcionários nas escolhas da escola é algo primordial no fortalecimento para adoção do modelo da gestão participativa.

A democratização das relações sociais, o desenvolvimento nos processos produtivos, a elevação do nível educacional, a complexidade e a intensificação das comunicações são alguns dos motivos que justificam a adoção de um maior grau de envolvimento.

De acordo com Lück (2006, p. 54):

> A gestão participativa se fundamenta e reforça uma série de princípios interligados que se expressam de forma subjacente nos vários momentos de expressões da participação. Estes princípios a seguir comentados são a democracia como uma vivência social comprometida com o coletivo, a construção do conhecimento da realidade escolar como resultado da construção da realidade em si, e a participação como uma necessidade humana.

Através da participação observa-se e avalia-se o desempenho da instituição como um todo, além do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, uma vez que gestor se transparece sem que haja a necessidade de autoritarismo. Faz-se necessário, também, que esse ambiente de trabalho, seja tranquilo e agradável, onde haja condições reais de se desenvolver.

2.2 O gestor democrático e a liderança

Uma das figuras principais do contexto escolar é o gestor. De acordo com Luisa (2011, p. 8):

> Nesse novo cenário de gestão educacional o gestor é, antes de tudo, um educador, isto é, ele também participa das atividades afins em seu estabelecimento de ensino. Portanto, necessita de habilidades pedagógicas para exercer essa função.

Faz-se necessário um gestor que tenha formação pedagógica para nortear os fundamentos teóricos/metodológicos inerentes à prática pedagógica desenvolvendo assim, um trabalho efetivo e condizente com sua função administrativa, financeira e pedagógica. Todavia, deve atuar em cooperação com os outros funcionários e com toda comunidade escolar prevalecendo dessa forma, uma gestão democrática e participativa onde todos participem das decisões da escola, respeitando a opinião dos outros e colaborando para o bem comum.

Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 11):

> Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou em uma estrutura administrativa autocrática – na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os seguimentos da escola na gestão em um projeto comum.

Se para Luisa (2011) o gestor é antes de tudo um educador, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) o diretor é um líder cooperativo. Para Almeida, Braga e Costa (2010, p. 7) o diretor deve ser um administrador na medida em que organizar a escola dentro das normas do sistema educacional, “seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos [...] deve valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e criar oportunidades de capacitação docente”.

Pensando na liderança como forma de trabalho coletivo em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais o gestor não pode ter apenas um olhar administrativo, mas pensar a gestão em perspectivas educacionais em que a própria democracia torne-se educativa.

3 A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

No final da década de 1980, os termos descentralização, participação e autonomia da gestão escolar tornaram-se frequentes não só nos debates, mas também nas propostas de reformas educacionais e na orientação cotidiana da escola brasileira.

Assim, segundo Libâneo (2004, p. 143), a gestão participativa nas escolas das redes públicas deve ser organizada da seguinte maneira:

> As funções do processo organizacional em que o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades decorrentes das decisões aos membros da equipe escolar conforme suas atribuições específicas, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Esses princípios estão presentes na participação de professores, pais/responsáveis, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, dessa forma, a participação está essencialmente relacionada com os processos de gestão.

O caráter pedagógico escolar depende de como uma escola organiza a relação com a conservação ou transformação social, e através das concepções de gestão observa-se diferentes posições políticas. Libâneo (2004) aponta que futuros professores devem distinguir as duas concepções dos processos de organização e gestão: a concepção científico-racional e a concepção sócio-crítica.

De acordo com Libâneo (2004, p. 120):

> Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A instituição escolar é tomada como uma realidade objetiva e neutra, devendo funcionar racionalmente e, por isso, deve ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficácia.

Este é o modelo mais encontrado na realidade brasileira, pois dá forte peso à estrutura organizacional e planejamento com pouca participação de pessoas. Ainda, segundo Libâneo (2004, p. 120):

> Na concepção sócio-crítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. A organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais.

A concepção sócio-crítica fortalece formas democráticas de gestão e de tomada de decisões, além das escolas se manifestarem em diferentes formas de organização e gestão.

O resultado do processo escolar, a qualidade do aprendizado passou a ser acordado como uma questão de gestão, com referenciais que orientam o processo de administração nas empresas. Essa intervenção alcançada tem colocado em confronte, entre outros aspectos, as vantagens em torno da gestão democrática escolar/educacional, o encargo de estados e municípios na direção de seus princípios de ensino, e ainda de modo peculiar a concepção de participação nas resoluções da coordenação escolar e de autonomia da atuação pedagógica em sala de aula.

O Plano Nacional de Educação - PNE (2014/2024) instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, caracterizado como um “instrumento de planejamento do nosso Estado democrático de direito que orienta a execução e o aprimoramento de políticas públicas do setor” (BRASIL, 2014, p. 8), e que, assim estabelece metas e estratégias de ação que devem ser articuladas com os planos de educação dos estados e municípios para ampliar a democratização, a qualidade e a equidade da educação nacional.

Tem como uma de suas diretrizes, compreendendo o artigo 2º, a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. Assim, a meta 19 do PNE (2014-2024) tem como tema a gestão democrática da educação objetivando:

> Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 35).

Dessa forma, o artigo 9º do atual PNE (BRASIL, 2014, p. 46) prevê que a gestão democrática deve ser disciplinada, conforme exposto:

> Art. 9º - Os estados, o Distrito Federal e os municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de dois anos contado da publicação desta lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

É preciso pontuar também que o disciplinamento da gestão democrática na escola deve passar, segundo o próprio PNE pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, como aspecto da qualidade da educação. No

artigo 11 do PNE que trata da avaliação da educação básica deve-se produzir indicadores, no prazo máximo de dois anos, além dos relacionados ao desenvolvimento escolar, indicadores de avaliação institucional relativos aos alunos, aos profissionais da educação, infraestrutura, recursos pedagógicos e processos de gestão escolar.

Ressalta-se, ainda, que no PNE a partir da regulamentação e do disciplinamento há um fortalecimento da concepção de gestão democrática pelos processos avaliativos para a obrigatoriedade de que a gestão democrática ocorra de fato, como prática cotidiana no ambiente escolar.

Observa-se que, o retardamento de regulamentação da gestão democrática é uma das causas pelas quais estados e municípios têm criado, de sua forma, diferentes planos de participação da comunidade escolar e local, dessa forma, quaisquer políticas referentes à democratização das relações escolares devem considerar a situação em que elas se inserem. Sendo assim, quanto maior a participação, maiores são as probabilidades de acerto nas resoluções a serem tomadas e efetivadas na escola.

Quando se fala em autonomia, se pensa em independência, liberdade de fazer aquilo que se quer, para isso se deve entender os conceitos de autonomia para introduzi-la na escola. De acordo Hollanda (1983, p. 136), autonomia é: “a faculdade de se governar por si mesmo; direito ou faculdade de um país se reger por leis próprias; emancipação; independência; sistema ético segundo o qual as normas de conduta provêm da própria organização humana”.

Com esse conceito, pode-se, portanto, compreender a gestão participativa como plena em autonomia para reger as normas da organização escolar na participação da comunidade, alunos e professores encontrado no Projeto Político Pedagógico - PPP.

Veigas (2008, p. 16) destaca quatro dimensões consideradas básicas para o bom funcionamento de uma instituição escolar e que devem ser relacionadas e articuladas entre si:

- Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos;
- Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau;
- Autonomia financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo;

- Autonomia pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola.

Compreender as dimensões da autonomia e o quanto elas estão proferidas entre si é de suma importância. Esse destaque na autonomia da integração escolar não é ocasional. Está regularizada na confiança de que cada escola tem suas especificidades e, como tal, solicita projetos e ações pensadas e organizadas no interior pelos seus segmentos.

Nessa perspectiva, distinguir as leis que regulamentam o sistema de ensino, ou a sua estrutura estabelecida, não é suficiente para uma abrangência aberta da realidade escolar, tendo em vista que a escola é um universo específico na realidade, assim como a atuação de seus agentes só pode ser abrangida a partir do conhecimento do que é vivido no dia a dia.

3.1 Eleições de gestores como estrutura da gestão democrática

A eleição para gestores marca uma convergência de ação que estabiliza no ambiente escolar de todos os progressos sociais em relação ao contexto de democratização que vem passando a escola pública.

Gracindo (2007) explica que, antes da Constituição Federal de 1988 era característica do diretor exercer o cargo de forma democrática ou não. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática passou a ser um direito da sociedade e um dever do poder público.

Nesse sentido, Paro (2003, p. 26) afirma que:

> A defesa da eleição como critério para a escolha de diretores escolares está baseada em seu caráter democrático [...] À medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública.

Especificamente em relação a eleição de gestores é possível encontrar duas estratégias do PNE (BRASIL, 2014, p. 46, grifo nosso) contidas na meta 19 sobre gestão democrática. São elas:

> 19.1 - priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar [...] 19.8. Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

O repasse de investimentos da União terá como prioridade os estados que tenham aprovado legislação específica que regulamenta e disciplina o processo de escolha e nomeação dos diretores de escolas, assim como, pontua a necessidade de desenvolver programas de formação de diretores e gestores das escolas expondo, ainda, como estratégia que deve ser efetivada até o ano de 2024 a aplicação de uma prova nacional específica estabelecida como quesito para a candidatura e nomeação dos novos gestores escolares.

