

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO

ROZA MARIA SOARES DA SILVA

GESTÃO COLEGIADA EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS:
confronto do sentido democrático no legal e no real

São Luís
2014

ROZA MARIA SOARES DA SILVA

GESTÃO COLEGIADA EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS:
confronto do sentido democrático no legal e no real

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado em Educação da Universidade Federal do Maranhão, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Francisca das Chagas Silva Lima

São Luís
2014

Silva, Roza Maria Soares da

Gestão colegiada em escolas públicas estaduais: confronto do sentido democrático no legal e no real / Roza Maria Soares da Silva. – São Luis, 2014.

143f.

Orientador: Profª. Dra. Francisca das Chagas Silva Lima.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, 2013.

1. Gestão democrática - Escola. 2. Colegiado escolar. 3. Diretrizes legais - Participação I. Título.

CDU 37.014.5

ROZA MARIA SOARES DA SILVA

**GESTÃO COLEGIADA EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS:
confronto do sentido democrático no legal e no real**

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado em Educação da Universidade Federal do Maranhão, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Francisca das Chagas Silva Lima (Orientadora)
Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a. Dr^a. Maria da Glória Carvalho Moura
Doutora em Educação
Universidade Federal do Piauí

Prof^a. Dr^a Maria José Pires Cardozo
Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão

A Manoel, Magnanny, Fernando, Marcos,
Marcianny, Geovannya, Gilvannya, Netos, Genros
e Nora.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais, Raimundo e Vicência, mesmo analfabetos souberam me educar e me ensinaram a lutar pelos meus sonhos.

Ao Manoel Ferreira da Silva, meu esposo, companheiro, amigo e amor da minha vida, que soube lidar com minha ausência, durante todo período em que cursava o Mestrado.

Aos meus filhos: Magnanny, Fernando, Marcos, Marcianny, Geovannya e Gilvannya, meus incentivadores, base de minha alegria e amores de minha vida.

À Professora Dr^a. Francisca das Chagas Silva Lima pela orientação competente, sábia e tolerante, compreensiva, sobretudo, diante de minhas fragilidades no mundo da ciência.

À Professora Dr^a Maria José pelo incentivo e colaboração durante todo o processo de construção do meu trabalho.

Às Professoras e Dr^a. Lucinete e Lélia pelas contribuições no processo de qualificação.

Aos meus irmãos e as minhas irmãs pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.

À Ilma Maria e Aparecida de Lara pelo apoio, incentivo, companheirismo e discussões sobre a gestão escolar na rede pública estadual.

À Antônia Márcia e Léia pelos muitos momentos de compartilhamento de trabalhos sobre gestão escolar.

Ao Kleber Alberto pelo incentivo e apoio à realização desse meu grande sonho.

Ao Francisco Lima pelas discussões, orientações, incentivos e companheirismo.

Aos (as) primos (as) pelo carinho que me dedicaram durante todo o curso em São Luís.

Aos gestores das escolas campo, minha gratidão, por haver disponibilizado materiais para a realização desta pesquisa sobre Gestão Colegiada.

Aos profissionais da SUAGE, minha eterna gratidão, por haver disponibilizado materiais para a realização desta pesquisa e por me orientar na busca de outros documentos.

Aos (as) companheiros (as) do grupo de pesquisa Estado e Gestão Educacional pelo aprendizado que conseguimos em todos os encontros.

A todos os professores do Mestrado em Educação, em especial à Profª Drª Alice, ao Prof. Dr. João de Deus, a Profª Drª Ilzenir, ao Prof.Dr. Paulino, a Profª. Drª. Iran, a Profª Drª Ilma e Profª Drª Núbia pelas contribuições no processo de formação no período de Mestrado.

Aos colegas de Mestrado, Kellianny, Marcone, Renata, Sandavid, Elke, Janaina, Rosy, Arlin, Noé, Edivaldo, Eliane, Jaqueline, Jorge, pelos momentos compartilhados e preciosos nas trocas de ideias.

À Floriza pelas horas que passamos juntas aprendendo uma com a outra.

À Universidade Estadual do Maranhão-UEMA Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI) por possibilitar o afastamento de minhas funções docentes.

Aos dirigentes da Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), que me apoiaram e conduziram com toda competência os projetos da instituição durante a minha ausência para os estudos de Mestrado em São Luís.

O presente é contraditório, está sempre sobrecarregado de passado, mas ao mesmo tempo está sempre grávido das possibilidades concretas de futuro.

Konder, 1992

RESUMO

O presente trabalho integra o Grupo de Pesquisa Políticas de Educação Básica, Linha de Pesquisa: Estado e Gestão Educacional do Programa de Pós-Graduação em Educação/Mestrado em Educação da Universidade Federal do Maranhão. A dissertação intitulada: Gestão Colegiada em Escolas Públicas Estaduais: confronto do sentido democrático no legal e no real, tem por objetivo analisar a relação entre a base normativa e atuação do Colegiado Escolar e suas implicações na implementação da Gestão Democrática. Reflete-se sobre as mudanças na educação a partir dos anos 1980, 1990 e 2000, incorporadas aos documentos oficiais que postulam a gestão democrática como princípio norteador para as escolas públicas, e sobre a evolução da administração geral para compreender como a mudança de paradigma de administração impactou a escola, além de refletir sobre o desenvolvimento das concepções e princípios que permeiam a prática de gestão. Aborda-se, ainda, o Conselho Escolar / Colegiado Escolar como um dos mecanismos do processo de democratização da gestão das escolas da rede pública de ensino. Tendo por base informações sobre a atuação dos Colegiados Escolares no Estado do Maranhão, desde sua implantação, reflete sobre sua contribuição para implementação da democratização das escolas estaduais, focalizando-o como instrumento que pode contribuir para a autonomia e fortalecimento da participação. A pesquisa é de natureza qualitativa, fundamentada no materialismo histórico-dialético o que proporcionou a compreensão das categorias da gestão democrática: autonomia, participação e democratização para além dos limites impostos nas formulações oficiais sobre política educacional. As etapas de desenvolvimento da pesquisa contemplaram a pesquisa bibliográfica, documental e de campo onde foram feitas as coletas de dados sobre a atuação dos Colegiados Escolares. A análise desses dados/informações teve como referência autores como Abranches (2003), Antunes (2002), Oliveira (1997), Novaes (1995), Ferreira (2003), Libâneo (2003), Chiavenato (2000, 2003), Cabral Neto (2010), Dourado (2011), Barros Neto (2001), Ghon (2008), Kuenzer (2000), Kosik (2002), Triviños (1987), entre outros. Com base nos dados da pesquisa empírica analisou-se a percepção dos representantes da comunidade escolar através dos segmentos que compõem o Colegiado Escolar (pais, estudantes, professores, técnicos pedagógicos e administrativos e gestores), que responderam ao instrumento de pesquisa,

entrevista semiestruturada, aplicada nas escolas da rede pública estadual: Centro de Ensino Nascimento de Moraes e Centro de Ensino Graça Aranha, localizadas no município de Imperatriz – MA; no período de dezembro de 2013 a maio de 2014. Os dados da pesquisa sobre a gestão nas escolas públicas estaduais apontaram que a implementação do processo democrático se apoia na legislação com destaque para a Constituição Federal de 1988, Estadual de 1989, LDB nº 9.394/1996, PNEs e demais instrumentos normativos. As escolas utilizam o Colegiado Escolar, o Projeto Político Pedagógico e o Caixa Escolar como mecanismos que podem contribuir para a construção do processo de democratização da escola pública estadual. Constatou-se, ainda, que a compreensão é limitada e elementar sobre o processo de gestão democrática, no sentido de entender seus princípios, concepções e as diretrizes que dão sustentação para a construção da autonomia da escola.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Conselho Escolar. Colegiado Escolar. Base legal. Concepções. Princípios. Autonomia. Gestão Democrático-Participativa.

ABSTRACT

This work integrates the Group of Research on Basic Education Policy, in the Research Line of State and Educational Management of the Graduate Studies in Education / Master of Education of the Federal University of Maranhão. Entitled: "COLLEGIATE MANAGEMENT OF PUBLIC STATE SCHOOLS: clash of democratic sense in the legal and real", it aims to analyze the relationship between the normative basis and the performance of the School Collegiate, its implications in the beginning of democratic management. It's a reflection about the changes in education along the years 1980, 1990 and 2000, incorporated into the official laws that positive the democratic management as a guiding principle of management of public schools. We reflected on the evolution of general administration to understand how the paradigm shift from administration to school management impacted the school besides reflecting on the development of concepts and principles that spread through the practice of management in schools. It also discusses on School Collegiate as one of the mechanisms of the process of democratization of public school management. It is based on information about the practice of the School Collegiate in the state of Maranhão since its implementation and contribution to the democratization of public state schools, as a tool that can contribute to autonomy and strengthening the participation. This is a qualitative research, based on historical and dialectical materialism which provided an understanding of the categories of management-democratic: autonomy, participation and democratization beyond the limits of the official education policy formulations. The development stages of the research included bibliographic and documentary research, field research where it has been collected datas on the performance of the School Collegiate. The analysis of such datas/informations was based on such authors Abranches (2003), Ali (2002), Oliveira (1997), Novaes (1995), Ferreira (2003), Libâneo (2003), Triviños (1987), Chiavenato (2000) Cabral Neto (2010), Gold (2011) Barros Neto (2001), Ghon (2008), Kuenzer (2000), Chiavenato (2003), Kosik (2002), Triviños (1987) among others. The datas provided an analysis on the perception of the representatives of the school community through the segments that make up the school Collegiate (parents, students, teachers, teaching and administrative staff and managers), who responded to the survey questions, semi-structured interview applied in public schools, "Centro de Ensino Nascimento de Moraes" and "Centro de Ensino Graça Aranha", both

located in the city of Imperatriz - Maranhão, from December 2013 to May 2014. The data pointed out that the implementation of democratic management process relies on the law with emphasis on the Federal Constitution of 1988, LDB N°. 9.394/1996, PNEs and other rules. Schools use the School Collegiate, the Political Pedagogical Project and the “Caixa Escolar” (School Fund) as mechanisms that can contribute to the construction of the process of democratization of the public state school. The data also pointed to a basic and limited understanding of the process of democratic management on its principles, concepts and guidelines that support the construction of school autonomy.

Keywords: Democratic management; School, School Board, Guidelines legal Participation

LISTA DE SIGLAS

BIRD	Banco Internacional de Desenvolvimento
CEEGA	Centro de Ensino Graça Aranha
CENM	Centro de Ensino Nascimento de Moraes
CF	Constituição Federal
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
FMI	Fundo Monetário Internacional
IDEM	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OMC	Organização Mundial e Comércio
PERMEN	Programa de expansão e Melhoria do Ensino
PGQT	Programa de Gerenciamento Pela Qualidade Total
PL	Projeto de Lei
PNE	Plano Nacional de Educação
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação
SUAGE	Superintendência de Avaliação da Gestão Escolar
USAID	Agência Internacional dos Estados Unidos para o Desenvolvimento
CEE	Conselho Estadual de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Princípios e concepções da Gestão Democrática.....	95
Quadro 02 - Percepção sobre a Gestão Democrática	96
Quadro 03 - Entendimento de Gestão Democrática	98
Quadro 04 - Principais atribuições/funções do Colegiado Escolar.....	102
Quadro 05 - Segmentos representados e o número de representantes por cada categoria.....	104
Quadro 06 – Processo de escolha dos membros do Colegiado Escolar	105
Quadro 07 - Periodicidade de reuniões do Colegiado Escolar.....	106
Quadro 08 - Principais temas discutidos nas reuniões do Colegiado Escolar	107
Quadro 09 - Formas de convocação dos representantes do Colegiado para participar das reuniões	108
Quadro 10 - Formas de comunicação das decisões do Colegiado Escolar aos segmentos representados	109
Quadro 11 - Formas de fiscalização da aplicação das verbas destinadas à escola	112
Quadro 12 - Existência de Programa de Formação Continuada para os Conselheiros	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 A ESCOLA E A ESPECIFICIDADE DE SEU PROCESSO DE GESTÃO	23
2.1 Função social da escola	25
3 DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA AO GERENCIALISMO	31
3.1 Teorias e abordagens da administração	32
4 GESTÃO ESCOLAR: disputas teóricas no contexto atual	43
4.1 Gestão Democrática: concepções teóricas e fundamentos legais	47
4.2 Gestão Colegiada: concepções, princípios, possibilidades e limites	53
4.2.1 Concepção de gestão escolar Técnico-científica	59
4.2.2 Concepção de gestão escolar democrático-participativa	63
4.3 Fatores possibilitadores e/ou inibidores de uma participação democrática	67
4.4 O Conselho Escolar e sua contribuição para implantação da gestão democrática	72
4.4.1 Conselho Escolar: entre o legal e o real	72
5 O ESTADO DO MARANHÃO E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR: possibilidade e limites da gestão democrática	82
5.1 Caracterização das escolas pesquisadas	87
5.1.1 Centro de Ensino Graça Aranha	87
5.1.2 Centro de Ensino Nascimento de Moraes	90
5.2 A atuação do Colegiado Escolar nas escolas estaduais: percepção dos sujeitos	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada	127
APÊNDICE B - Declaração de consentimento.	129
ANEXO A – Diário Oficial do Estado do Maranhão.	130
ANEXO B – Decreto Nº 14.558 do Governo do Estado do Maranhão	132
ANEXO C – Portaria Nº 1.242 da Secretaria de Estado da Educação	134
ANEXO D – Decreto Nº 14.973 do Governo do Estado do Maranhão	139
ANEXO E - Portaria Nº 2.519 da Secretaria de Estado da Educação	141
ANEXO F - Decreto Nº 15.288 do Governo do Estado do Maranhão	143

ANEXO G - Decreto Nº 18.697 do Governo do Estado do Maranhão.	145
ANEXO H - Decreto Nº 24.527 do Governo do Estado do Maranhão.....	146
ANEXO I - Decreto Nº 24.528 do Governo do Estado do Maranhão.	148

1 INTRODUÇÃO

O sistema educacional brasileiro, ao longo dos tempos, vem passando por mudanças significativas originadas, principalmente, das transformações decorrentes do progresso técnico científico, que impactam a sociedade, apresentando novas demandas de formação dos trabalhadores para atuar em uma sociedade em contínuo processo de mudanças.