Assim, já em concordância com o PNE (2014-2024), o Governo do Estado do Maranhão publicou o Edital nº 003/2015 (MARANHÃO, 2015) em cumprimento aos artigos 60 e 61 da lei nº 9.860, de 01 de julho de 2013, dispondo sobre o processo seletivo democrático para a função de gestão escolar das unidades de ensino da rede pública estadual e regulamentada pelo Decreto Nº 30.619, de 02 de janeiro de 2015, tornando pública a realização do processo eleitoral para as funções de Gestor/Diretor Geral e Gestor Auxiliar/ Diretor Adjunto.

Referente ao Edital nº 003/2015, nos artigos 11, 12 e 13, encontram-se descrito os requisitos dos candidatos os quais deveriam preencher para a candidatura nos referidos cargos:

> Art. 11. Para se candidatar, o profissional do magistério público estadual deverá preencher os seguintes requisitos:
> I. Ter curso de Licenciatura Plena ou Graduação em Pedagogia;
> II. Ser efetivo na rede pública estadual;
> III. Ter pelo menos 03 (três) anos de efetivo exercício do magistério;
> IV. Estar em efetivo exercício na escola há pelo menos 06 (seis) meses, comprovado por meio de declaração do chefe imediato.
> V. Comprovar que não esteja em processo de aposentadoria;
> § 1º. Na unidade escolar onde inexistir candidato com a formação exigida poderão candidatar-se os Profissionais da Educação Básica, na seguinte sequência, que:
> I. Estejam cursando nível superior;
> II. Possuam formação de nível médio com magistério.
> § 2º. Cada profissional poderá concorrer à direção de apenas uma escola.
> Art. 12. Na unidade escolar onde não houver candidato, poderá inscrever-se o profissional que esteja desempenhando as suas atividades sem outra escola do mesmo município, obedecidos os critérios estipulados no Art. 11.

> Parágrafo Único. Nas unidades escolares onde inexistir candidatos, os Gestores/Diretores serão indicados pela Secretaria de Estado da Educação. Art. 13. É vedada a participação no processo seletivo ao profissional que, nos últimos 08 (oito) anos, tenha sido destituído, demitido, dispensado ou suspenso do exercício do cargo e/ou função, em decorrência de processo administrativo disciplinar (MARANHÃO, 2015, p. 42).

Feita as inscrições, os candidatos tiveram que passar por quatro etapas conforme Art. 25 do Edital nº 003/2015 (MARANHÃO, 2015), conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 1: Etapas para candidatos ao cargo de gestores.

ETAPA	NATUREZA	Pontuação máxima	Pontuação mínima
1ª etapa: Apresentação da carta de intenção para exercício do cargo de gestão.	Eliminatória e Classificatória	100%	-
2ª etapa: Exame de certificação integrado por um curso de formação de 20 (vinte) horas seguido de uma prova.		100%	75%
3ª etapa: Consulta democrática junto à comunidade escolar.		-	-
4ª etapa: Assinatura do contrato de gestão, visando o cumprimento das diretrizes e planos governamentais que orientam o processo e estabelecem mecanismos de monitoramento e controle do desempenho gerencial.		100%	-

Fonte: Edital nº 003/2015

O Edital nº 003/2015 (MARANHÃO, 2015) representa a meta da construção de uma gestão democrática de qualidade na representação da relação entre critérios de participação, curso de formação, prova avaliativa dos conhecimentos do candidato ao cargo de gestor e consulta à comunidade escolar.

Especificamente, este Edital objetiva realizar um processo de escolha de gestores escolares em caráter democrático com os critérios de: (1) intenção pessoal, (2) curso de formação e prova, (3) consulta democrática com a comunidade escolar. O caráter democrático além da intenção pessoal e da consulta à comunidade escolar é também marcado quando há não somente a aplicação de uma prova, mas antes, é oferecido um curso de formação para todos os candidatos proporcionando, assim, as mesmas condições para todos os candidatos.

3.2 Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é um programa criado em 1995 com a finalidade de aplicação de recursos financeiros que podem ser usados

para aquisição de material escolar permanente e de consumo pedagógico, tendo como objetivo melhorar a qualidade de ensino.

Conforme Gracindo (2007), o PDDE se refere ao repasse anual de recursos às contas bancárias das escolas públicas de educação básica das redes de ensino municipais, estaduais e do Distrito Federal

Ainda, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 395, grifo do autor):

> As escolas recebem de acordo com sua localização regional e o número de alunos, conforme dados do Censo Educacional. Para receber o dinheiro, a instituição escolar deve ter uma unidade executora (UEx) própria; caso não tenha uma UEx, o repasse dos recursos é feito às Secretarias Estaduais de Educação e às prefeituras.

Por fim, observa-se que o programa Dinheiro Direto na Escola deve ser inserido no término de cada ano letivo em que será feita a prestação de contas para que no ano subsequente o PDDE permaneça auxiliando nas despesas escolares das instituições contempladas.

3.3 O Projeto Político Pedagógico – PPP

Na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é preciso ter em mente que tipo de educação se pretende oferecer e que tipo de cidadão se deseja formar. Com base nessa afirmativa este documento buscará atender às suas propostas levando em conta toda a comunidade envolvida sabendo que a qualquer momento ele pode ser reformulado dependendo da necessidade e do momento vivenciado uma vez que ele deve estar sempre em ação.

O Projeto Político Pedagógico diz respeito à ação de pensar a educação escolar pela antecipação do futuro e pelo estabelecimento de princípios, propostas e diretrizes para melhorar a ação educativa.

Este documento que identifica a escola também é referenciado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei nº 9.394/96 no Artigo 12, incisos I e VI que tratam sobre as normas dos estabelecimentos de ensino; e o Artigo 13, incisos I e II que tratam das incumbências dos docentes (CARNEIRO, 2015).

Em consonância com as orientações legais, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 178, grifo do autor) afirmam que: “o projeto político-pedagógico (PPP) é

proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola". Por esta razão, o PPP deve ser construído com base nas avaliações externas e na avaliação institucional uma vez que sua utilização não deve limitar-se às questões burocráticas, mas em sentido proativo, como elemento norteador da prática pedagógica.

O PPP é o plano central da escola que viabiliza melhorias para a instituição. Ele pode ser entendido como a sistematização indefinida de todo esse plano que vai aprimorando-se e exercendo maior sentido ao longo do cotidiano escolar visto que é um instrumento teórico metodológico na intervenção de melhorias para a sociedade (FERNANDES, 2002).

Para Almeida, Braga e Costa (2010), o Projeto Político Pedagógico deve ser compreendido como práxis, isto é, ação-reflexão-ação que signifique ação humana transformadora como consequência do planejamento realizado através do diálogo e da construção conjunta. Assim, esta definição em relação ao PPP pode ser entendida como qualidade indissociável, uma vez que se considera o Projeto Político Pedagógico como processo de constante reflexão e discussões acerca dos problemas escolares.

Sobre isso, Veigas (2008, p. 13) afirma que:

> O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

O PPP vai além das dificuldades cotidianas no que se refere às atividades e planos de ensino, pois é construído e vivenciado em todos os momentos educacionais, por toda a comunidade escolar. Ainda segundo Veigas (2008, p. 13):

> Ao se constituir em processo democrático, o projeto político-pedagógico preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias.

Nota-se, portanto, a finalidade do PPP em empenhar-se tanto para a integração do trabalho escolar quanto no ato de reconstruir a sua própria independência, resultado da gestão democrática, que junto à avaliação institucional contribui para a auto avaliação das escolas no sentido de aproximar o Projeto Político Pedagógico à realidade em que está inserida.

3.4 Colegiado ou conselho escolar

O colegiado escolar (também denominado de conselho escolar) é um elemento importante na gestão da escola e deve-se estar inserido no PPP da escola composto por segmentos. O formato de cada segmento terá uma proposta de lançamento a candidatos e eleitos por votos.

O Manual Orientador do Colegiado Escolar lançado em 2016 pelo Governo do Estado do Maranhão, orienta os critérios que os candidatos deverão observar. Estes critérios estão pontuados no quadro a seguir (MARANHÃO, 2016, p. 11):

Quadro 2: Critérios do candidato para ser representante do seu segmento.

SEGMENTO	CRITÈRIOS	OBSERVAÇÃO
PROFESSORES	Pertencer ao quadro do magistério efetivo ou contratado, não ser membro da Caixa Escolar, estarem em pleno exercício de suas funções, não ser membro do sindicato, ter disponibilidade para atuar na condição de representante do seu segmento e relacionar-se bem com a comunidade.	Os professores, pais e servidores que exerçam funções ou tenham filhos matriculados em mais de uma escola, poderão se candidatar apenas por uma escola.
ESTUDANTES	Estar matriculado e com frequência regular na Unidade Escolar, não ser Membro do grêmio estudantil, ter iniciativa e espírito de liderança, ter idade mínima de 14 anos.	
PAIS OU RESPONSÁVEIS	Possuir filho(a) ou ser responsável por estudante devidamente matriculado e frequentando a Unidade Escolar, ter disponibilidade para atuar na condição de representante de seu segmento.	Os pais ou responsáveis por estudantes que exerçam funções técnicas, administrativas, operacionais ou vigilantes desde que pertençam ao quadro efetivo somente poderão representar o segmento de servidores.
SERVIDORES (Vigias, Assistentes de administração, Especialistas em Educação, Apoio Pedagógico e ASG)	Pertencer ao quadro de servidores efetivos da Unidade Escolar, estar em Pleno exercício de suas funções e não ser membro do sindicato ou Caixa Escolar.	

Fonte: Manual Orientador do Colegiado Escolar 2016 (MARANHÃO, 2016)

A função do colegiado, segundo o Manual Orientador do Colegiado Escolar (MARANHÃO, 2016, p. 8) é:

> Analisar e aprovar o Plano de ação da Escola; Participar da definição do calendário escolar contemplando os interesses e necessidades da escola; Apreciar e emitir parecer sobre desligamento de um ou mais membros do Colegiado Escolar quando do não cumprimento das normas estabelecidas no estatuto; Examinar e aprovar o Plano de Aplicação apresentado pelo presidente da Caixa Escolar e Prestação de Contas dos recursos

> financeiros repassados à escola; Fixar normas de funcionamento do Colegiado Escolar; Participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola; Decidir sobre questões de interesse da comunidade escolar no que diz respeito à vida dos estudantes; Organizar ações com o objetivo de integrar escola, família e comunidade; Deliberar sobre o Regimento Interno do Colegiado Escolar em consonância com as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação; Analisar as prioridades apresentadas pelo presidente da Caixa Escolar para a gestão financeira; Promover a democratização de oportunidades de acesso, permanência e êxito à comunidade escolar; Fortalecer a administração escolar e propiciar condições que favoreçam a descentralização e a autonomia nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Ainda sobre isso, Gracindo (2007, p. 39) afirma que:

> O Conselho Escolar, entre outros mecanismos, tem papel decisivo na gestão democrática da escola se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para construírem uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades.

Percebe-se que, o Colegiado Escolar é um instrumento de suma importância utilizando-se da democratização nas decisões, assim como, representa um espaço de participação na decisão, na discussão e negociação das ações educacionais, efetuando o exercício da cidadania participativa ao decidir os nortes e os adiantamentos da instituição escolar.

4 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA

A presente investigação busca analisar o processo de eleições para gestores ocorridas em uma escola do sistema público de ensino intitulada Centro de Ensino Raimundo Araújo, localizado no município de Chapadinha, Maranhão – cidade situada à aproximadamente 247 km da capital, São Luís.

O processo de eleição ocorreu no ano de 2015 vindo a concretizar-se com pesquisa de campo, bibliográfica e análise de dados no ano subsequente, 2016. Este trabalho trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo pois apresenta quadros com as respostas abertas dos entrevistados e gráficos numéricos para facilitar a abordagem e análise das respostas.

Inicialmente realizou-se observação em campo onde obteve-se acesso ao Projeto Político Pedagógico da instituição. Isto ajudou na reflexão em relação à prática aplicada na comunidade escolar e as diretrizes postuladas nos documentos legais que regem as ações e planejamentos da referida escola.

Sobre a pesquisa de campo, Vergara (2013 p. 43) afirma que: “é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações”.

Desse modo, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas para um (01) gestor, dois (02) gestores auxiliares, uma amostra de trinta (30) alunos, quatro (04) servidores administrativos, uma amostra de oito (08) pais/responsáveis e uma amostra de dez (10) professores da escola campo já mencionada anteriormente. Num segundo momento, os dados coletados foram transpassados para quadros de respostas e gráficos de porcentagem como forma de melhor discorrer sobre o assunto.

A coleta de dados é a ação de pesquisar, examinar, observar, analisar, investigar através de documentos e provas, buscar informações sobre um determinado tema ou conjugado de temas e agrupá-las de forma a facilitar uma porvindoura análise. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 96, grifo do autor) afirmam:

> Chamamos de “coleta de dados” a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa. Será definido o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta

> de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados. É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas.

A coleta de dados auxilia na analise dos fatos ou acontecimentos que estão a acontecer em uma organização, sendo este, o alvo de partida para a elaboração e execução de um trabalho. Ainda, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a natureza da pesquisa é básica, descritiva, e com procedimentos técnicos próprios de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo - com características de estudo de caso -, utilizando como instrumento para coleta de dados a observação e aplicação dos referidos questionários.

4.1 A escola campo

O Centro de Ensino Raimundo Araújo está situado em um ponto privilegiado da cidade à poucos minutos do centro; localiza-se na Avenida Presidente Vargas S/N, Bairro da Corrente, Chapadinha-MA.

A escola oferece o nível de Ensino Médio para os três turnos (matutino, vespertino e noturno). Os alunos matriculados são, na sua maioria, oriundos de famílias de baixa ou média renda, vindos de diferentes bairros e da zona rural do município.

O Centro de Ensino Raimundo Araújo é fruto de um processo de expansão do Ensino Médio (o então segundo grau) por todo o Brasil, promovido pelos governos militares. Foi fundado em 1º de março de 1978 com a finalidade de contemplar os cursos técnicos em agropecuária, crédito e finanças, administração. Existindo, na época, um laboratório de Química e cursos práticos de datilografia (mecanografia). Esses cursos funcionavam somente no turno matutino (CHAPADINHA, 2014).

Além disso, o PPP da instituição (CHAPADINHA, 2014, p. 3), afirma que:

> A partir de 1983, os cursos técnicos foram substituídos pelo curso de Formação Geral no turno matutino. Em 1987, no turno vespertino, foi implantado o curso de Magistério reconhecido pela resolução nº 64/87 de 17/03/1989, com durabilidade até o ano de 1997.

Ainda no ano de 1984, inicia-se o curso de contabilidade no turno noturno. Em 1998, a escola funcionou somente com o curso de Educação Geral sendo em 2000 implantadas as Tele salas com o ensino supletivo baseado no telecurso da

Rede Globo objetivando contemplar os alunos que se encontravam fora da série/idade.

Desde a sua fundação, a escola passou por várias mudanças, também, no quadro de gestores. Segundo o Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Raimundo Araújo (CHAPADINHA, 2014), a ordem dos (as) gestores (as) que assumiram o trabalho na instituição foram:

1. Enilda Maria de Almeida Bastos;
2. Aliane Vieira de Sousa;
3. Manoel Prestes de Lima;
4. Maria de Jesus Lima da Silva;
5. Olga Maria dos Aflitos Martins;
6. Raimundo Nonato Carneiro;
7. José Farias Costa (atual gestor desde 2009).

Além disso, o prédio caracteriza-se por apresentar um bom estado de conservação. Em 2002, a escola foi reformada e sua reinauguração ocorreu no ano de 2003. A estrutura física do Centro de Ensino Raimundo Araújo sofreu várias modificações ao longo dos anos, e hoje, segundo o PPP da instituição (CHAPADINHA, 2014), ela encontra-se disposta da seguinte maneira:

- Treze (13) salas de aula;
- Uma (01) sala de professores;
- Uma (01) sala de vídeo;
- Uma (01) cantina;
- Uma (01) dispensa de alimentos;
- Um (01) depósito para material de expediente e limpeza;
- Um (01) Almoxarifado;
- Seis (06) banheiros;
- Dois (02) vestiários;
- Uma (01) secretaria;
- Uma (01) área de recreação coberta;
- Uma (01) área de circulação;
- Um (01) auditório;
- Um (01) laboratório de informática;

- Um (01) laboratório de ciências;
- Uma (01) sala de coordenação;
- Uma (01) biblioteca;
- Uma (01) sala de inspeção;
- Uma (01) sala de inclusão digital;
- Uma (01) quadra descoberta.

Em relação à missão da instituição (CHAPADINHA, 2014, p. 9), o Centro de Ensino Raimundo Araújo visa:

> Possibilitar uma educação emancipadora e crítica para os educandos e profissionais através da formação cidadã de alunos comprometidos com o desenvolvimento humano, intelectual, cultural, científico e tecnológico sustentável considerando às exigências do mundo contemporâneo [...] alicerçando-se em desenvolver valores éticos, estéticos, políticos, humanos e culturais, e nos avanços científico-tecnológicos do meio em que se vive e na perspectiva de construir uma sociedade mais humanizada e igualitária com uma equipe motivada, atendimento de qualidade, ambiente de trabalho positivo, gestão democrática, reconhecimento e respeito à diversidade humana, valorização dos educadores, compromisso com a excelência no ensino e na aprendizagem.

Para que sua missão e visão sejam colocadas em prática, a escola conta com ajuda da gestão, dos professores, dos alunos, dos funcionários e da comunidade em geral. O Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Raimundo Araújo contempla, ainda, o Programa de Ensino Médio Inovador – PROEMI, que traz novas perspectivas para a elaboração da diversificação do currículo escolar possibilitando transformar-se e transformar a sociedade da qual faz parte respaldada em princípios filosóficos, éticos, epistemológicos e pedagógicos.