As demandas de formação apresentadas pelo mercado de trabalho à educação e à escola exigem que o processo de gestão e a organização dos processos de trabalho devam ocorrer orientados por princípios tais como democratização, autonomia, participação coletiva nas decisões sobre as prioridades que devam nortear o cumprimento da função social da escola dentro desse novo contexto.

Esse processo é retomado com mais intensidade a partir dos anos de 1980 com a abertura política, e através da redemocratização do país superando vinte anos de ditadura militar que havia se instalado no Brasil desde 1964. A elaboração e promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF), e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/1996, Plano Nacional de Educação 2001 (PNE) sob a Lei nº10. 172 e o último PNE de 2014, dentre outros documentos legais, inserem-se nesse contexto de luta que visava dotar o país de novas bases normativas coerentes com esse novo momento. É também nesse contexto, que se inicia a Reforma do Estado, que se intensifica nos anos de 1990, orientada pelos princípios neoliberais que pregavam a redução do Estado através da privatização de empresas públicas, terceirização da gestão de empresas e de serviços, redução dos direitos sociais dos trabalhadores e diminuição dos gastos públicos como saída para o enfrentamento da crise que assolava a economia dos países em todo o mundo.

Nesse processo de ajustes faziam-se necessárias mudanças na gestão da educação e da escola a exemplo do que ocorria nas empresas. Tais mudanças foram consideradas prioritárias para que essa instituição pudesse enfrentar os desafios de formação do trabalhador em consonância com o novo perfil de formação demandado e dotado de novas competências profissionais.

Fortalece-se nesse contexto, o debate sobre a democratização da escola pública cuja gestão escolar deveria assentar-se nos princípios oriundos do universo das empresas considerado como o mais adequado para garantir os níveis de

desempenho da escola, a partir da flexibilização dos processos, desregulamentação de serviços e da descentralização de recursos.

As propostas de democratização escolar apresentadas pelo Ministério da Educação (MEC) estão fundamentadas nos dispositivos constitucionais, ou seja, na CF de 1988, artigo 206, inciso VI, reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) sob o nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, nos artigos 3º, 14 e 15, onde estão dispostos. Convém destacar que a interpretação desses dispositivos legais pelo estado brasileiro e quanto a sua implementação distanciou-se da concepção de democratização defendida pelos educadores no contexto dos anos de 1980 e 1990, tendo em vista que a interpretação que norteou a implementação desse princípio tem privilegiado uma perspectiva utópica, conservadora e de centralização da gestão das escolas públicas pelos gestores públicos. A democratização, descentralização da gestão escolar que tem sido concretizada privilegia a descentralização de responsabilidade para as escolas e a centralização das decisões nas mãos dos poderes central e estadual. A escola compete apenas cumprir com as decisões que são tomadas em outras instâncias.

As reflexões até aqui desenvolvidas justificam a necessidades do desenvolvimento de estudos e pesquisas para identificar como o processo de democratização de gestão tem impactado o trabalho desenvolvido pela escola e se a implantação do Colegiado Escolar tem contribuído para reafirmar a gestão democrática. Os estudos e a pesquisa desenvolvidos nos permitem afirmar que muitos são os fatores que contribuem para que a ação do Colegiado Escolar, como instituição que pode auxiliar o gestor escolar no desempenho de suas atribuições distancie-se dos objetivos e metas estabelecidas no projeto educativo da escola.

Dentre muitos se destacam o processo de escolha dos dirigentes escolas atrelado ao apadrinhamento político, a falta de critérios para orientar o processo de escolha, a falta de formação e de experiência em práticas democráticas, além do autoritarismo que impregna a gestão da escola pública, herança de contextos autoritários em que o diretor escolar, hoje gestor, não estabelecia uma relação de identidade com o coletivo da escola, com seus objetivos e prioridades.

Depreende-se assim, que mesmo que os colegiados tenham se constituído como um espaço privilegiado de aprendizado de vivência participativa, muitas vezes não tem possibilitado o deslocamento pleno do eixo do processo de decisão nas escolas, de um estilo centralizador para uma abordagem mais coletiva.

Por sua vez, é necessário persistir com a implantação e implementação do Colegiado nas unidades escolares busca favorecer, fortalecer a interlocução, a participação de segmentos escolares e locais nas decisões sobre as prioridades a serem estabelecidas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Esse processo pode contribuir para uma mudança de postura de todos os segmentos da escola e promover formas de participação democráticas que irão se responsabilizar com a construção da autonomia da escola na gestão dos processos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Sobre a autonomia da escola convém destacar que esta se constrói tendo por base o exercício de uma gestão democrática, assentada no princípio da participação mobilizando os agentes sociais: professores, pais/mães, técnicos, funcionários e a comunidade como um todo na tomada de decisões.

Pode-se inferir que, quando o Colegiado Escolar cumpre a tarefa de contribuir para que a escola elabore o PPP e demais documentos norteadores de sua atuação, está priorizando o atendimento dos interesses e necessidades da comunidade escolar, priorizando o atendimento do que foi definido de forma coletiva, ou seja, o atendimento das demandas advindas do contexto escolar, e também, daqueles que emergem do contexto global e local, mas que impactam o dia a dia da escola.

Foram esses elementos quem nos motivaram a eleger como objeto de estudo da Dissertação de Mestrado a atuação do Colegiado Escolar como instrumento de construção da Gestão Democrática da escola pública. A identidade com a temática surgiu a partir da vivência como professora da rede estadual de educação básica e superior na cidade de Imperatriz-MA; observando a complexidade do contexto escolar como espaço de construção para o exercício da cidadania, observando a rotina do gestor e o seu relacionamento com os representantes dos segmentos da comunidade escolar, na perspectiva de concretização dos princípios da gestão colegiada, nas escolas públicas da rede estadual.

Nesse sentido, definiu-se como objetivo geral analisar a relação entre a base normativa e atuação do Colegiado Escolar bem como, suas implicações na implementação da Gestão Democrática. Do objetivo geral emergiram os seguintes objetivos específicos: identificar princípios e concepções de gestão escolar prescritas na base normativa e regulamentos nacionais, estaduais e escolares; identificar procedimentos e critérios da constituição dos Colegiados Escolares; identificar as atribuições dos membros dos Colegiados nas escolas; descrever a

forma de relação dos representantes dos segmentos com os representados no tratamento das questões da escola e, confrontar a participação da representação de cada segmento nas deliberações e consultas colegiadas.

A opção teórica metodológica foi pela abordagem qualitativa, orientada pelo materialismo histórico dialético. Esse tipo de pesquisa permite analisar e interpretar os aspectos relativos ao objeto de estudo, além de identificar o fenômeno investigado em suas múltiplas determinações, nas relações com os demais fenômenos que compõe o tecido social, e identificar as contradições e o movimento de construção na sua relação com a totalidade. Para Kosik (2002, p. 35-36):

Totalidade significa realidade como um todo estruturado dialético no qual ou do qual um fato qualquer pode vir a ser racionalmente compreendido sem a compreensão de que a realidade é totalidade concreta o conhecimento da realidade concreta não passa de mística, ou a coisa insignável em si.

Assim, na ciência moderna o pensamento humano alcança tanto o conhecimento dialético quanto a compreensão dialética da realidade objetiva. Existe opiniões diferenciadas entre a realidade: alguns consideram como totalidade concreta um todo estruturado em curso de desenvolvimento e de autocriação e outros afirmam que o conhecimento humano pode ou não atingir a totalidade dos aspectos e dos fatos, ou seja, a propriedade das coisas, das relações e dos processos da realidade; então, a realidade é um conjunto de todos os fatos.

Se a realidade é uma espécie de concurso de fatos, o conhecimento humano pode ser apenas um conhecimento abstrato, sistemático e analítico das partes do real, e o todo da realidade torna-se incognoscível. O real é um todo estrutural que se desenvolve e se cria.

Para Deslauriers e Kérisitt (2010, p. 96), “[...] a pesquisa qualitativa situa, geralmente, sua contribuição à pesquisa social [...] em consonância com a vida democrática”, portanto, é a opção teórico-metodológica que melhor se ajusta aos objetivos da presente.

Para atender aos objetivos anteriormente mencionados apoiamo-nos nas pesquisas bibliográfica, documental e de campo que objetivou responder aos questionamentos e aos objetivos norteadores do trabalho. Nesse sentido, realizou-se a revisão de literatura dos autores que subsidiaram a construção do presente estudo: Abranches (2003), Antunes (2002), Dourado (2011), Ferreira (2003),

Chiavenato (2000, 2003), Oliveira (1997), Rodrigues (1995), Novaes (1995), Libâneo (2001), Triviños (1987), Kosik (2002), Cabral Neto (2010), Barros Neto (2001) e outros autores imprescindíveis para a compreensão do objeto de estudo.

Na pesquisa documental foram analisados documentos como a CF de 1988, Constituição do Estado do Maranhão de 1989, a LDB nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, o PNE de 2001, as Portarias e Decretos voltados para a política educacional no âmbito nacional e estadual com o objetivo de compreender as mudanças que foram e estão sendo processadas no campo da gestão da educação respaldadas nos documentos legais. Incluem-se, também, os documentos relacionados à implantação dos Colegiados Escolares no estado do Maranhão, buscando identificar os sentidos dados desse processo.

A pesquisa de campo, segundo Gonçalves (2001, p. 67), “exige do pesquisador um encontro mais direto. [...] o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”. Com o objetivo de caracterizar os princípios norteadores da atuação do Colegiado Escolar e sua contribuição para a implementação da Gestão Democrática nas escolas, considerando sua especificidade nesse processo, foram utilizados como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista semiestruturada composto com questões abertas e fechadas, e a observação livre. Para Oliveira (2010, p. 86) “a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisador (a) e entrevistado (a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando”.

Quanto à observação livre, Trivinos (1987, p. 153) afirma que “observar é destacar [...] um conjunto, (objetos, pessoas, animais), algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho e outros)”. Os dados coletados, durante o período de investigação, foram transcritos e analisados, respeitando a forma registrada.

Como locus de pesquisa foram selecionados duas escolas de Imperatriz-MA. A escolha se justifica por uma ser localizada no centro da cidade e outra na periferia. A primeira por ser uma escola de referência, no que diz respeito, à formação do antigo Magistério, hoje atendendo o Ensino Médio de todos os bairros da cidade. A segunda por ser a única escola da rede estadual que implantou nos anos de 1990 a Política de Qualidade Total. Por fim a escolha se justifica por ambas contemplarem os segmentos que representam o Colegiado Escolar: alunos, professores, pais,

gestores e funcionários. Desse modo, foram dez os sujeitos da pesquisa, sendo dois por cada segmento.

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: No primeiro capítulo, a introdução, na qual se realizam as primeiras aproximações com o objeto de estudo, discorre-se sobre as motivações que influenciaram a escolha do tema, se apresenta as questões norteadoras, objetivos e a opção teórico-metodológica. Justifica-se a necessidade de realização de uma pesquisa que auxilie a compreensão sobre a gestão colegiada em duas escolas públicas estaduais da cidade de Imperatriz, na perspectiva de contribuir com as reflexões necessárias que esse processo exige, com vistas a fortalecer o processo de Gestão Democrática da escola pública, princípio norteador contemplado nos instrumentos de política educacional.

No segundo Capítulo, apresenta-se a escola e a especificidade de seu processo de gestão, ressaltando sua função social que é o de proporcionar o acesso ao saber sistematizado e inseri-lo como sujeitos construtores de sua história nos espaços sociais.

No terceiro capítulo, reflete-se sobre a mudança de paradigma da administração científica ao gerencialismo, referenciando as abordagens e as teorias que foram construídas ao longo do tempo no campo da administração geral.

No quarto capítulo, enfoca-se a gestão escolar sob o prisma das disputas teóricas no contexto atual e sobre as concepções de Gestão Democrática e Colegiada, sobre os princípios, possibilidades e limites da gestão escolar, democrática e participativa, incluindo os fatores possibilitadores e inibidores da participação dos segmentos da escola na democratização da gestão da escola. Analisa-se o Conselho Escolar no processo de democratização das escolas públicas e o antagonismo entre o legal e o real.

O quinto capítulo, reflete-se sobre o Colegiado Escolar nas escolas estaduais, sobre as possibilidades e limites da gestão democrática, destacando a institucionalização do Colegiado Escolar na rede pública estadual de ensino no Estado do Maranhão e analisam-se os dados coletados através do instrumento de pesquisa-roteiro de entrevista semiestruturada, aplicado a uma amostra constituída por 10 (dez) sujeitos representantes dos segmentos que integram o Colegiado Escolar nas duas escolas pesquisadas. Os dados e informações coletadas depois de transcritos e tabulados foram analisados e fundamentaram a elaboração deste

capítulo que tem como objetivo apresentar a percepção dos sujeitos sobre a atuação do Colegiado Escolar na perspectiva de democratização da gestão da escola, ou seja, refletir sobre a Gestão colegiada em escolas públicas estaduais: confronto do sentido democrático no legal e no real.

Por fim, nas considerações finais apresenta-se uma síntese da trajetória dos desafios que desencadeou o processo de uma necessidade institucionalizada, legal, de ruptura de uma gestão centralizadora a uma gestão, dita democrática, pelo viés da configuração dos colegiados da amostragem in loco das escolas estaduais do Maranhão.

2 A ESCOLA E A ESPECIFICIDADE DE SEU PROCESSO DE GESTÃO

A história do homem, ao longo do tempo, foi marcada por várias descobertas que culminaram com as transformações na sociedade, sobretudo no âmbito da produção dos bens necessários à subsistência da humanidade. Nesse sentido, todos os seus setores foram marcados por estas transformações, seja pela invenção da escrita, a qual possibilitou o uso do registro, as revoluções iniciada pelo progresso industrial, a princípio, seja pela invenção da máquina a vapor, evoluindo para o motor elétrico chegando à microeletrônica. A partir desses avanços, houve a reestruturação produtiva e a divisão social do trabalho, que exigiram novos conhecimentos para o desenvolvimento da produção material.

A educação, que na comunidade primitiva constituía-se numa função espontânea e integral, aos poucos deixou de ser finalidade de toda comunidade e foi se transformando em interesses distintos, para Ponce (1995, p. 26), é:

o processo educativo, que até então era único, sofreu uma partição: a desigualdade econômica entre os organizadores – cada vez mais exploradores – e os “executores” – cada vez mais explorados – trouxe necessariamente, a desigualdade das educações respectivas.

Foi no processo de construção da sociedade produtora de mercadorias para estabelecer relações de troca, e não mais para a satisfação das necessidades de subsistência, que a educação formal começa a ser organizada como responsabilidade do Estado-Nação, pois para a consolidação do Estado Moderno foi necessária à reprodução da visão de identidade nacional e a socialização de identidades dispersas, fragmentadas e plurais, que deveriam ser reconstruídas em torno de um ideário comum, denominado nação ou identidade nacional.

Surge, assim, a escola como instituição social, pois segundo Cambi (1999, p. 390-391),

a educação foi vista como fator chave do desenvolvimento social, como fulcro da evolução da sociedade em seu conjunto, como o “lugar” em que se vem estabelecer o intercâmbio social além de sua coesão. A educação colocou-se como substituta da política como via para operar a construção do homem moderno (indivíduo e cidadão ao mesmo tempo, autônomo e socializado) e para realizar uma sociedade orgânica, mas na liberdade, mediante livre colaboração de todos. [...] Com o iluminismo foi –em Rousseau por exemplo – a via para reorganizar a sociedade e, ao mesmo tempo para pôr o homem (com a sua ‘natureza’, com os seus direitos) no centro dela. No século XX, delinearam-se grandes concepções desse mito:

a democrática (à maneira de Dewey), que vê a educação como o baricentro de toda vida social e mola de seu desenvolvimento; a socialista (à maneira de Marx), que sublinha a politicidade da educação e sua dependência de classe em ascensão; a totalitária (à maneira de Hegel ou Conte), que põe a educação como socialização integral que deve ocorrer de maneira conformista e adaptativa.

Nesse sentido, a oferta da educação a todos os cidadãos como responsabilidade do Estado, foi fundamental para a socialização dos indivíduos e para a expansão e consolidação do modo de produção capitalista, pois, embora diferenciada de acordo com a origem social, a escola teve o objetivo de transmitir de forma sistematizada os saberes elaborados e acumulados pela humanidade.

Acrescenta-se ainda que, assim como sua atuação, o conceito de escola também evoluiu, desde o seu significado etimológico que deriva do grego *scholé*, que significa lazer, tempo livre aos pensamentos eivado de ideologias, enquanto uma instituição social de qualificação, como afirma Frigotto (1999, p. 30),

[...] uma instituição social que mediante sua prática no campo do conhecimento, dos valores e atitudes e, mesmo por sua desqualificação, articula determinados interesses e desarticula outros. Nessa contradição existente no seu interior, está a possibilidade da mudança, haja vista as lutas que aí são travadas.

Desse modo, as contradições existentes no interior da escola, na prática pedagógica, são repassadas aos interesses, aos valores, aos objetivos preestabelecidos de uma sociedade que tem como base a desigualdade social, apresentando, também, a possibilidade de mudança através de lutas travadas no interior da escola para que sejam corrigidas as injustiças sociais. Bourdieu (2002, p. 21) afirma que a escola é um campo de relações de forças que interagem em seu interior:

[...] campo que suas próprias regras, princípios e hierarquias são definidos a partir dos conflitos e das tensões, no que diz respeito, à sua própria delimitação e construídos por redes de relações ou de oposições entre os atores sociais que são os seus membros.

Tais considerações apontam a escola como espaço complexo, constituído de atores que se interagem no seu interior numa relação de forças. E ainda, munida e apoiada em normas, regras, legislação específica e, acima de tudo, de ideologias.

Com isso, cada sociedade organiza um tipo de escola que lhe é específica que, por sua vez, é perpassada por interesses diferenciados.

Althusser (1985, p. 32) define a escola como um aparelho ideológico do estado e justifica que:

[...] o papel dominante cabe à Escola, se bem que sua música seja silenciosa. Ela recebe as crianças de todas as classes em sua idade mais vulnerável, inculcando-lhe saberes práticos envolvidos na ideologia dominante (linguagem, cálculo ciência, etc.) e mesmo a ideologia dominante em Estado puro (moral, civismo, filosofia)

Nessa lógica, a escola planeja, problematiza, argumenta, sistematiza e dissemina a ideologia construída em vista de um fim que ela objetiva alcançar. No cumprimento de sua função educativa recebe da sociedade as crianças, adolescentes, jovens, adultos e busca proporcionar o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas de acordo com os objetivos que fundamenta sua atuação.

Em contraposição a essa concepção, Libâneo (2003, p. 316) afirma que:

[...] a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.

A escola, nesse sentido, é um espaço de humanização que vai além da preparação para o trabalho de moldar comportamentos. Ou seja, suas funções são dadas pela sociedade concreta que se constitui por classes sociais com interesses antagônicos. Portanto, as práticas que ocorrem no seu interior são decorrentes de concepções, pressupostos e teorias diferenciadas.

Diante do exposto, considera-se que a função social da escola não se resume somente na preparação para o trabalho, mas também, para formação do sujeito que seja capaz de analisar, refletir e interferir na sociedade em que vive.

2.1 Função social da escola

Conforme já mencionado, a função social da escola é proporcionar o acesso ao saber sistematizado e necessário à inserção do sujeito nos vários espaços sociais. Nesse sentido, a escola cumpre sua finalidade na dimensão individual – formação da consciência e na dimensão social – coletiva. Assim, de acordo com Bordignon e Gracindo (2000, p. 154) “a escola tem a sua finalidade definida na filosofia da educação, que concebe o ser humano em suas dimensões individual e social, e na sociologia, situando-a no tempo e espaço social”.

Assim, a escola deve ser gestada de forma que priorize a emancipação da pessoa humana, baseando-se numa concepção de homem como ser histórico, autônomo e livre. Contudo, historicamente a escola vem se tornando um instrumento que contribui para legitimar a reprodução das desigualdades sociais, como afirma Gadotti (2003, p. 23):

[...] a escola que temos hoje nasceu com a hierarquização e a desigualdade econômica gerada por aqueles que se apoderaram do excedente produzido pela comunidade primitiva. A história da educação, desde então, constitui-se num prolongamento da história das desigualdades econômicas. A educação primitiva era única, igual para todos; com a divisão social do trabalho aparece também a desigualdade das educações: uma para os exploradores e outra para os explorados, uma para os ricos e outra para os pobres.

Embora, a escola seja um instrumento para reforçar as desigualdades sociais, onde dissemina a cultura de dualidade, uma para a classe dominante e outra para a classe dominada, ela é também um espaço de luta que contribui para a formação de seres emancipados e participativos. Para tanto, esta deve assumir o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a formação cultural básica a ser provida pela escolarização (LIBÂNEO, 2001, p. 44).

Nessa perspectiva, se faz necessário que a escola compreenda a complexidade de sua função social e estabeleça mecanismos que promovam sua autonomia orientada por processos de coordenação que conceba os sujeitos como iguais e não subordinados, estabelecendo objetivo coletivamente e adotando meios de participação nas ações.

Em razão das responsabilidades atribuídas à escola, é importante ressaltar que esta instituição adote princípios de Gestão Democrática para enfrentar os novos desafios que lhes são apresentados como autonomia, participação, democratização das relações, pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas que viabilizam um

novo olhar no processo educativo. A este respeito Cabral Neto (2010, p. 270) afirma que:

esse processo implica a necessidade de promover mudanças culturais tanto na organização escolar para modernizá-la, quanto nas pessoas que nela atuam para que superem visões anacrônicas, respeitando a gestão escolar e a ação pedagógica. Isso requer um movimento constante de crítica e autocrítica do trabalho desenvolvido e uma permanente formação dos agentes educacionais.

Esses desafios têm forçado a escola a adotar estratégias diversificadas de atuação, assumir novas configurações de organização, modificar sua estrutura organizacional, revisar seu Projeto Político Pedagógico e seus mecanismos de gestão e representação. Para tanto, a autonomia e a participação são elementos fundamentais. Assim, a escola deve ter sua autonomia administrativa, pedagógica e financeira sem, contudo, abrir mão de que o Estado cumpra seu dever de prover condições materiais e recursos necessários para que possa cumprir com sua finalidade.

Convém ressaltar que ao estimular a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar e local, deve-se compreender que esse processo difere de colaboração e de adesão a propostas definidas por outros. Significa o entendimento reforçado, no sentido da participação, como algo definido e compartilhado por todos.

Nessa perspectiva, a escola deve ter como um dos principais objetivos desenvolver processos formativos que contribuam para a formação dos educandos como sujeitos pensantes, para que possam utilizar suas potencialidades na construção de conhecimentos, valores e atitudes, desenvolvendo a capacidade de lidar com os desafios e situações da realidade concreta. Nesse processo, a preparação para o exercício da cidadania, da autonomia e da participação deve “envolver tanto os processos organizacionais internos da escola como a articulação com os movimentos organizados da sociedade civil” (LIBÂNEO, 2001, p. 43).

Para tanto, Libâneo (2001, p. 9) acrescenta ainda, que uma parcela significativa da comunidade científica de educadores, defende mudanças nas práticas de conduzir o processo de gestão no interior das escolas. Assim:

[...] tem sido divulgada boa bibliografia sobre organização e gestão de sistemas de ensino. Tais estudos realizam análises bastante balizadas sobre as formas de organização e gestão da educação neste momento de reestruturação produtiva capitalista, globalização da economia, avanços

tecnológicos, em que as políticas econômicas, sociais, educacionais são levadas a se ajustar ao modelo de desenvolvimento capitalista que ora se consolida.