Nesse sentido, a importância do envolvimento de todos os profissionais do Centro de Ensino Raimundo Araújo é que se prepararem para colocar em exercício a proposta pedagógica deste estabelecimento para perpetrar um esforço coletivo onde, verdadeiramente, as metas, ações e estratégias estabelecidas sejam alcançadas.

4.2 Análise dos dados da pesquisa

De forma a facilitar o demonstrativo dos dados coletados optou-se por transcrever as respostas obtidas para quadros informativos e gráficos de porcentagem com a posterior análise de cada questão. As perguntas dos

questionários aplicados se configuram como abertas e fechadas e foram dirigidas à um (01) gestor e dois (02) gestores auxiliares, uma amostra de trinta (30) alunos, quatro (04) servidores administrativos, uma amostra de oito (08) pais/responsáveis e uma amostra de dez (10) professores da escola.

Como forma de manter em sigilo a identidade dos sujeitos pesquisados não utilizar-se-ão seus respectivos nomes, mas a função que cada um ocupa na instituição de ensino. Em um primeiro momento, demostrar-se-á as informações e análise dos questionários aplicados ao gestor e dois gestores auxiliares da escola campo.

Acompanhe as respostas nos quadros informativos a seguir.

Quadro 3: Qual é a sua formação?

Gestor	*"Licenciatura plena em Letras".*
Gestor Auxiliar 1	*"Licenciatura em Química".*
Gestor Auxiliar 2	*"Licenciatura em Química".*

Fonte: dados da pesquisa

Ambos os entrevistados afirmaram possuir nível superior de ensino – Licenciatura nas áreas de Letras e Química – preenchendo, assim, os requisitos para investidura no cargo conforme explícito no Art. 11 inciso I do Edital nº 003/2015 (MARANHÃO, 2015, p. 5) que afirma que: "para se candidatar o profissional do magistério público estadual deverá [...] ter curso de Licenciatura Plena ou Graduação em Pedagogia".

A próxima questão diz respeito ao tempo de serviço na escola campo.

Quadro 4: Há quanto tempo você está na gestão do Centro de Ensino Raimundo Araújo?

Gestor	*"Há sete anos".*
Gestor Auxiliar 1	*"Um ano".*
Gestor Auxiliar 2	*"A cerca de um ano".*

Fonte: dados da pesquisa

O gestor possui sete (7) anos à frente da escola campo enquanto os gestores auxiliares possuem apenas um (1) ano de experiência no Centro de Ensino Raimundo Araújo, tendo sido eleitos no ano de 2015. É importante fazer esta associação entre a teoria obtida nos cursos de nível superior e a experiência prática adquirida no cotidiano escolar.

Sobre isso, Pimenta (2006, p. 20) enfatiza que: “os saberes da experiência são também aqueles que os professores produzem no seu cotidiano docente, num processo permanente de reflexão sobre sua prática”.

Ainda, durante a observação em campo e entrevista com os sujeitos investigados constatou-se que o gestor não foi eleito este ano, mas permaneceu no cargo através de um abaixo-assinado realizado pela comunidade local que se mobilizou garantindo que o gestor permanecesse no cargo visando seus sete anos de experiência e demonstrando realizar um bom trabalho à frente da instituição segundo a comunidade.

A próxima questão buscou analisar o nível de compreensão de importância do cargo que os entrevistados ocupam. Observe as respostas no quadro seguinte.

Quadro 5: Para você, o que representa ser gestor/gestor auxiliar?

Gestor	*“Representa estar à frente de uma escola, mas em parceria com toda a comunidade escolar para desenvolver práticas pedagógicas e administrativas que possam viabilizar um ensino de boa qualidade”.*
Gestor Auxiliar 1	*“É uma função de extrema importância para o bom andamento dos trabalhos na escola visto que o mesmo interfere diretamente no setor pedagógico, administrativo e financeiro da escola”.*
Gestor Auxiliar 2	*“Gerir com responsabilidade e compromisso na escola onde está atuando”.*

Fonte: dados da pesquisa

A fala dos entrevistados demonstram compromisso. Ambos abordam noções de responsabilidade no andamento da escola, aplicar práticas pedagógicas e estar à frente de uma escola, mas em parceria com a comunidade. Em concordância com isso, Libâneo (2004, p. 101) afirma que: "gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos de uma organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos".

A afirmativa “*estar à frente de uma escola, mas em parceria com toda a comunidade escolar*” expressa na fala do gestor indica uma concepção de gestão democrática que não exclui a importância diretiva e organizativa da mesma, representada, neste caso, pela direção escolar.

Nesse sentido, é oportuno refletir sobre uma concepção de gestão democrática representativa. Os instrumentos e práticas que organizam as ações da gestão escolar combinam democracia representativa e o estabelecimento de

estratégias dando fundamento a essas representações. Autores como Dourado (2000), defendem a eleição de gestores e a constituição de conselhos escolares como forma democrática de gestão escolar.

Contudo, em uma concepção sociológica geral da representatividade, a sociedade é mais democrática na medida em que os representantes são orientados pela própria sociedade, assim, pode-se afirmar que a participação efetiva da comunidade escolar nos aspectos decisórios é a garantia da democracia. Por fim, a construção de espaços democráticos pela gestão de ensino só é garantida através da efetiva participação da comunidade escolar.

Os próximos quadros (6 e 7) buscaram traçar um perfil para a identidade profissional dos entrevistados, como se verá a seguir.

Quadro 6: Você já foi gestor/ gestor auxiliar em outra escola? Em caso positivo, por quanto tempo?

Gestor	*"Não".*
Gestor Auxiliar 1	*"Não".*
Gestor Auxiliar 2	*"Não".*

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com as respostas obtidas, todos os entrevistados afirmaram não atuar em suas respectivas funções em outras instituições de ensino na função. Ainda, pode-se destacar através das observações em campo que os supervisores entrevistados estão exercendo esta função pela primeira vez em suas carreiras profissionais e o gestor apesar de não atuar anteriormente nesta função em outras escolas possui sete (7) anos de experiência na escola campo pesquisada.

Neste sentido, percebeu-se uma relação de mútua aprendizagem na relação entre a inovação e a experiência, na capacidade de liderar e gerir práticas em conjunto com a equipe sobretudo, em relação aos gestores auxiliares que se colocaram em uma posição de aprendizagem com o gestor na resolução dos problemas escolares. Nota-se, por tanto, que uma prática pedagógica de qualidade edifica-se nesta indissociabilidade entre teoria e prática que caracteriza o fazer do professor.

Sobre isso, Giesta (2001, p. 76) afirma que:

> A bipolaridade apresentada pelo conceito de teoria e prática coloca sempre presentes os dois elementos fundamentais da ação humana: o pensamento, teoria que informa o conhecimento, a paixão, a experiência; e a ação, prática sem a qual não se dá o ato educativo.

Giesta (2001) utiliza o termo bipolaridade para tratar sobre a relação entre teoria e prática no sentido de afirmar que ambas devem se dar suporte mútuo para que haja uma prática pedagógica diferenciada e fundamentada no caráter participativo/democrático de suas ações.

Observe a próxima questão no quadro a seguir.

Quadro 7: Antes de ser gestor/ gestor auxiliar que função você exercia? Ela contribuiu/contribui de alguma forma em seu atual cargo?

Gestor	*"Antes de ser gestor eu atuava como professor de Inglês. Com certeza essa prática tem me ajudado na gestão de nossa escola".*
Gestor Auxiliar 1	*"Lecionava a disciplina de Química. Contribuiu".*
Gestor Auxiliar 2	*"Professor. Sim, contribuiu".*

Fonte: dados da pesquisa

Antes de atuarem em suas respectivas funções, os três exerciam o cargo de professor, sendo o gestor professor de Língua Inglesa e os demais Química – apesar de não constar na resposta do gestor auxiliar 2 o que lecionava, o quadro 3 (já abordado anteriormente) indica sua formação.

Além de experiência em salas de aula, ambos os entrevistados responderam que suas antigas funções deram suporte experiencial para seus atuais encargos na área da Educação. A própria investidora em suas atuais funções concederá experiência prática e teoria sobre o rico e vasto universo da gestão escolar a cada um.

Sobre isso, Libâneo (2004, p. 34) afirma que:

> Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional.

Percebe-se aqui, uma via de mão dupla onde o exercício da função de professor em sala de aula potencialmente pode dar subsídio para a investidura na função pedagógica escolar assim como a atuação na própria gestão da escola concede experiência na vivência diária junto às tarefas e desafios da gerência educacional.

A dinâmica professoral, por mais que seja vivenciada de forma peculiar por cada professor, está inserida na instituição escolar que ao mesmo tempo em que detém normas, regras, sentidos e funcionalidades sociais é também contextual. Esta relação entre o particular e o geral, entre o micro e o macro, que acontece sempre

na relação entre professores, gestores, alunos e comunidade é compreendida na vivência prática.

Dessa forma, a experiência professoral em sala de aula contribui essencialmente no exercício da gestão escolar por possibilitar a compreensão da dinâmica de sala de aula. Compreende-se, também que, o exercício democrático é valorizado na perspectiva em que o gestor encontra-se entre seus pares.