Nessa tônica, o novo modo de gerir a escola requer conhecimentos do gestor e da equipe escolar para acompanhar e compreender as grandes transformações que estão ocorrendo com o processo de democratização da gestão educacional e escolar que está em curso mesmo que de forma tímida. Como processo, a gestão escolar deve ancorar-se em práticas, objetivos e diretrizes estabelecidas de forma coletiva, tanto pelo exercício da democracia direta, como pela democracia representativa, mediante os conselhos, conforme disposto na CF de 1988 e na LDB nº 9.394/1996.

Destaca-se ainda, que a crescente importância atribuída ao processo de Gestão Escolar requer novas formas de atuação, a partir de uma gestão descentralizada. Descentralizar, nesse sentido, é reforçar a autonomia, com o poder da participação de todos os segmentos da escola nas tomadas de decisões. Segundo Cabral Neto (2010, p. 270),

[...] a autonomia deve ser edificada pela escola e, nesse processo, devem-se forjar os espaços possíveis e aproveitar todas as possibilidades no sentido de criar mecanismos para a sua materialização. Não se deve, por conseguinte, esperar que a autonomia, como uma dimensão importante da gestão democrática, seja considerada uma dádiva do poder central; ela pode ser germinada e aprofundada com base nas práticas vivenciadas no conjunto das ações desenvolvidas pelas escolas.

Depreende-se assim, que a escola ao incorporar as mudanças que ocorrem na sociedade, precisa realizar uma profunda revisão e avaliação de suas ações, de modo a construir as respostas exigidas. É necessário, portanto, que esta instituição oriente sua atuação por uma proposta que supere suas limitações, a partir da construção coresponsável e compartilhada do PPP e do Regimento Escolar que venha fortalecer as instâncias colegiadas, instaurando mecanismos de descentralização do poder.

Para consolidação e fortalecimento desses instrumentos democráticos Silva (2008, p. 94) afirma que:

é preciso também, que a escola se constitua como um espaço, o qual, mediante a sua gestão, conteúdos e metodologias haja questionamentos da

história oficial, da naturalização das relações de poder, das desigualdades de classe, raça, sexo e submissões de grupos étnicos e culturais.

Entretanto, para que esses aspectos se desenvolvam efetivamente dentro da escola, é necessário que os gestores orientem sua atuação por princípios de gestão escolar democrática, sem abstrair-se da participação efetiva dos membros da comunidade escolar e local, ou seja, dos interessados nas deliberações e decisões sobre a gestão da escola.

Tais considerações em relação ao papel social da escola apontam para a necessidade de uma gestão baseada nos princípios da autonomia, descentralização e democratização de suas ações. Assim, a escola poderá cumprir sua finalidade enquanto espaço público, democrático e formador de cidadão. Em face disso, a clareza dos significados desses princípios se torna fundamental na participação de todos os membros da comunidade escolar e local, afim de que possamos afirmar práticas que desconstruam a lógica autoritária ainda fortemente presente na cultura brasileira.

Abre-se que a administração nas escolas brasileiras sempre esteve atrelada à administração geral, buscando princípios e concepções para estabelecer sua fundamentação teórica e consolidar sua prática.

Se montarmos um paralelo entre a apresentação de propostas voltadas para a organização do trabalho escolar e gestão escolar e empresarial, notaremos que a gestão empresarial desenvolve teorias acerca da organização do trabalho, visando à parte capitalista em uma dinâmica que vise aos lucros que podem surgir com algumas atitudes e posicionamentos adotados, já na gestão do sistema escolar por sua vez, possui uma estrutura de sustentação incluindo elementos não materiais (objetivos, normas e conteúdos) entidades mantenedoras e a administração do próprio sistema.

Para tanto, há necessidade de uma base teórica para dar sustentação ao seu ato de administrar. Para Félix (1989, p. 71) “a Administração Escolar não construiu um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresa”.

A gestão escolar, no que diz respeito, à disciplina e prática administrativa tomaram como base de referência as teorias de gestões empresariais, utilizando-se

das análises de questões estruturais e no funcionamento do sistema e proposição nos modelos administrativos e organizacionais, segundo Félix (1989, p. 71),

a existência dessa relação é vista pelos teóricos da Administração de Empresa como uma decorrência do desenvolvimento dos estudos e pesquisas por eles empreendidos, cujos resultados são avaliados pelo êxito das empresas na sociedade capitalista, o que autoriza a sua aplicação na administração das organizações.

Com uma base mais científica, norteadas pela Administração de Empresas, a prática administrativa na organização escolar pode ser mais eficiente alcançando padrões já alcançados por demais organizações. Tendo em vista que de acordo com o posicionamento de teóricos da Administração escolar e Empresarial há algumas semelhanças entre eles, duas em especial, a organização que mesmo com objetivos distintos possuem estruturas similares, o que pode levar a uma administração que siga os mesmos princípios; e o segundo é a organização e o sistema escola, que deve adequar-se às condições e objetivos sociais que são determinados pela própria sociedade, adequando assim métodos e técnicas de administração que possam garantir a eficácia do sistema.

A Administração Escolar objetiva o planejamento e organização para que dessa forma possa dirigir e gerenciar os serviços essenciais para a educação, adaptando a realidade e a necessidade do trabalho educativo, atualmente a escola deve se preocupar, também, em conquistar o apoio da comunidade em que atua, para que possa obter resultados eficazes. Já a administração de empresa empenha-se em elaborar teorias que possam se aplicar a todas as organizações administrativas, tentando de certo, garantir a sua generalização.

Diante do contexto, tornou-se claro que há interdependência entre ambas as gestões. A gestão escolar é visivelmente uma extensão das práticas que a gestão empresarial exerce, evidenciando assim a relação entre elas, no que diz respeito, ao processo de gerir e nas decisões tomadas. Sem sombra de dúvidas, o comprometimento da equipe possibilita que juntos possam alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

3 DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA AO GERENCIALISMO

Destaca-se, inicialmente, que administração como ciência surgiu no século XIX com as teorias, principalmente, de Taylor¹ e Fayol², as quais tinham como principais objetivos e princípios norteadores ajudar as Organizações³ a produzir com eficiência e eficácia⁴. Para Barros Neto (2001, p. 12), “somente no final do século XIX e início do século XX é que a administração se desenvolveu como ciência”. Na sua construção como ciência se apropriou de outras ciências como a filosofia, a matemática, a física, a economia, a psicologia, entre outras, tornando-se uma ciência eclética em seus fundamentos.

A conceituação de administração contempla diferentes perspectivas para os estudiosos que postulam como ciência, Chiavenato (2003, p. 11) utiliza a etimologia da palavra “Administração que vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro”.

Ao longo do tempo, este conceito de administração vem se transformando tanto em seu conteúdo quanto em seu significado. Para esse autor, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Maximiano (1985, p. 23) compreende a “administração como um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos”. Na visão de Taylor

¹Frederick Winslow Taylor, engenheiro norte-americano que introduziu o conceito de Administração Científica, e revolucionou o sistema produtivo no começo do século XX; criou a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração. Em 1911, publica a obra princípios da administração científica que vai se tornar a base da Teoria Geral da Administração.

²Henri Fayol, engenheiro e administrador francês, juntamente com Taylor, foi um dos primeiros a analisar a natureza da atividade empresarial, formulou uma teoria completa de gestão e a definiu como principal atividade do gestor dentro das organizações. Um dos precursores da teoria clássica da administração.

³Uma organização é o produto da combinação de esforços individuais, visando à realização de propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, laboratório ou um corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. (MAXIMIANO 1985)

⁴O termo eficiência utilizado por Idalberto Chiavenato, se ocupa com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a utilização de recursos disponíveis; e eficácia refere-se a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviço), ou seja, é uma medida de alcance de resultado.

(1990), a administração tem por finalidade assegurar o máximo de prosperidade ao proprietário e, concomitantemente, sendo vantajoso, também, ao trabalhador. Ao elaborar tal entendimento, Taylor pretendia definir e legitimar princípios científicos para a administração.

Contudo, esses conceitos compreendem o modo de administrar organizações centradas, quase que unicamente, em ações como planejar, organizar, dirigir e controlar, tornando-se um conceito reducionista demais quando se vislumbra o dinamismo do processo administrativo que transcende esses conceitos. A administração é uma ciência que foi sistematizada nos últimos séculos, mas, administração como atividade não sistematizada sempre existiu e, ao longo do tempo, foi se construindo na necessidade de melhorar o mundo das organizações.

3.1 Teorias e abordagens da administração

A administração é uma área do conhecimento que apresenta muitos desafios. Um dos desafios é o que se refere à cultura organizacional. Vale enfatizar que os administradores precisam desempenhar papéis de fundamental importância para a organização utilizando-se de outras ciências que exigem novos olhares, ou seja, várias teorias e abordagens de como gerir as organizações.

A esse respeito, convém destacar, que as teorias e as abordagens surgem para auxiliar o modo como às organizações podem e devem agir dentro e fora do seu próprio mundo. Representantes dos que postulam a administração como ciência, entre eles Barros Neto (2001, p. 23) reconhece de forma hegemônica as teorias e as abordagens da administração sendo:

Administração Científica (1903), Burocrática (1905), Abordagem Clássica (1916), Relações Humanas (1932), Estruturalista (1947), Sistêmica (1951), Abordagem Sociotécnica (1953), Abordagem Neoclássica (1954), Comportamental (Behaviorista) (1957), Abordagem Contingencial (1972) e nas Organizações de Aprendizagem e Conhecimento (1990).

Diante do exposto, é imprescindível refletirmos de forma breve sobre as principais teorias da administração, iniciando pela teoria da Administração Científica que foi elaborada nos últimos anos do século XIX por Frederick Winslow Taylor (1856–1915), técnico americano, cuja grande virtude foi ter sido o pioneiro nas

pesquisas sobre administração, assumindo uma atitude científica. Desta forma, Taylor (apud COSTA, 1978, p. 58) afirma que:

[...] o trabalho industrial, de oficina, resulte eficiente, é necessário o concurso de quatro agentes de preparação, diretamente ligados à direção e de quatro agentes de execução muito próximos dos operários. Agentes de preparação agrupam-se normalmente os chamados departamentos de planejamento de estudos ou técnicos com os objetivos de dizer “o que” fazer, “como”, “onde”, “quando” e “por quem”. Agentes de Execução – mantêm contato direto com os empregados, levando-as a agir segundo as rotinas estipuladas e as ordens baixadas do nível de preparação.

Destaca-se que a época marcada pela revolução industrial constituiu-se de uma análise metódica do trabalho industrial, na cronometragem dos movimentos elementares de cada operação e formas de sua coordenação. Estudou-se a coordenação de tarefas de fábricas e oficinas, visando um maior rendimento mecânico. Dentro de uma concepção mecânica, até criticada dentro de seu próprio país, porque este via o homem como instrumento de uma engrenagem voltada para o lucro, Taylor usava algumas “técnicas” para aumentar a produtividade, entre elas, o plano diferencial de trabalho por peça e por produtividade.

Esta prática utilizada por Taylor continua presente no cotidiano empresarial, pois muitas empresas estabelecem salário por produção, principalmente, as ligadas ao comércio varejista e até mesmo as que vendem no atacado.

Em síntese, os quatro elementos ligados à direção - encarregados das ordens e serviço, das fichas de instrução, de tempo e o de disciplina - têm seus objetivos, que são: o que, como, onde, quando e por quem fazer. Os elementos ligados ao operário nada mais são do que a própria execução de toda a rotina de trabalho que os agentes de preparação estipulam e dão ordens.

Ainda, no que diz respeito, às teorias de administração, a teoria burocrática sistematizada por Max Weber se funda no registro escrito, divisão dos cargos hierárquicos e no desempenho do comportamento de seus membros. Em relação a esta teoria Barros Neto (2001, p. 37) relata que

[...] onde defendia uma tendência à racionalização progressiva da sociedade moderna, realizou extensos estudos de história comparativa e foi um dos autores mais influentes nos estudos do surgimento de funcionamento do capitalismo e da burocracia. Seu método consistia na elaboração de tipos de ideias e a burocracia seria o tipo ideal de organização que permitia melhor conhecimento dos fenômenos estudados.

Diante disso, observa-se que grande parte das empresas é organizada na visão burocrática de Max Weber como Costa (1978, p. 67), destaca suas vantagens:

a burocracia oferece mais vantagens, sendo uma delas a precisão com que cada cargo é definido evitando confusões sobre atribuições e responsabilidades. Outra vantagem é a rapidez obtida mediante a tramitação explícita e rigorosa de ordens e papéis seguindo canais estabelecidos. Outra vantagem é a univocidade, ou seja, a interpretação única através de regulamentos específicos e de uma hierarquia formalizada e a outra seria a substituição de todo administrador que se afasta por outro admitido por critério de seleção e competência técnica que asseguram a continuidade dos serviços.

Sobre a primeira vantagem, percebe-se que há uma departamentalização, na qual, inibe-se a visão do todo por todos. É evidente que esta vantagem aguça a competição e a luta pelo poder dentro da própria empresa.

Em relação à segunda vantagem, cita-se a rapidez dentro de uma organização burocrática, poderia ser benéfica se não fosse exagerada dentro das organizações. Mas o que se vê é o excesso de normas burocráticas que atrapalham as atividades dentro de qualquer organização quer seja ela pública ou privada.

Quanto à vantagem unívoca, compreende-se que existe o engessamento de normas e regulamentos dentro da organização, impedindo assim a criatividade e a dinamicidade do processo de administrativo. Enquanto que a vantagem relacionada à substituição de um administrador por outro decorre de seu grau de competência técnica garantindo a continuidade dos serviços na organização.

Para a teoria burocrática, as normas são intocáveis, exigem-se muitos papéis para registro e acompanhamento do trabalho das pessoas, mesmo na atualidade em que o mundo que se transforma com as inovações da ciência e da tecnologia, essa teoria permanece com seus ranços dentro das organizações.

A abordagem clássica apresentada por Henry Fayol que se apoiava na clássica hierarquia das funções, com organograma vertical da divisão das tarefas, na função desempenhada por cada um e na eficiência do chefe à frente dos trabalhos. Fayol (apud BARROS NETO, 2001 p. 45) defendia que a “administração não é um privilégio nem uma carga pessoal do chefe ou dos diretores da empresa; é uma função que se reparte como as outras funções especiais, entre a cabeça e os membros do corpo social”.

Com o crescente processo de quebra em 1923 foi realizada uma pesquisa em uma indústria têxtil por Elton Mayo⁵, com a intenção de corrigir a desumanização antidemocrata que existia nas empresas. Nasce assim, a Teoria das Relações Humanas, apoiada no desenvolvimento das Ciências Sociais, principalmente, a Psicologia.

A Teoria das Relações Humanas foi influenciada pela motivação que procurava explicar porque e como as pessoas se comportavam. Essas explicações estão na Teoria do Campo de Lewin⁶ que em suas pesquisas afirmava que o comportamento humano dependia de um campo dinâmico, ou seja, um espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico para explicar o comportamento humano. Além da teoria de Lewin, os princípios da Teoria das Relações Humanas se baseavam no estudo dos comportamentos, para as necessidades básicas do indivíduo (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) no ciclo motivacional, na frustração e compensação, na moral e clima organizacional.

Dessa forma, a teoria das relações humanas surge como alternativa às ineficiências da teoria clássica de Fayol, com forte acento à motivação do trabalhador, desde as condições do local de trabalho, a remuneração e a relação motivacional com os mesmos.

Outra teoria que merece destaque é a Estruturalista. Esta se origina da palavra estrutura que vem do latim “*structura*” cujo significado: arranjo, disposição e construção. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que se mantém, mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relação. Para Barros Neto (2001, p. 69):

o estruturalismo é uma corrente do pensamento que se desenvolveu com o método de investigação estrutural aplicada aos estudos linguísticos”. Em 1916, Ferdinand de Saussure, linguista francês, desenvolve um procedimento teórico que consistia em conhecer a língua como uma estrutura, ou seja de elementos, um conjunto que estabelecem relações formais.

⁵Em 1923, Elton Mayo pesquisou em uma indústria têxtil vários sistemas de incentivo para verificar qual a relação destes com a produção. Ao contratar uma enfermeira e oferecer intervalos de descanso para os trabalhadores, verificou que o número de ausências no trabalho diminuiu 250% e que a produtividade aumentou. (BARROS NETO 2001, p. 53)

⁶A teoria do campo de Lewin seu ponto de partida é a gestalt. É uma teoria que procura explicar a natureza humana e o comportamento humano

Ao analisar esse conceito de estrutura, observa-se que existem os princípios dessa abordagem que se diferem das demais. Chiavenato (2000, p. 345) assegura que

o estruturalismo surgiu da oposição entre as teorias tradicionais e a teoria das relações humanas; da necessidade de se organizar uma unidade social; sua influência social e um novo conceito de estrutura. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanecem inalterados seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos.

Desta forma, na visão da teoria estruturalista, as organizações são sistemas complexos e existem para atender as necessidades humanas. Seu objetivo de estudo são as estruturas e tem como objetivo estudar o todo.

Essa teoria é muito utilizada nas ciências sociais por ter preocupação com a totalidade. De maneira pela qual as partes de um todo estão dispostas entre si, designando ao mesmo tempo um conjunto, as partes desse conjunto e as relações entre si (BARROS NETO, 2001 p. 70). Para o autor, a sociedade é maior do que a soma de suas partes.

Outra abordagem é a sistêmica ou teoria de sistemas, que segundo Barros Neto (2001, p. 78)

surgiu na década de 1950, com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy que elaborou uma teoria interdisciplinar com o intuito de que os conhecimentos e descobertas de uma ciência pudessem ser utilizados pelas demais ciências, que revolucionou e influenciou todos os outros campos do conhecimento humano.

Vale ressaltar que as tentativas de elaborar uma teoria que viesse a ser utilizada em outros campos do conhecimento, em meados do século passado, foram de grande valia para o mundo das ciências naquele momento da Pós-Segunda Guerra Mundial.

Para Barros Neto (2001) afirma que o sistema é a combinação de partes coordenadas e relacionadas entre si, de maneira coerente, de modo a formar um todo que tem um mesmo objetivo. Desse modo, o sistema é a soma das partes formando um todo organizado. Enquanto para Costa (1978, p. 132), a ciência da totalidade sintetizou-se em uma tendência geral a integração nas várias ciências.

Os sistemas podem ser abertos ou fechados, considerando o fato de que tal organização é criada pelo homem. Segundo Costa (1978, p. 133), o sistema é aberto quando se considera:

todo organismo vivo que mantém fluxos contínuos de entrada e saída com o ambiente externo, mantendo no seu interior uma certa estabilidade comparável ao equilíbrio termodinâmico, nas ciências físicas

Todo o sistema aberto tem entrada por onde recebe elementos do ambiente externo e possui o espaço para processamento ou transformação desses elementos. Após esse processamento ou transformação desses elementos é que devolvido através da saída do sistema.

No sistema aberto existe ainda feedback ou retroação. Para Barros Neto (2001, p. 79), retroação ou feedback “é um sistema de comunicação de retorno, capaz de alterar as entradas e responsável pelo controle e manutenção das condições de equilíbrio do sistema visando a sua sobrevivência”.

A teoria sistêmica permite revelar o geral no particular e todos os componentes do sistema estão interligados para formar o todo constituído de partes interdependentes e possuindo um autocontrole.

A Abordagem Sociotécnica não considera a organização como um só sistema, porém, esta apresenta os subsistemas que são sistemas menores funcionando interdependentes com o objetivo único dentro da organização, buscando no modelo de Tavistock⁷ que vê a organização com dois subsistemas um técnico (variáveis tecnológicas, temporais e físicas) e um social que envolve todas as variáveis diretamente relacionadas aos indivíduos (pessoas, relações, aspirações, habilidades, capacidades e necessidades) (BARROS NETO, 2001, p. 85-86).

Essa abordagem exige planejamento para obter o sucesso e alcançar o objetivo, estabelecendo o que fazer, quando fazer, como fazer, quem fazer etc; uma direção que propicie os objetivos e uma tomada de decisão para que a organização sobreviva, há acima de tudo poder e autoridade, pois, para Barros Neto (2001, p. 92) “poder é a força de mandar de se fazer obedecer, enquanto autoridade é o poder legalmente reconhecido”. Dessa forma, ajuda a determinar uma verdadeira harmonia

⁷ Modelo Tavistock que concebe a organização como sendo composta por dois subsistemas: o técnico e o social... o técnico compreenderia todas as variáveis tecnológicas, temporais e físicas, enquanto o social envolveria todas as variáveis diretamente relacionada aos indivíduos.

entre os subsistemas consistindo na interação da organização que se dá entre o sistema técnico e o social; com ênfase no planejamento categorizado como: estratégico, tático e operacional.

A Abordagem Neoclássica foi objeto de estudo de vários autores, entre eles, Peter F. Drucker; contudo, eles não formaram uma escola definida, por não chegarem a um consenso de ideias. Assim, se tornou uma teoria eclética, buscando seu conteúdo nas outras teorias da administração. Sua principal característica está na ênfase da prática da administração. Conforme Barros Neto (2001, p. 95) “A base dessa teoria são os princípios administrativos: objetivos claramente definidos, responsabilidades designadas restritas a uma única função, departamentalização”.

A abordagem neoclássica reafirma os postulados clássicos, prioriza os resultados e os objetivos organizacionais: caracterizada por princípios claramente definidos com controle e rigor, dando ênfase, a departamentalização.

A Abordagem Comportamental ou Behaviorista tem sua origem nos trabalhos de, Watson, Skinner, Maslow, dentre outros. Essa teoria nasceu no século XX e trouxe um novo direcionamento à administração, pois era de fundamental importância para o administrador conhecer as necessidades humanas como também compreender os comportamentos dos membros da organização. Daí houve uma intervenção da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que coloca as necessidades numa pirâmide. Escolhe as fisiológicas como sendo a base, ou seja, a primeira que deve ser atendida, pois um ser humano com fome não consegue buscar a realização das outras necessidades, que estão acima das fisiológicas como a de segurança, estima e as necessidades de auto realização.

Conforme Barros Neto (2001, p. 105), o behaviorismo foi incorporado à administração a partir do momento em que passou a se interessar pelos assuntos pertinentes aos fenômenos da motivação humana. Este trouxe grandes contribuições para a administração, principalmente, no que diz respeito ao comportamento do ser humano.

Nesse sentido, a administração percebeu a importância dos condicionamentos motivacionais do ser humano e que o comportamento do mesmo era capaz de mudanças segundo as circunstâncias do meio onde estava inserido.

Na Abordagem Contingencial, segundo Barros Neto (2001, p. 113) “contingencial significa alguma coisa que pode ou não acontecer, algo incerto, mas

que deve ser considerado”. Essa abordagem é uma espécie de prevenção dentro da organização para qualquer eventualidade: o administrador tem em mãos um novo plano para substituir o convencional, e ainda, existem formas diferentes de planos em que se analisa a situação e soluciona problemas surgidos no decorrer do processo.

A Abordagem Contingencial apresenta os seguintes aspectos básicos para Chiavenato (2000, p. 592):

A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto;
As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente;
As características ambientais funcionam como variáveis independentes enquanto as características organizacionais são variáveis e dependentes daquela;

Essa abordagem difere das demais por seu planejamento estratégico que define a missão da organização, seu rumo e que não há nada de absoluto nos princípios gerais de administração. Pois uma das maiores habilidades que o administrador deve possuir dentro da Abordagem Contingencial é a de diagnóstico, pois é através dela que se consegue detectar algumas circunstâncias do meio para resolver problemas existenciais.

Nesse sentido, a administração volta-se para a adoção de medidas de prevenção toda vez que há instabilidade do mercado, pois a tecnologia e os fatores internos influenciam a estrutura da organização, para tanto, a empresa precisa constantemente desenvolver estratégias.

A abordagem de conhecimento e aprendizagem organizacional, cujo um dos principais teóricos importantes é Theodore Leavitt, considera as organizações como sistemas vivos que tem a capacidade de aprender, adquirir novas habilidades e desenvolver comportamentos. “Essa abordagem foi disseminada apenas em 1980 quando Peter Senger lançou o livro a 5ª disciplina” (BARROS NETO 2001, p. 121).

A partir desse contexto, a sociedade tem sido marcada por mudanças vindas dos processos de reestruturação capitalista e de internacionalização e da globalização da economia. Essas mudanças interferem nas estruturas das organizações.

Segundo Fischer (apud LIMONGI-FRANÇA, 2002. p. 152) existem três pressupostos básicos para mudar a organização: o primeiro, a transformação

organizacional, funciona como processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, buscando aperfeiçoar os sistemas, processos, políticas e práticas de gestão e desenvolver as competências que é o seu maior patrimônio. O segundo pressuposto está entre a estratégia e a transformação e envolve algumas questões diagnósticas: por que mudar e o que mudar para melhor compreender a interação na organização. O terceiro é a transformação organizacional que só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do compromisso das pessoas.