Quadro 8: Como aconteceu o processo para efetivação para o cargo de gestor/ gestor auxiliar?

Gestor	*"Pela primeira vez no Maranhão, o processo aconteceu através de eleição direta".*
Gestor Auxiliar 1	*"Curso de formação e eleição direta para o cargo".*
Gestor Auxiliar 2	*"Por meio de eleição".*

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com as respostas apuradas, os entrevistados afirmaram que a investidura em suas respectivas funções se deram através do processo de eleição direta estando todos aptos à candidatura por meio de seus cursos de formação e educação de nível superior em Licenciatura (já comentado no quadro 3).

Observa-se, portanto, a democratização nas eleições para gestores e demais cargos ocorridas na escola campo investigada. Em contrapartida se não houve este instrumento de democratização escolar (as eleições diretas) poderia se falar em escolhas arbitrárias.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 455) afirmam que antigamente (e ainda decorrente em muitos casos nas escolas públicas do Brasil) a escolha do gestor era feita de forma arbitrária por meio de indicações do governador ou prefeito como explícito na seguinte afirmativa:

> Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou pelo prefeito, em geral para atender a conveniências e a interesses político-partidários. Essa prática torna o diretor representante do Poder Executivo na escola.

Atualmente, o Estado já aderiu às eleições diretas para o cargo de gestor. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) enfatizam, ainda que, a escolha de gestor deve ser através do concurso público ou através eleição pelo voto direto ou pelo representativo, sendo desejável que os candidatos tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimentos pedagógico-didáticos para investidura no cargo.

A próxima questão buscou investigar como ocorreram as eleições. Segue o demonstrativo a seguir.

Quadro 9: Como foi formada a chapa para as eleições na instituição?

Gestor	*"No Centro de Ensino Raimundo Araújo. A eleição aconteceu com chapa única".*
Gestor Auxiliar 1	*"Chapa única".*
Gestor Auxiliar 2	*"Chapa única com dois gestores auxiliares/adjuntos".*

Fonte: dados da pesquisa

As últimas eleições no Centro de Ensino Raimundo Araújo se deram com a formação de chapa única. Uma vez que o gestor não foi classificado na primeira etapa eliminatória[1], conforme estipulado no Edital nº 003/2015 (MARANHÃO, 2015), a Secretaria de Educação enviaria um professor representante para o cargo, porém a comunidade ao ser comunicada dos resultados decidiu fazer uma mobilização com abaixo-assinado para que o então gestor permanecesse no cargo. O documento foi aceito e reconhecido legalmente, permanecendo assim, em suas funções.

O caráter democrático pode-se ser ressaltado nestas eleições uma vez que a comunidade local teve a oportunidade de ser ouvida e intervir diretamente nos resultados finais da eleição. Segundo Ciseki (1998, p. 98, grifo do autor):

> Para funcionar em uma perspectiva democrática, os Conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Os conselhos e assembleias escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

Além da intenção pessoal e da consulta à comunidade escolar essas eleições foram marcadas pela qualidade nos serviços do gestor prestados à instituição de ensino que mostraram-se ser relevantes à escola pesquisada ao ponto de membros do Centro de Ensino Raimundo Araújo, pais/responsáveis, professores, demais funcionários e comunidade em geral elaborar um abaixo-assinado para garantir a permanência do profissional em seu local de trabalho.

A próxima questão remete à definição de gestão democrática e sua aplicação na escola campo.

[1] Ver quadro 1 do item 3.1.

Quadro 10: Qual é a sua definição de gestão democrática e como ela acontece dentro da escola?

Gestor	*"O colegiado escolar e o Conselho fiscal são os órgãos oficiais que ajudam na gestão democrática, porém, para que possamos obter sucesso, é necessário que todos participem".*
Gestor Auxiliar 1	*"Participação efetiva de todos que constituem a comunidade escolar (direção, professores, coordenadores, alunos, demais funcionários e família). A mesma se consolidou na eleição direta para cargo de gestor escolar".*
Gestor Auxiliar 2	*"A gestão democrática garante a participação de toda a comunidade escolar nos assuntos relacionados ao direcionamento da escola".*

Fonte: dados da pesquisa

Segundo as respostas dos entrevistados, a gestão democrática acontece de maneira efetiva na instituição de ensino através de eleições para o cargo de gestor escolar, por meio de órgãos oficiais como o Colegiado escolar e o Conselho fiscal que auxiliam na gestão democrática e através da participação de todos nos assuntos relacionados ao direcionamento da escola.

Libâneo (2004, p. 102) discorre sobre o conceito de participação no cenário democrático ao afirmar que:

> O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Considera-se, por tanto, que a participação é meio fundamental para garantir a gestão democrática na escola. Além da escola construir espaços democráticos de discussão e decisão é necessário que toda a comunidade se mobilize para ocupar esses espaços. Assim, é importante que haja espaços democráticos, como os colegiados, para que ocorra um processo de conscientização da comunidade escolar incentivando-os a participarem.

A próxima questão aborda a temática sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola como observado a seguir.

Quadro 11: Como é utilizado o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)?

Gestor	*"O recurso do PDDE é destinado à compra de materiais permanentes e materiais de consumo para atender às necessidades da escola como um todo".*
Gestor Auxiliar 1	*"Utilizado em Terceiro (limpeza) e materiais permanentes".*

Gestor Auxiliar 2	*"PDDE é o Programa Dinheiro Direto na Escola e é usado para Terceiros e permanentes".*

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados mostraram seus conhecimentos sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola e como é destinado percebendo-se, assim, que a participação dos sujeitos entrevistados tem mostrado efeitos positivos na gestão escolar. Neste sentido, Luce e Medeiros (2008, p. 2) afirmam que:

> A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais - eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira - e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas.

Por fim, a última questão destinada ao gestor e supervisores relaciona-se à participação da comunidade em programas e atividades próprias da escola como se observa a seguir.

Quadro 12: A comunidade escolar participa dos programas que existem na escola (ex: conselho escolar, PPP, PDDE, entre outros)?

Gestor	*"Sim".*
Gestor Auxiliar 1	*"Sim".*
Gestor Auxiliar 2	*"Sim, Na maioria das vezes a comunidade é consultada sobre as decisões que serão tomadas na escola sobre o andamento do processo de aprendizagem entre outros".*

Fonte: dados da pesquisa

Todos os entrevistados responderam positivamente à pergunta sobre a participação da comunidade escolar em programas e atividades desenvolvidas na instituição, tais como, o conselho escolar, o Projeto político Pedagógico e o Programa Dinheiro Direto na Escola. O gestor auxiliar 2 ressaltou, ainda, que a comunidade sempre é consultada nas tomadas de decisões da escola.

Sobre esse assunto, Libâneo (2004, p. 144) afirma que:

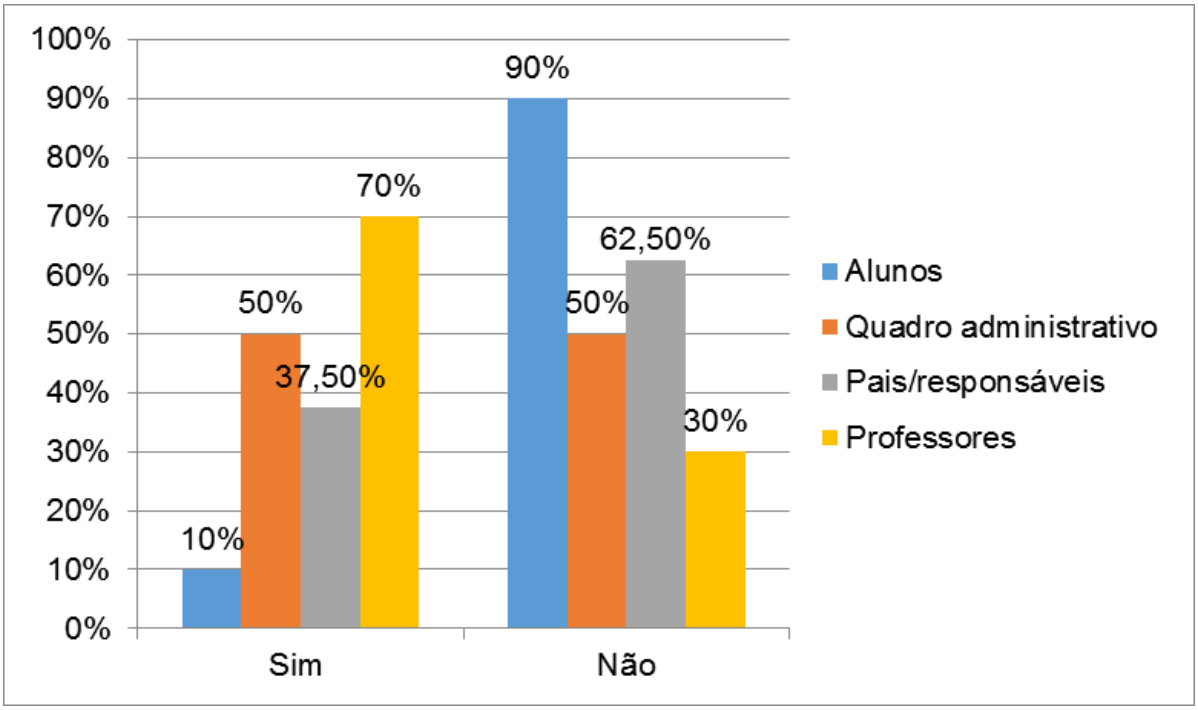
> A presença da comunidade na escola, especialmente os pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do Conselho de Escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular, e, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Em um segundo momento, foram aplicados questionários com perguntas fechadas para uma amostra de trinta (30) alunos, quatro (04) servidores administrativos, uma amostra de oito (08) pais/responsáveis e uma amostra de dez

(10) professores da escola campo. As informações coletadas poderão ser analisadas a partir dos gráficos abaixo como forma de facilitar a discussão sobre as respostas obtidas.