Diante disso, as organizações precisam mudar. A mudança acontece com o envolvimento das pessoas. Em relação a esse pensamento Senger (1990) afirma que as organizações só poderão ser vivas e alcançar seus objetivos quando aprenderem por meio das relações dos indivíduos quando estes, também, aprendem nesse processo.

Ainda, no que concerne á essa abordagem, as organizações precisam de uma combinação de esforços individuais, visando à realização de propostas coletivas. Maximiano (1988, p. 21) conceitua organizações como “grupos de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançarem objetivos comuns”. Numa organização em que todos os integrantes aprendem conseqüentemente todos têm o direito de opinar.

Esse é um dos pré-requisitos fundamentais para uma forma de organização que aprende. Essa abordagem permite que as organizações façam frente às novas tendências do mundo contemporâneo; que o aprendizado organizacional ocorre apenas quando todas as pessoas, em todos os níveis da organização aprendem e compartilham seus esforços.

As teorias da administração, aqui mencionadas, surgiram para dar sustentação e resposta aos problemas oriundos das empresas de maior ou menor relevância, de acordo com o contexto histórico, social, político e econômico. Assim, as transformações de ordem local e global pela qual passou a sociedade implicam na necessidade de ajustes no contexto de um modo geral.

Na construção histórica do desenvolvimento da administração destacam-se as teorias e alguns desses pensadores que tiveram grande repercussão no mundo das organizações com destaque para Taylor, Fayol, Weber como criadores das teorias e das práticas do processo administrativo que delinearam as atividades das

organizações cada um baseado em princípios tais como: planejamento, preparação dos trabalhadores de execução e controle.

Diante dessa nova configuração, empreendedores se apropriaram dessas teorias para organizar o interior de suas indústrias tais como Henry Ford, que segundo Harvey (2010, p. 121)

introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para trabalhadores da linha automática de montagem de carros que ele estabeleceu [...] o que havia de especial em Ford era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução de força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

Vale ressaltar que o fordismo além de racionalizar as técnicas de produção e divisão de trabalho já estabelecida, conseguiu grandes ganhos de produtividade com a produção em massa da sua linha de montagem, como também contribuiu para a desqualificação do trabalho, além da especialização da mão de obra os ganhos se dava através da exploração do trabalhador.

Os modelos de administração baseados nas teorias científicas, clássicas e burocráticas consideradas tradicionais se estabeleceram e estiveram em ascensão no mundo empresarial influenciando o setor público durante quase todo século XX. Mas, segundo Castro (2007, p. 115)

[...] foram substituídos por uma nova forma de organização e de gerenciamento dos serviços [...] a crise fiscal do Estado, iniciada partir dos anos de 1970; à sua incapacidade de se fazer presente na implementação de políticas públicas de qualidade; ao processo de globalização e às transformações tecnológicas que provocaram mudanças no setor produtivo. Esse novo sistema administrativo é denominado gerencialismo.

Diante de tal crise, os modelos tradicionais já não davam mais conta de sustentar as demandas advindas da globalização da economia e as transformações e inovações decorrentes do progresso tecnológico. Buscou-se, então, um novo modelo que suprisse o mundo das organizações. Inspirado no setor privado adotou-se o gerencialismo como novo modelo para dar sustentação ao mundo das organizações, tanto as privadas quanto as públicas. Este serviu, também, como base para a grande reforma do aparelho de Estado.

Ressalta-se que a adoção do gerencialismo “alterou o modelo burocrático-piramidal de administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia de decisão dos gestores” (CASTRO, 2007, p. 115). Nesse sentido, discute-se a ideia de que o gerencialismo veio para substituir os modelos tradicionais e, em especial, à burocrática que dominava o centro das organizações em todo mundo. No entanto, esse modelo reduz a democracia a agrupamento de pessoas para desenvolver tarefas em grupo a fim de atender aos interesses das organizações.

Essa reforma nas estruturas das organizações propôs um novo jeito de gerenciar que tem como base a busca da eficiência, da eficácia e da qualidade de seus produtos para suprir as demandas e exigências de mercado do mundo capitalista.

Convém ressaltar que essas mudanças nas organizações também foram provocadas pelo avanço da ciência, da tecnologia e da engenharia genética, que contribuíram para a reestruturação dos processos produtivos e, conseqüentemente, para a adoção de mecanismos de flexibilização e de organização do trabalho em prol das necessidades de produtividade e de competitividade das empresas.

Desse modo, para compreender as reformas e as inovações no mundo da gestão das organizações públicas e privadas, houve também a necessidade de articular uma reforma da educação para desvelar as razões e discursos nos quais estão impregnados de ideias os interesses gerados e compartilhados pelas esferas econômica, social, cultural e política. E que tais mudanças advindas dessas esferas, bem como a dos avanços tecnológicos, exigem da educação novos saberes para o processo de gerir as políticas públicas educacionais no Brasil.

4 GESTÃO ESCOLAR: DISPUTAS TEÓRICAS NO CONTEXTO ATUAL

Os estudos e pesquisas desenvolvidos por estudiosos da temática sobre Gestão Escolar, tais como Oliveira (1997), Cabral Neto (2010), Dourado (2011), Libâneo (2001 e 2003), Ferreira (2000), entre outros, evidenciam a necessidade da gestão das políticas educacionais e das escolas públicas ser alicerçada pela participação e pelo controle social da sociedade civil organizada.

No que se refere à gestão das escolas, ressaltam a necessidade da participação dos segmentos representativos da escola, da comunidade escolar e local nas decisões e encaminhamentos da gestão pedagógica, administrativa e financeira.

Tais mecanismos são expressos nos instrumentos normativos da Política Educacional que dispõe sobre a organização da educação no Brasil, incluindo a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº. 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação de 2001, dentre outros instrumentos legais.

A CF 1988 representa um marco histórico, no que se refere à inclusão da gestão democrática no texto constitucional. Portanto, é responsabilidade do Estado ofertar educação a todos os cidadãos, como também, os objetivos que devem nortear a sua oferta. Já no seu art. 206 dispõe sobre os princípios e fins da educação nacional, ou seja, os princípios que servem de base ao ensino ministrado no sistema educacional brasileiro. No inciso VI do artigo mencionado, dispõe sobre Gestão Democrática do ensino público na forma da lei.

A LDB nº 9.394/1996, em seu artigo 3º, contempla os princípios como base para o ensino destacando em seu inciso VIII: Gestão Democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No art. 14 contempla os princípios da Gestão Democrática destacando a participação da comunidade escolar e local na gestão da educação pública. E no art. 15 assegura a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da gestão nas escolas públicas brasileiras.

Desta forma, a inserção da gestão, no contexto educacional, ocorre de forma sistemática a partir dos anos de 1980, 1990 e 2000 no texto constitucional e, posteriormente, com a aprovação da LDB nº 9.394/1996 e no PNE nº 10.172/2001 conforme mencionado anteriormente. Entretanto, convém destacar que as bases teóricas e conceituais que fundamentam sua origem, em termos de concepções e

princípios norteadores, estão atreladas inicialmente à administração científica baseada nos princípios da economia.

É uma concepção que surge do contexto das teorias administrativas que orientam o funcionamento das empresas e que é transferida para o espaço da escola, visando garantir a adoção dos critérios de racionalidade técnica, de objetividade e de produtividade que regem o funcionamento das empresas e da escola.

Essa concepção emergiu no contexto das transformações pelas quais passava a sociedade capitalista no início do século XX, quando o modelo de produção taylorista\fordista consolidava-se como predominante. Entretanto, no final da década de 1970, a crise de acumulação capitalista levou ao esgotamento do modelo produtivo até então adotado e à adoção de modelos flexíveis de produção.

Assim, à medida que a sociedade exigia um novo regime produtivo para orientar a gestão e a organização dos processos de trabalho, as exigências demandadas pela economia afetavam o equilíbrio econômico, social e político da sociedade de forma global, independente do estágio de desenvolvimento em que estas se encontravam.

Várias mudanças foram impostas pelos organismos financeiros internacionais, tais como o Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, Organização mundial do Comércio, entre outras, sendo implementadas pelos países em diferentes regiões do mundo. Iniciado na Inglaterra, no governo de Margareth Thatcher e posteriormente nos Estados Unidos, com Ronald Reagan, alcançando todos os países do mundo e setores da sociedade. Os princípios, denominados neoliberais, visavam à superação da crise em que a economia se encontrava, portanto, era necessária a adoção de mudanças na esfera produtiva para recuperar a economia e atingir os níveis de produtividade exigidos.

Nessa conjuntura, a Reforma do Estado no Brasil, serviu de base para todas as demais reformas: administrativas, fiscais, previdenciárias, com o viés das privatizações. A reforma consiste na redução do Estado orientada pelos princípios, neoliberais, provocando uma ruptura com os modelos clássicos da administração que preconizavam a centralização burocrática confrontado-os com os princípios que

norteiam modelo gerencial⁸, que leva a flexibilização, a descentralização para alcançar à eficiência e eficácia e elevar os níveis de produtividade. Portanto, Silva (2008) chama a atenção para compreendermos as contradições existentes entre os desafios ensejados pelos movimentos que lutam pela democratização da gestão e o novo formato do Estado gerencial.

Nesse contexto, a educação foi, e ainda lhe é conferida a função de viabilizadora do perfil profissional, para atender as exigências de formação demandadas por esse contexto em transformação. Assim, é imprescindível incorporar as mudanças que ocorreram no contexto global, decorrentes do progresso técnico-científico, as quais provocavam transformações técnicas organizacionais, na gestão e na organização dos processos produtivos sem desconsiderar o seu papel enquanto meio para transformação social.

Tais transformações impõem à educação novas exigências de domínio de conhecimentos a serem incorporados na composição do perfil profissional do trabalhador, que precisa ser competente para inserir-se no espaço da empresa e no mundo do trabalho em constante mutação. Essas exigências estão em conformidade com os princípios neoliberais da globalização e da reestruturação produtiva mundial.

Depreende-se, portanto, que a incorporação de novos princípios norteadores da gestão e funcionamento da escola ocorre em um contexto de mudanças que afetam os processos produtivos do capitalismo como um todo e das instituições representativas da sociedade política e civil, que refletem os interesses contraditórios das classes sociais, entre estas, a escola.

Assim, a concepção de gestão, em cada período histórico, traz significados que influenciarão na elaboração e na implementação das políticas educacionais e na sua adesão pelas escolas. No entanto, nos limites impostos no presente estudo, é imprescindível destacar que numa Gestão Democrática a discussão sobre o poder não pode ser vinculada apenas à conceituação histórica, ligada a grupos ou pessoas e frações de classes, mas situadas no contexto mais amplo de lutas e contradições que emergem das contradições e determinações do modo de produção.

⁸Fundamentado no princípio da eficiência; defende os argumentos de um Estado mínimo, baseado no controle de resultados; visa à ampliação da autonomia dos órgãos e entidades que compõem a administração pública, a produtividade dos agentes públicos e reduzindo o controle de procedimentos.

No Brasil, não devemos perder de vista que essas contradições são visíveis nos movimentos que lutam por processos democráticos e sua negação ou mesmo anulação em favor da legitimação da hegemonia capitalista. Assim, ao longo da nossa história tivemos construção e desconstrução de práticas democráticas em cada contexto específico, de acordo com a correlação de forças e com a capacidade de mobilização e organização dos movimentos, intelectuais e organizações que lutam por uma gestão democrática da educação e da escola.

A partir desse entendimento, concordamos com Libâneo (2003 p. 333), que propõe princípios norteadores para uma gestão democrática, a saber:

Autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção dos membros da comunidade escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas assentadas em uma busca de objetivos comuns.

Tanto a história como a análise da citação acima evidenciam a necessidade da educação e da escola construir princípios balizadores de finalidades e funcionamento. Tais princípios devem estar comprometidos com a autonomia, participação, valorização do pensamento diverso e da inclusão.

Nesse sentido, faz-se necessário que na escola se exercite a gestão democrática, orientada pelos princípios destacados de modo a construir possibilidades de caminhar em direção à democratização social, pois é nela que é possível trabalhar com vistas à superação das relações de poder vertical que se impõe de forma autoritária num flagrante desrespeito aos ideais de democracia que devem balizar a prestação de serviço público à comunidade.

E assim, permite-se que a escola cumpra com sua função social, que é a de possibilitar as gerações mais novas o acesso ao conhecimento produzido pelas gerações precedentes, de modo a permitir a valorização e preservação dos conhecimentos existentes dos valores e patrimônio cultural e, conseqüentemente, a produção de novos conhecimentos. A escola é, por definição, um espaço que contribui para a formação de pessoas para o exercício da cidadania, as quais devem comprometer-se com a transformação social.

Partindo desse pressuposto, se faz necessária a reflexão sobre a Gestão Democrática, compreendida dentro dos marcos da democracia participativa num processo em que os indivíduos não perdem sua identidade e autonomia, mesmo que inseridos em uma teia de relações em que a participação coletiva está comprometida com a busca de soluções para os problemas que atingem a sociedade como todo.

4.1 Gestão Democrática: concepções teóricas e fundamentos legais

Democracia é uma palavra que se origina do grego antigo demo=povo e kracia=governo. Assim, entende-se a partir desta definição que democracia é um sistema de governo em que o povo participa. Contudo, em Atenas, berço da democracia, nem todos os representantes do povo podia participar das decisões do governo, principalmente, mulheres, estrangeiros, escravos e crianças.

O significado da palavra a partir de sua etimologia, não pode ser empregada para definir as políticas da educação pública. Oliveira (2006) afirma que desde os primórdios do século XX, esse tema entrou em evidência, mas foi somente a partir do período Pós-Segunda Guerra que sua defesa assumiu um caráter mais marcante. A esse respeito algumas experiências merecem destaque em vários momentos da história da educação brasileira como afirma Abranches (2003, p. 43):

Experiências de democratização da escola são encontradas em projetos educacionais da Escola Nova, na década de 1920, com uma proposta educativa explícita de desenvolver na criança os sentimentos comunitários que garantiriam a vida democrática, além da proposta de permitir a colaboração da família na obra da escola, mesmo que esta participação caracterizasse um trabalho assistencial da escola junto à comunidade. Também a reforma da instrução pública no Estado de São Paulo, na década de 1930, empreendida por Lourenço Filho, e a reforma de Fernando de Azevedo no Distrito Federal, são apontadas por alguns autores como o marco introdutório das Associações de pais e mestres nesse período. A partir de 1950, foram ainda instituídos os órgãos de Cooperação Escolar que determinavam instituições de auxílio à escola, congregando pais e mestres, destinados a gerir a pobreza na escola pública, atendendo aos alunos necessitados.

Mesmo que essa discussão sobre democratização no país, tenha se iniciado nos anos de 1980, culminando com a abertura política, ela se fortaleceu principalmente com a promulgação da CF de 1988, mas o avanço de fato foi observado nos anos de 1990, com as reformas do Estado implantadas pelo governo

brasileiro, com destaque para a reforma da educação que institui a escola como núcleo de gestão, inspirada nos princípios de democracia preconizados na CF e, posteriormente, na LDB nº 9.394 de 1996 e no PNE nº 10.172/2001.

Vale ressaltar, que a Constituição Federal de 1988, denominada de Constituição Cidadã, representa um marco na história do Brasil, no que se refere a vários aspectos e, em especial, ao que diz respeito aos direitos e deveres do cidadão. O título VIII que trata da ordem social direciona o seu capítulo III para a educação, cultura e desporto. Assim, o art. nº 205 (BRASIL, 1988) dispõe que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Diante do exposto, fica explícito, que a educação de qualquer cidadão brasileiro independente de cor, raça, etnia ou classe social tem direito garantido na Lei Magna sendo esta um dever do Estado em ofertá-la de forma gratuita e de qualidade para que o cidadão brasileiro tenha a oportunidade de buscar seus objetivos e se preparar para exercer a sua cidadania.

Já o art. 206 dispõe sobre os princípios e fins da educação nacional, ou seja, os princípios que servem de base ao ensino ministrado nos sistema educacional brasileiro (BRASIL, 1988):

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 II- liberdade e aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
 VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 VII – garantia de padrão de qualidade;
 VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal.
 Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação

Ao considerar os referidos incisos destaca-se o VI pelo fato deste dispor sobre Gestão Democrática do ensino público no Brasil, se tornando um dos

princípios de grande relevância para a concepção e implementação das políticas públicas educacionais e de todas as ações que envolvem a escola.

Para Garcia (1991, p. 95), “no âmbito da reforma, a gestão se torna responsável por imprimir à organização escolar, práticas de trabalho orientadas pela busca da eficiência e produtividade, além da flexibilidade inspiradas no modelo gerencial”. Iniciam-se, dessa forma, os questionamentos sobre esses parâmetros norteadores da gestão da escola os quais tem origem nos princípios burocráticos e hierarquizados que orientam a administração de empresa.

Depreende-se, portanto, que as concepções que orientam a gestão da escola, atendam aos interesses que divergem dos anseios da comunidade, na qual a escola está inserida. Reafirma-se, desse modo, o entendimento de que foi na década de 1980, no contexto da abertura política, que a democratização das relações sociais e políticas passam a ter centralidade nos discursos.

É relevante mencionar que temas como universalização de direitos, descentralização e participação são incluídas na pauta das discussões dos mais diversos setores. Neste contexto, fortalece a necessidade imposta pela economia globalizada de exigências de redução da ação do Estado, ou seja, a intervenção do Estado deve ser cada vez mais restrita em conformidade com os ditames impostos pela ideologia neoliberal, em consonância com as exigências impostas pela globalização da economia.

Assim, intensificam-se as discussões sobre a municipalização da saúde, da educação e a da privatização das empresas de responsabilidade da esfera pública pela prestação de serviços essenciais à sociedade. Segundo ressalta Abranches (2003), precisa-se compreender que a descentralização do poder e a universalização dos direitos tornam-se um passo fundamental na mudança das relações sociais, políticas e culturais, proporcionando uma nova relação política coerente entre o Estado e os princípios da sociedade civil.

Consequentemente, existem dois interesses distintos no contexto da economia neoliberal: um primeiro que defende a redução do Estado através da reforma e que o acúmulo de riqueza é a sua tônica, entendendo o investimento nos serviços essenciais à população como gastos, despesas, portanto, prejuízos; e outro que emerge da sociedade civil organizada que reivindica maior participação nas tomadas de decisões, com o intento de contribuir para a elaboração de propostas que possibilitem a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e, consequentemente,

o atendimento aos seus direitos. Em relação à descentralização na ótica economicista, Abranches (2003, p. 14) alerta para o fato de que:

[...] a descentralização também como estratégia estimulada pelas políticas neoliberais, amparadas pelo discurso da 'modernização', que objetiva diminuir a ação estatal, na área do bem-estar social, com a intenção de reduzir as despesas públicas neste setor. A concepção de descentralização como estratégia do gasto público apresenta-se como instrumento importante para atenuar a situação fiscal e financeira do Estado, a expensas do atendimento efetivo das necessidades sociais.

Nessa linha de raciocínio, evidencia-se que, para a população ter acesso a opinar e decidir acerca das questões, no que se refere às suas necessidades, faz-se necessário a desburocratização, a qual impede a participação da sociedade. Nesse sentido, há necessidade de descentralizar o poder, ou seja, permitir a participação cidadã.

A partir dessa expectativa, espera-se que as políticas proporcionem autonomia das organizações da sociedade civil, permitindo-as estabelecer um diálogo com o Estado, sem que as estruturas burocráticas impeçam o processo de democratização. Para tanto, é possível vivenciar experiências governamentais mais democráticas, reconhecendo a participação de novos atores.

A descentralização cumpre o seu objetivo que é ser um instrumento de compartilhamento de decisões e ações, e não uma distribuição de poder que desobriga os governantes a cumprirem com seu papel. Essa passa pela participação, autonomia e a democracia. Abranches (2003, p. 15) afirma que:

a descentralização é concebida como uma transferência de autoridade legal e política, para planejar, tomar decisões e gerir as funções políticas, de um governo central para outras unidades de governo, ou seja, envolverá uma questão de redistribuição do poder, de destacamento de centros decisórios.

A descentralização é o grande passo para o processo de democratização para que a escola pública possa conquistar sua autonomia. Mas, conforme pesquisa de Casassus (1995), acerca do processo de descentralização na América Latina, esta não passa de um processo de desconcentração, ou seja, as responsabilidades administrativas são repassadas para as esferas inferiores cabendo-lhes trabalhar para que o poder central tenha maior eficiência.

Na mesma direção, dar-se-á também a regionalização, que significa a transferência em nível federal de determinadas competências para estados e municípios. Nesse sentido, Abranches (2003, p. 17) esclarece “que a desconcentração não possibilita uma verdadeira autonomia administrativa”.

Ao abordar a questão da gestão de forma mais ampla, procura-se entender quanto à vertente educacional, que não deixa de ser um reflexo da conjuntura política e econômica do país, sendo regida pelos seus interesses e preceitos. A descentralização no campo das políticas públicas, na relação Estado e sociedade civil têm como princípios a autonomia, participação e democratização.

Geralmente, quando se refere aos princípios, entre eles autonomia, fala-se de independência, de liberdade, dos direitos de decidir por aquilo que se quer, necessita-se e almeja-se. Enquanto que a participação é um direito e um dever que a sociedade organizada precisa exercer no processo de democratização para o estabelecimento real da descentralização das relações de poder no setor público.

Para Abranches (2003, p. 18) “a descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem certa autonomia e emanam de uma coletividade, e não do Estado”. Assim, o exercício de uma gestão democrática precisa assentar-se no princípio da participação, tornando-se salutar para a construção da autonomia da escola. Uma escola que assume uma postura democrática mobiliza os atores sociais: professores, pais/mães, alunos/as, técnicos, funcionários/as e a comunidade como um todo quanto à participação das ações e tomada de decisões.

Essa participação, no fazer diário da escola, não deve se configurar como a que ocorre em relação à escolha dos nossos dirigentes: vereadores, prefeitos/as, deputados/as, senadores e o presidente da república, na qual os brasileiros acreditam que sua participação encerra-se no ato do voto.

A concepção de participação que se finaliza no voto tem profundas raízes históricas. Sabe-se que o Brasil vivenciou períodos de autoritarismo total, a exemplo, a ditadura militar que se instalou no país em 1964, sendo o processo de democratização iniciado em 1985 após vinte anos de autoritarismo. A educação, via de regra, esteve a serviço de uma política do conformismo e da obediência. Participar, reivindicar direitos era visto, nesses momentos de regressão dos direitos civis, como ato de insubordinação ou de anarquia.

Antunes (2002) afirma que as elites brasileiras convivem perfeitamente com a cidadania quando esta se dá apenas no âmbito dos direitos eleitorais, isto é,

almejado pelos políticos, pois são estes, os “cidadãos” e “cidadãs”, que os mantêm no poder. Ao contrário, fazem de tudo para emperrar o processo da cidadania democrática, uma vez que esta permite a consecução de novos direitos, de ampliação da participação nos espaços públicos e a construção de novos sujeitos políticos e ativos.

Mesmo diante da mão repressora (período 1964-1985) das autoridades que comandavam o país, Gadotti (2001) coloca que a política democrática de educação e o tema da participação e democratização da gestão da educação foram bandeiras de luta dos educadores brasileiros, os quais tomaram boa parte das discussões e debates pedagógicos desenvolvidos nesse contexto, e na atualidade de aprovação do novo Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Gadotti,(2001 p. 29), ressalta que:

com as primeiras eleições diretas para governador de Estados, em 1982, e a posse dos novos governadores em 1983, várias experiências de participação democrática tiveram lugar em diversas partes do Brasil. Citamos, entre outras, os projetos desenvolvidos entre 1983 e 1984, como o Fórum de Educação do Estado de São Paulo e o Congresso Mineiro de Educação. As sessões públicas do Fórum de Educação do Estado de São Paulo desenvolveram uma experiência inédita de participação dos educadores na elaboração das políticas públicas de educação.

Sabe-se que a luta dos educadores brasileiros tem sido árdua, ao longo dos anos, mas sem isso não se teria sequer o direito de opinar quanto à gestão das políticas públicas e dos direitos profissionais. Entretanto, é preciso avançar na participação de educadores em prol da luta pela democratização da gestão da escola pública que vem de longa data, em contrapartida, continua ainda, mesmo que tenham ocorrido alguns avanços, centralizada e autoritária. Nesse tipo de gestão, torna-se inviável a participação, visto que esta se fundamenta no princípio da autonomia, isto é, na possibilidade dos cidadãos e cidadãs serem capazes de, individualmente ou em grupo, se autogerir e conduzir suas próprias vidas.

É importante mencionar, que a participação popular se dá por meio da organização do povo que, a partir das suas necessidades, apresenta suas demandas aos governos e os pressionam para atendê-las. A participação é entendida como exercício de cidadania quando se dá de igual para igual nos campos dos direitos e das decisões, em que a intervenção dos sujeitos vai desde

planejar, pensar a ação até o controle das políticas públicas, quer seja na esfera mais ampla de poder ou mais restrita como a própria escola.