Acompanhe as respostas nos gráficos numéricos a seguir.

Gráfico 1: Você participa de algum conselho da escola?



Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico 1, os dados apontam que apenas 10% dos alunos pesquisados participam de algum conselho escolar, contra 50% dos administradores, 37,5% dos pais/responsáveis de alunos e 70% dos professores entrevistados afirmam participarem ativamente de conselhos escolares. É preciso ressaltar, ainda que, os conselhos escolares são representativos, não tendo a participação de toda a comunidade escolar, mas de representantes escolhidos – o que explica o baixo índice de respostas positivas dos alunos e pais/responsáveis de alunos investigados.

Apesar disso, esses números não influenciam diretamente no nível de participação desses segmentos nas atividades da escola já que os pais/responsáveis e os alunos podem participar de outras formas no processo democrático da escola sem a obrigatoriedade de constarem no quadro de conselho da escola. As demais formas de participação da comunidade escolar nos trabalhos direcionados pela instituição podem ser reunião de pais/responsáveis e mestres,

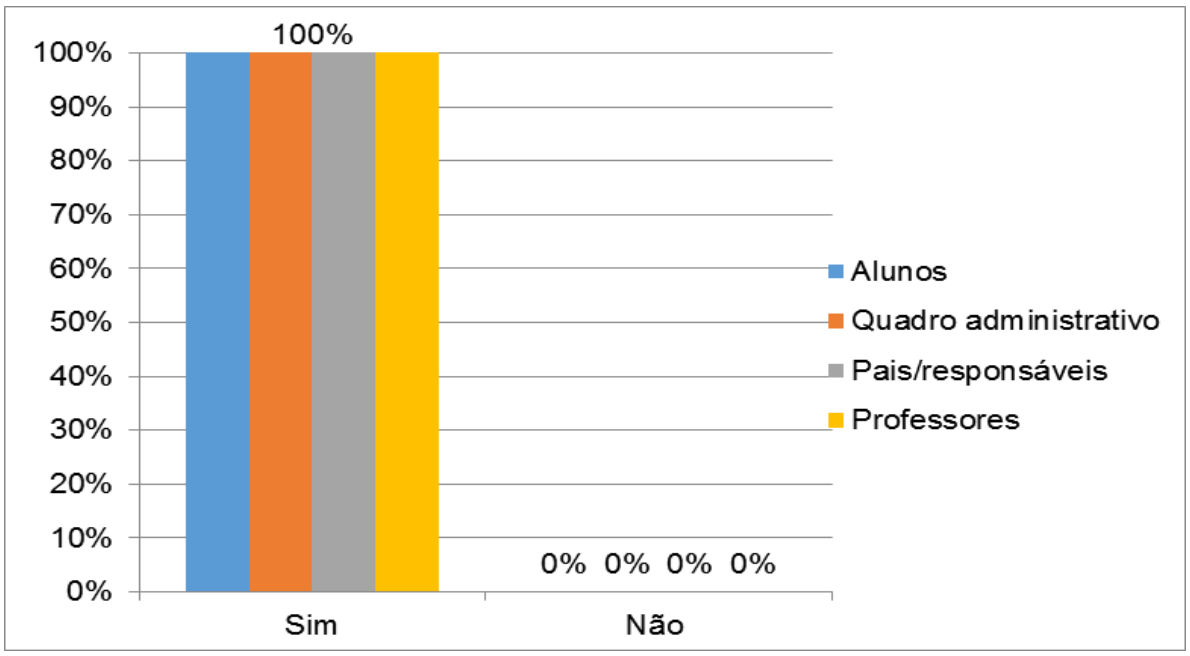
atividades festivas escolares, o incentivo de uma maior aproximação dos pais/responsáveis no dia a dia das tarefas escolares dos filhos, e etc.

Dessa forma, nota-se que a gestão democrática pode ser compreendida não só na constituição de conselhos (apesar de esta ser uma forma de expressão da democracia na gestão escolar) mas, também, na participação efetiva da comunidade, pais/responsáveis, alunos, professores e funcionários dentro da instituição de ensino auxiliando na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, administração de recursos e demais processos decisórios. Assim sendo, “a participação é condição básica para a gestão democrática. Uma não é possível sem a outra. É desse modo que a gestão democrática é concebida como projeto coletivo” (SEDUC, 2012, p. 7).

Pode-se constituir-se, ainda, como tarefa da escola a tentativa de alavancar os números da pesquisa não apenas viabilizando o acesso para a participação de todos, mas garantindo de fato uma participação efetiva através da compreensão da não participação e do desenvolvimento de estratégias para motivar a maior participação da comunidade escolar – especialmente alunos e pais/responsáveis.

O gráfico 2 busca investigar se os entrevistados consideram importante os conselhos escolares para o desenvolvimento da instituição de ensino. Acompanhe as respostas a seguir.

Gráfico 2: Na sua opinião, os conselhos contribuem no desenvolvimento da escola?



Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico 2, todos os sujeitos entrevistados responderam positivamente à questão proposta mostrando que a constituição dos conselhos contribui, sim, para o desenvolvimento da escola. Ao tratar sobre este assunto, Veigas (2008, p. 126) afirma que:

> A gestão democrática da escola pública poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino, se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola. Este é o grande desafio: como podemos, de fato, concretizar a gestão democrática por meio do projeto político pedagógico e do conselho escolar?

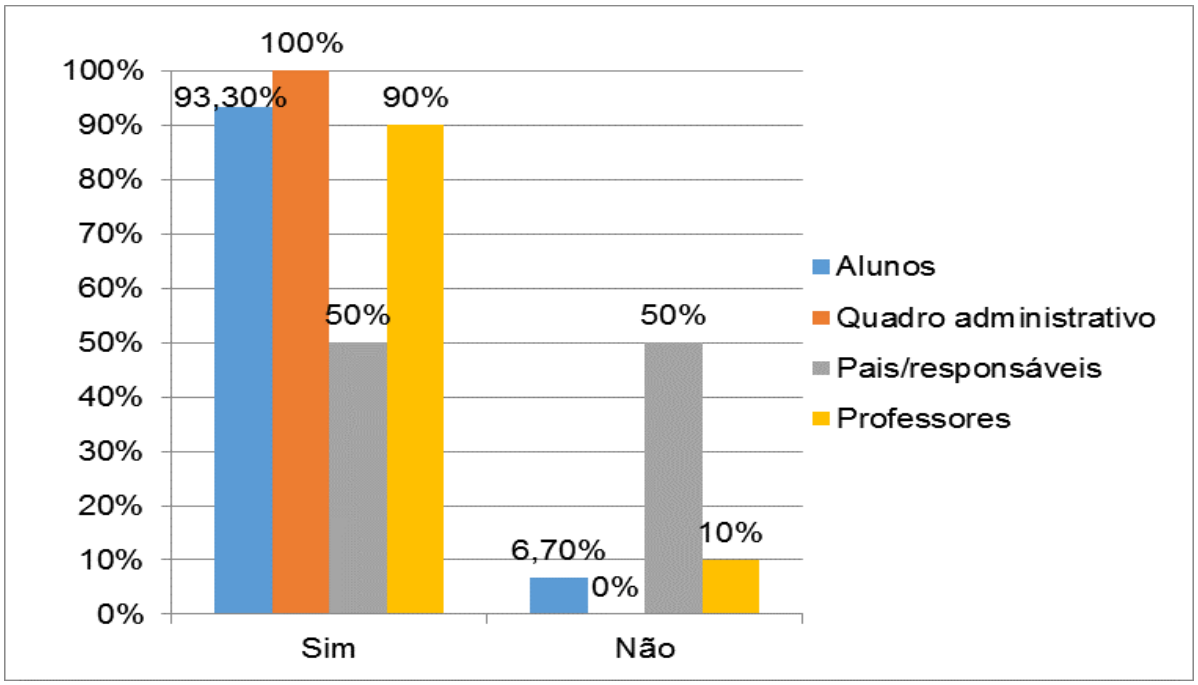
Nesse sentido, percebe-se a importância do conselho escolar como um instrumento de democratização na escola, desenvolvimento de sua autonomia e participação efetiva de todos na escola.

Sobre isso, Libâneo (2004, p. 193) afirma que:

> A educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia de pensamento, iniciativa, liderança, participações nas decisões.

A próxima questão discutida no gráfico 3 trata sobre a participação dos sujeitos entrevistados nas eleições para gestor da escola campo. Observe abaixo as respostas apuradas.

Gráfico 3: Sobre a eleição para gestores, você teve participação?



Fonte: dados da pesquisa

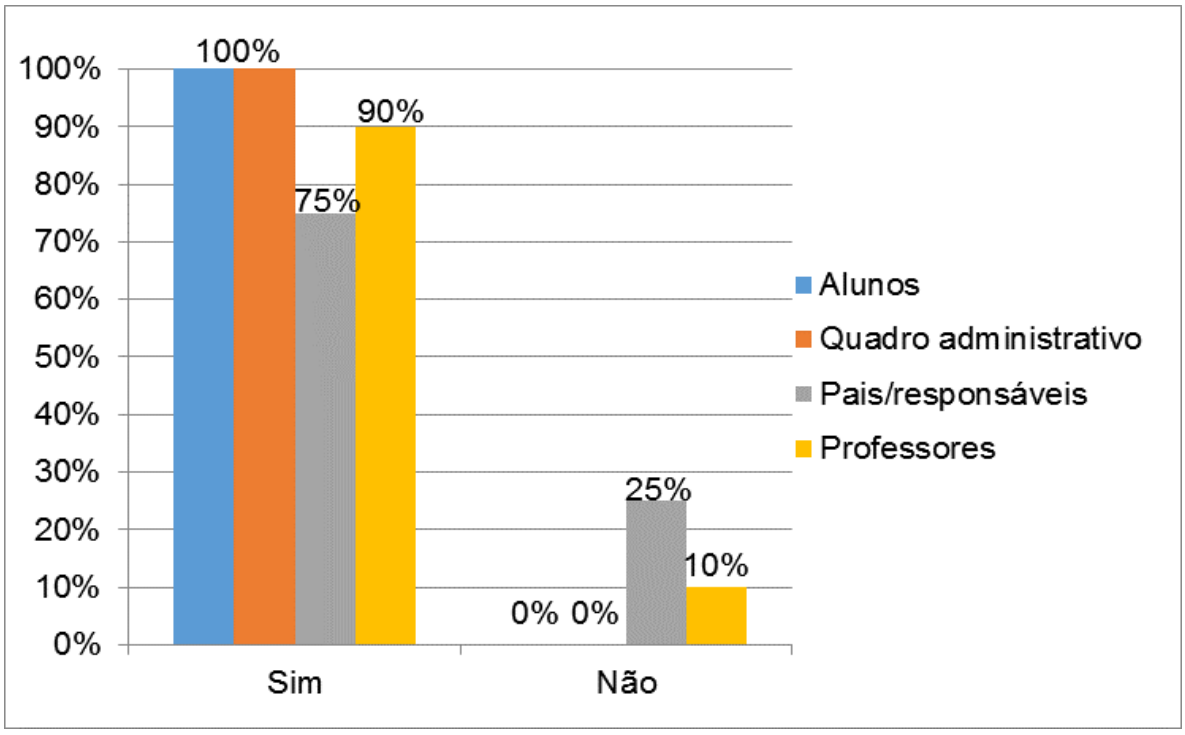
Segundo o gráfico 3, 93,30% dos alunos, 100% do quadro administrativo da escola, 50% dos pais/responsáveis e 90% dos professores pesquisados, afirmaram que participaram das eleições para gestor. O auto índice numérico apresentado em todos os segmentos da amostragem acima demonstra a participação efetiva dos entrevistados no processo de eleições para gestor na escola campo.

Sobre isso, o Edital Nº 003/2015 (MARANHÃO, 2015, p. 12) no Artigo 54 em diante do quórum eleitoral e da apuração afirma que:

> Art. 54. O quórum eleitoral mínimo de comparecimento para homologação da eleição será de, pelo menos, 50% dos eleitores constantes na lista de aptos a votarem, por categoria, homologadas pela Comissão Local de cada Unidade de Ensino. Parágrafo Único – Para fins de quórum, serão contabilizados os votos válidos, os votos brancos e os votos nulos.
> Art. 55. Caso não haja quórum eleitoral mínimo, não será procedida a apuração dos votos. Tomadas as cautelas de praxe e feitos os devidos registros de ocorrências, será encerrado o processo eleitoral.
> Art. 56. Em caso de empate na apuração dos votos, será considerado eleito, por ordem de preferência, o candidato a gestor que: I. Tenha maior tempo de serviço na Unidade de Ensino que pretenda dirigir; II. Tenha maior tempo de serviço no magistério da rede pública estadual; III. Tenha maior titulação na área educacional, considerados, pela ordem, doutorado, mestrado e especialização.

A próxima questão busca analisar se os investigados foram informados sobre o processo eleitoral para gestor como indicado no gráfico seguinte.

Gráfico 4: Você foi informado sobre o processo das eleições para gestor?



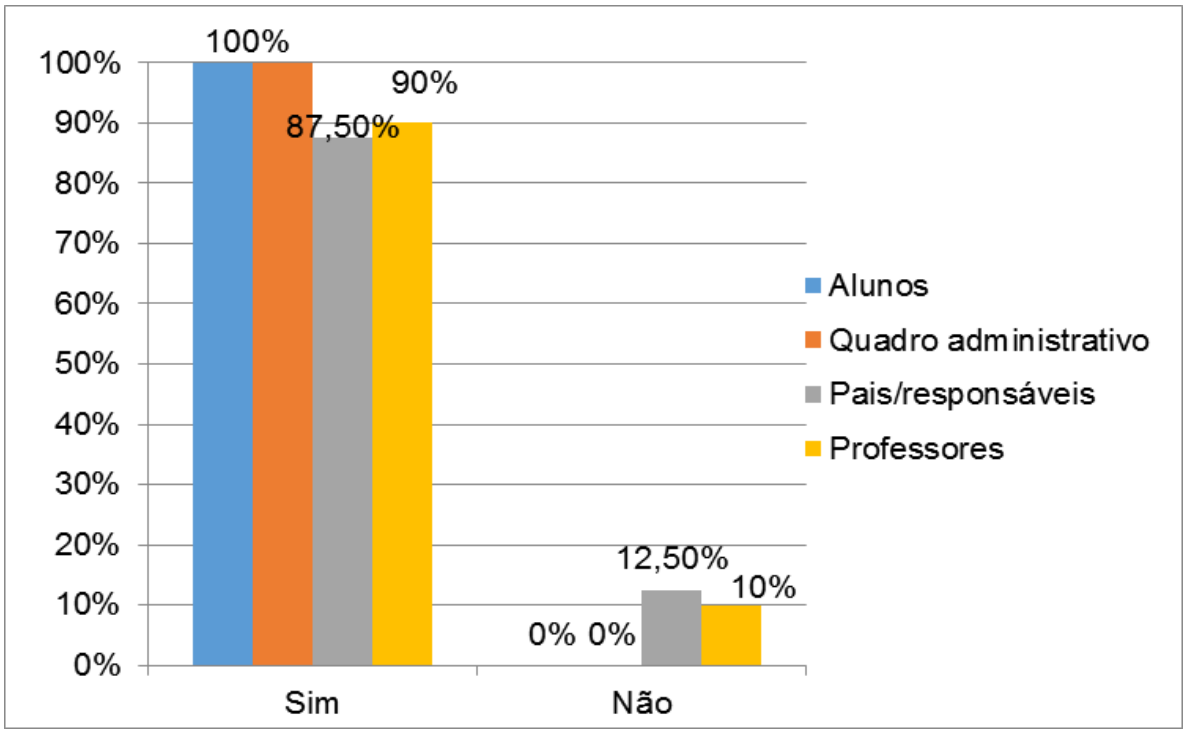
Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico 4, os dados dos entrevistados indicam majoritariamente respostas positivas uma vez que 100% dos alunos, 100% do quadro administrativo, 75% dos pais/responsáveis e 90% dos professores da instituição foram informados sobre as últimas eleições para gestor. Veigas (2008, p. 64) afirma que: “Novas formas de organização e controle do sistema de ensino vem resultando em mudanças nas relações de trabalho na escola”.

Ainda, segundo as informações obtidas no período de observação em campo, alguns pais/responsáveis não compareceram às reuniões extraordinárias para ter informações sobre as eleições, o que justificaria o percentual de 25% dos pais/responsáveis investigados que não foram informados sobre as eleições. De acordo com o gráfico 4, 10% dos professores pesquisados não foram informados sobre as eleições. Isso se justificaria por motivo da escola pesquisada possuir um quadro de novos profissionais atuando no Centro de Ensino Raimundo Araújo, inclusive novos professores.

A última questão aplicada aos entrevistados busca investigar se na opinião de cada um o processo de escolha do gestor/gestor auxiliar se deu de maneira democrática. Observe o gráfico a seguir.

Gráfico 5: Em sua opinião, o processo de escolha para gestor/gestor auxiliar foi democrático?



Fonte: dados da pesquisa

Segundo o gráfico 5, os entrevistados afirmaram que o processo de escolha para gestor/gestor auxiliar se deu de maneira democrática sendo que 100% de alunos investigados, 100% do quadro administrativo da escola, 87,50% dos pais/responsáveis de alunos matriculados e 90% dos professores pesquisados da escola campo responderam positivamente.

Os 12,50% de pais/responsáveis e 10% de professores entrevistados que responderam negativamente à questão declararam que consideraram antidemocrática a escolha do gestor/gestor auxiliar visto que as eleições se deram com chapa única e a investidura ao cargo de gestor só foi possível através da realização de abaixo-assinado e não eleição direta.

Contudo, é possível problematizar a questão da escolha de gestores e o fato ocorrido na escola pesquisada compreendendo que, mesmo com o formato de chapa única e a não aprovação em um dos critérios (prova) para a elegibilidade do gestor, a vontade da comunidade escolar representada pela mobilização local por meio de abaixo-assinado torna-a democrática no sentido da vontade da maioria.

Segundo Gadotti (2004, p. 16):

> A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, consequentemente, para a melhoria da qualidade do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Nesse sentido, esta questão permanecerá como mote para reflexão uma vez que a legislação atual assegura como direito e dever a gestão democrática na escola e sua necessária regulamentação para o processo de gestão escolar –, especificamente, a escolha de gestores – no sentido de assegurar não haja escolhas políticas partidárias e autoritárias durante o processo. Ora, se a própria regulamentação do processo de eleição de gestores é compreendido como democrático, a vontade da comunidade escolar (que se sobrepôs à regulamentação) também pode ser entendida como democrática.

Por fim, considera-se que esses são os vieses entre a regulamentação e as dinâmicas sociais. Contudo, é preciso ressaltar que a participação democrática na escola não se restringe à eleição dos gestores como acontece de forma geral ainda nos dias atuais, o que fragiliza a própria ideia de democracia. Como ressalta Silva (2009, p. 103): “a democratização da gestão escolar não tem um fim em si

mesmo, mas é um meio para que a escola realize o seu trabalho oferecendo um ensino de qualidade”.

5 CONCLUSÃO

A gestão de caráter democrático firma-se em pressupostos de práticas participativas que devem orientar o percurso a ser percorrido no propósito de subsidiar os elementos envolvidos em todo o processo pedagógico.

Compreende-se que a gestão escolar é instrumento de fundamental importância para a inclusão de transformações pertinentes ao desempenho e ações dos profissionais de ensino, o processo de qualidade no ensino e aprendizagem dos alunos, e, por fim, a criação de estratégias para maximizar a participação ativa dos pais/responsáveis e da comunidade local dentro das tomadas de decisões da escola pautando-se, assim, em aspectos democráticos e autônomos.

A pesquisa revela que a escola fundamenta-se nesses princípios acima supracitados buscando a participação de todo o quadro administrativo (funcionários) da escola, professores, alunos, pais/responsáveis e comunidade em geral nos projetos desenvolvidos pela escola que demonstram o caráter gerador na qualidade do processo de ensino e de aprendizagem. Dessa forma, verifica-se que a eleição de representantes de cada segmento é uma possibilidade democrática e precisa ser constantemente refletida.

Percebe-se ainda, de acordo com os dados analisados que a escola pesquisada tem caráter democrático nas práticas de eleições para gestores sobretudo onde a comunidade pode ter direito de voto e ser ouvida em seus anseios, como ficou claro nos relatos sobre as últimas eleições para gestor no Centro de Ensino Raimundo Araújo.

Diante dessa realidade, sugere-se à instituição de ensino investigada que para tornar mínima as dificuldades quanto à tarefa de incentivar a participação dos profissionais, pais/responsáveis e alunos na escola, torna-se mister a construção de um projeto democrático que busque a qualidade no ensino, na aprendizagem e, ainda, que a instituição em seu momento de planejamento repasse aos professores o andamento desses projetos.

De igual modo, nas oportunidades onde ocorrerem reuniões com todos os segmentos, sugere-se que sejam repassados boletins informativos utilizando os temas a serem abordados na ocasião bem como a colocação de caixas de sugestões nas dependências da escola para incentivar a participação através

dessas sugestões, reclamações e/ou elogios para a garantia de uma convivência democrática e de qualidade.

Por fim, ressalta-se que as reflexões sobre esse tema tão rico e vasto em conteúdo devem persistir para dar continuidade ao debate sobre eleições de gestores educacionais marcados pelo crivo entre a regulamentação e a vontade da maioria.

Compreendendo que o objetivo geral deste trabalho de analisar o processo de eleição para gestores no Centro de Ensino Raimundo Araújo foi concluído com êxito, pode-se afirmar que outras possibilidades de compreensão são possíveis. Conclui-se dessa forma as considerações finais deste trabalho ressaltando que espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a reflexão sobre a gestão escolar, sobre os gestores e, especificamente, sobre o processo de eleição de gestores num processo de configuração democrática.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Luiz Alves de; BRAGA, Maria Cleude Rodrigues Oliveira; COSTA, Maria Luzinete Alves de Almeida. **O PPP e a modernização da gestão democrática.** Tocantins: Araguaína, 2010.

BERGER Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade:** tratado da sociologia da realidade. Petrópolis: Vozes 1985.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: SF/Centro Gráfico, 1988 [n.p].

_____. **Plano Nacional da Educação - PNE.** Lei nº. 13.005 de 25 de junho de 2014. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2014.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB:** atualizada até 19/03/2015. Lei nº. 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF: Edições Câmara, 2015.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil:** leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

CHAPADINHA. **Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Raimundo Araújo**. Chapadinha: SEDUC/MA, 2014.

CISEKI, A. A. **Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã**. Brasília, DF: Vozes, 1998.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares:** políticas e gestão da educação no Brasil**.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERNANDES, Maria Estrela Araújo. **Avaliação Institucional da escola:** base teórica e construção do projeto. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2010.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da Escola.** 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GIESTA, N. C. **Cotidiano escolar e formação reflexiva do professor:** moda ou valorização do saber docente. Araraquara: JM Editora, 2001.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2007.

HOLLANDA, Aurélio Buarque de: **Novo Dicionário.** 2 ed. Nova Fronteira, 1983.

KRUPPA, Sonia M. Portella**. Sociologia da Educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5 ed. Goiânia: MF livros, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA; TOSCHI. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão democrática escolar**. Porto Alegre, RS: Portal da educação, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

LUISA, Maria. **A escola como local de trabalho e sua especificidade.** São Paulo, 2011.

MARANHÃO, Governo do Estado do. **Edital nº 003/2015:** sobre a realização do processo eleitoral para as funções de Gestor/Diretor Geral e Gestor auxiliar/Diretor adjunto. São Luís, MA: Secretaria de Educação, 2015.

_____, Governo do Estado do. **Manual orientador do colegiado escolar 2016.** São Luís, MA: Secretaria de Educação, 2016.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2 ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

PIMENTA, Selma Garrido. **Professor reflexivo:** construindo uma crítica. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **Gestão escolar democrática:** uma contextualização do tema. São Paulo: Atlas, 2009.

SEDUC, Secretaria de Educação do Estado do Piauí. **Conselho Escolar**. 3 ed. Teresina, 2012.

VEIGAS, Ilma (Org). **Escola**: Espaço do Projeto Político-Pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Navegando e Aprendendo.** Disponível em: <http://www.infoescola.com/educacao/gestao-educacional-e-gestao-escolar/>. Acesso em: 08 de jul. de 2016.

ZANZARINI, Maria Pinheiro; YOSHIDA, Sônia Maria Pinheiro. **Gestão escolar e as perspectivas que interferem na gestão.** Mato Grosso: Faculdades Integradas Mato-Grossenses, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário ao Gestor e gestores auxiliares

1. Qual é a sua formação?
2. Há quanto tempo você está na gestão do Centro de Ensino Raimundo Araújo?
3. Para você, o que representa ser gestor/gestor auxiliar?
4. Você já foi gestor/gestor auxiliar em outra escola? Em caso positivo, por quanto tempo?
5. Antes de ser gestor/gestor auxiliar que função você exercia? Ela contribuiu/contribui de alguma forma em seu atual cargo?
6. Como aconteceu o processo para efetivação para o cargo de gestor/ gestor auxiliar?
7. Como foi formada a chapa para as eleições na instituição?
8. Qual é a sua definição de gestão democrática e como ela acontece dentro da escola?
9. Como é utilizado o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)?
10. A comunidade escolar participa dos programas que existem na escola (ex: conselho escolar, PPP, PDDE, entre outros)?

APÊNDICE B – Questionário aos alunos, quadro administrativo da escola, pais/responsáveis de alunos matriculados e professores da escola campo.

1. Você participa de algum conselho da escola?
   ( ) sim ( ) não
2. Na sua opinião, os conselhos contribuem no desenvolvimento da escola?
   ( ) sim ( ) não
3. Sobre a eleição para gestores, você teve participação?
   ( ) sim ( ) não
4. Você foi informado sobre o processo das eleições para gestor?
   ( ) sim ( ) não
5. Em sua opinião, o processo de escolha para gestor/gestor auxiliar foi democrático?
   ( ) sim ( ) não