Em se tratando da participação e da construção da cidadania deve-se entendê-las como processo contínuo e um constante exercício. A esse respeito Abranches (2003) ressalta que a participação se dá pela via da construção, não se pode concebê-la como algo inato em que os sujeitos já nascem participativos ou não.

Para a autora é preciso que a descentralização, a partir da autonomia concedida às instituições, em prol da construção de uma gestão democrática, viabilize a participação popular. Ela ressalta ainda, que a primeira condição para que de fato seja exercida a participação é a garantia universal de acesso às informações que quase sempre são dificultadas pela burocracia. Garantia que as pessoas da comunidade acessem os conselhos de direção contribuindo com a transparência dos processos de gestão e tomada de decisões, indispensáveis a esta forma de gestão.

Enfim, mudar conceitos se faz necessário. Mais do que isso, é importante que se faça da escola uma instituição que seja co-autora das definições das políticas educacionais, pois é perceptível que a descentralização hoje é uma mera devolução de encargos e responsabilidades sem devolução do poder. O envolvimento da comunidade escolar é, muitas vezes, espaço apenas para coletar sugestões e para que os representantes dos segmentos assinem documentos para prestação de contas para legitimar as ações e prioridades estabelecidas pela esfera administrativa e financeira.

4.2 Gestão Colegiada: concepções, princípios, possibilidades e limites

A mudança de paradigma de administração para gestão consoante com as mudanças que afetaram todos os setores da sociedade repercutiu, também, o espaço educacional, envolvendo tanto o ensino como a produção de conhecimentos ligados à vida da escola e de seus principais agentes sociais. As reformas educacionais⁹ centram-se, sobretudo, no modo de como a aprendizagem está sendo

⁹As reformas educacionais no Brasil, nos de 1990 tem como ponto de partida as orientações dos organismos internacionais, que mediante estudos evidenciaram uma crise na qualidade do sistema educacional, nos países latino americanos apontaram soluções tanto para educação quanto para economia. Neste contexto, a partir de 1990 a reforma educacional esteve em consonância com os acordos firmados na Conferência Internacional de Educação Para Todos.

desenvolvida no interior das salas de aula e, conseqüentemente, na transformação de objetivos, da epistemologia, de métodos e técnicas no âmbito escolar.

As abordagens que tratam sobre os efeitos dessas transformações na educação centram-se, aqui, em especial, a importância da gestão escolar para o ensino e aprendizagem, pois, Libâneo (2003, p. 301) afirma que:

a organização e a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem.

Nessa perspectiva, compreende-se que a defesa da gestão escolar orientada por princípios democráticos e a autonomia da escola ganha força desde o início da década de 1990¹⁰. No quadro da luta pela construção de uma escola democrática, uma das grandes vitórias refere-se à conquista da liberdade de expressão, ação, decisão e discussão sobre as prioridades da escola, pela participação da comunidade nos espaços de poder da escola, ou seja, pela participação na gestão da escola pública.

Entretanto, a análise das concepções de organização e administração escolar que nortearam o funcionamento dessa instituição durante décadas deixa claro que, dentro dos seus princípios balizadores reforçavam a dominação no interior da escola. É interessante enfatizar que a educação foi marcada por uma luta entre a Igreja e o Estado¹¹, sendo que, o Estado dominou a educação e, com isso, o ensino público conservou a hegemonia burguesa e a reprodução do capital, perpetuando e

¹⁰ A partir da década de 1990, percebe-se uma mudança nas orientações presentes nas reformas educativas no Brasil, em âmbito federal, estadual e municipal. O primeiro aspecto que merece ser destacado é o fato de que estamos diante da emergência de reformas educativas que, no entanto, são anunciadas como reformas administrativas. Estas reformas são, na sua grande maioria, congruentes com os compromissos assumidos pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990, em Jontiem, na Tailândia, e na Declaração de Nova Delhi de dezembro de 1993 de atendimento à demanda de universalização do ensino básico. São proposições que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades. (OLIVEIRA, D. 1997, p. 90)

¹¹ A luta entre a Igreja e o Estado surgiu com as primeiras formas de educação que apareceram no Brasil em 1549 com a chegada dos jesuítas, os quais monopolizaram a educação por dois séculos e meio. Assim, a educação foi baseada na doutrina cristã da Igreja Católica. Dessa forma, a educação era sistematizada e pregava ensinamentos religiosos, ou seja, do clero. Porém, os jesuítas foram expulsos e a educação brasileira passou por grandes reformas. A escola, que até então tinha sido exclusividade da igreja, passou a ser tarefa também do estado. No período compreendido entre 1850-1930 começaram a surgir projetos para a educação brasileira e a decretar as reformas. Com a Proclamação da República, a educação ganhou mais importância e passou a ser considerada como um problema nacional. (OLIVEIRA, 2003, p.)

legitimando as hierarquias sociais. O Estado brasileiro propõe o modelo de organização escolar a partir de princípios de cunho empresarial, onde a gestão era e ainda é orientada pelos princípios básicos de uma administrativa autoritária, vertical, fundamentado num sistema burocrático e fechado.

Nessa direção, pode-se dizer que a escola, por sua vez, tratava de reproduzir as desigualdades sociais existentes no contexto social mais amplo, preparada para formar os alunos e para atender as necessidades das empresas, nas indústrias, a realizar tarefas sem a devida compreensão dos seus fundamentos. Preparava-os para respeitar uma estrutura hierárquica de obediência sem discutir sua posição na sociedade, ou seja, preparava-os para o desenvolvimento de atividades laborais.

A concepção de gestão adotada na escola surgiu como ideologia norteadora e oriunda do universo administrativo empresarial que prioriza o administrador com ideias hierárquicas de processo e de resultados. Nesse sentido Nogueira, (2009, p. 73) expressa que:

os currículos seriam selecionados em função dos conhecimentos, dos valores e dos interesses das classes dominantes e, portanto, não poderiam ser entendidos fora do sistema mais vasto das diferenciações sociais. O próprio prestígio de cada disciplina acadêmica estaria associado a sua maior ou menor afinidade com as habilidades valorizadas pela elite cultural.

Orientada por esses princípios, a escola colocava o professor como um mero transmissor de conhecimentos elaborados por “especialistas” e o aluno como receptor passivo do saber. O professor assumiu a função de transmissor em que o conhecimento pronto devia ser reproduzido pelo aluno, não sendo permitida nenhuma alteração. O aluno se limitava a repetir os conteúdos dos livros didáticos e, por sua vez, reproduzia-os em exames que pediam a memorização de tudo que lhes era “ensinado”.

De acordo com Ferreira (2000), a didática norteadora do trabalho docente privilegiava uma atitude passiva frente às instâncias do poder, a descrição e a memorização dos elementos que compõem a hegemonia do poder, tendo em vista que esses constituem a dimensão passiva de observação do território ou lugar. O aluno limitava-se a descrever e relacionar os fatos naturais, fazer analogias, elaborar sínteses ou generalizações, porém, tudo objetivamente.

O ensino era realizado de forma fragmentada, com caráter descritivo, no qual os alunos apenas copiavam certos ensinamentos sem uma metodologia adequada,

ou seja, o ensino era sustentado por uma concepção alicerçada no Positivismo¹². O discurso científico era “neutro”. As relações do homem com a sociedade eram estudadas de forma objetiva, desprezando-se as relações sociais, sendo elas, baseadas num modelo taylorista que se caracterizava segundo Ferreira (2000, p. 35):

Esta pedagogia do trabalho taylorista/fordista foi dando origem, historicamente, a uma pedagogia escolar centrada ora nos conteúdos, ora nas atividades, mas nunca comprometida com o conhecimento que verdadeiramente integrasse conteúdo e método, de modo a propiciar o domínio intelectual das práticas sociais e produtivas. Assim é que a seleção e a organização dos conteúdos sempre foram regidas por uma concepção positivista da ciência, fundamentada na lógica formal, onde cada objeto do conhecimento origina uma especialidade que desenvolve sua própria epistemologia e se automatiza, quer das demais especialidades, quer das relações sociais e produtivas concretas.

No contexto das transformações econômicas, políticas e sociais que caracterizaram as décadas de 1960, 1970 e 1980, destacaram-se as transformações decorrentes do avanço técnico científico que influenciando a educação no modo de pensar, fazer e ensinar. O país progredia de forma acelerada devido ao crescimento econômico. Com isso, as lutas de classes ganharam força pela necessidade de redefinição do ensino na escola, pois ela servia para a reprodução das relações de dominação, de preparação para um trabalho dócil ao capital e pregava a ideologia dominante.

Essa ideologia, o sociólogo Pierre Bourdieu a categoriza como a violência simbólica legítima, pois para ele, no campo da educação existe uma relação de forças que se interagem legitimando uma ideologia. Destaca, também, que uma ação pedagógica, por exemplo, se dá de forma arbitrária constituindo-se com o uma violência simbólica, assim Bourdieu (1992, p. 21) destaca, que:

a ação pedagógica escolar, que reproduz a cultura dominante contribuindo desse modo para reproduzir as estruturas das relações de força, numa

¹² As raízes do positivismo podem ser encontradas no empirismo. Suas bases concretas e sistematizadas estão nos séculos XVI, XVII, XVIII. O positivismo consiste em ver para prever, onde se exigia uma combinação de estabilidade e atividade donde resultam as necessidades de ordem e progresso e considerava a realidade como formada por partes isoladas. O positivismo não se interessava pelas causas dos fenômenos porque não era positivo. Para o positivismo, buscar as causas dos fatos era crer demasiado na capacidade de conhecer do ser humano, era ter uma visão desproporcionada da força intelectual do homem, de sua razão. O positivismo não aceita outra realidade que não seja os fatos que possam ser observados, que se conhecem, que se realizem e sejam passíveis de observação (TRIVIÑOS, 1987).

formação social onde o sistema de ensino dominante tende a assegurar-se do monopólio violência simbólica legítima.[...] A ação pedagógica é objetivamente uma violência simbólica, num primeiro sentido, enquanto que as relações de força entre os grupos ou as classes constitutivas de uma formação social estão na base do poder arbitrário que é a condição da instauração de uma relação de comunicação pedagógica, isto é, da imposição e da inculcação de um arbitrário cultural segundo um modo arbitrário de imposição e de inculcação(educação).

As lutas de classe que ocorriam na sociedade afetavam também as relações que o indivíduo estabelecia num determinado espaço na família, no trabalho e na própria sociedade. Assim, o indivíduo e a sociedade passam a se perceber como integrante de um processo social mais amplo, e os indivíduos, como um todo, passam a se comprometer com sua transformação da realidade e construção de uma sociedade fundada em novas bases. Nessa perspectiva, a gestão escolar, que era configurada como força conservadora do processo de burocratização da estrutura escolar, no sentido de permitir um maior controle da escola pelo Estado, passa a adotar da concepção de que a escola pode se transformar numa instância mais autônoma e, por conseguinte, pode assumir uma nova feição.

Contudo, pesquisas desenvolvidas sobre as concepções educacionais da área administrativas adotadas se confrontavam com as concepções até então vigentes na realidade educacional brasileira, que sempre buscou na administração geral seus métodos e princípios para o direcionamento ou seja, o fazer diretivo nas escolas. A esse respeito Libâneo (2003, p. 315) aponta que:

[...] certos princípios e métodos da organização escolar originam-se de experiência administrativa em geral estas e muitos são aplicáveis às escolas. Todavia, têm características muito diferentes das empresas industriais, comerciais e de serviços. Por exemplo: seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais, o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar.

Dentre as várias concepções de gestão surgidas, uma preocupação central destaca-se, a necessidade de adoção de uma gestão humanizadora que valorize o trabalho de equipe e estimule a participação de todos os segmentos da escola, e também, da comunidade nas discussões e decisões sobre os desafios a serem

enfrentados pela escola. Democratização das decisões é o principal meio de assegurar o envolvimento de todos no processo de tomada de decisões, visando à qualificação do funcionamento da organização escolar e, conseqüentemente, à melhoria do aumento da produtividade e da aprendizagem dos alunos. Segundo Libâneo (2001, p. 40),

a escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o encanto dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

O processo de reestruturação da organização escolar que se efetivou, a partir da democratização das relações sociais possibilitou a viabilização de formas democráticas de implementação de gestão escolar. Todavia, quando se pensa em democracia no espaço escolar, deve-se ter clareza de que essa envolve a discussão sobre qual é a escola que nos referimos. A esse respeito, vale ressaltar que, para se inserir uma gestão democrática em uma realidade em contínua transformação, precisa-se, a priori, considerar as antigas estruturas de funcionamento da escola, mesmo com o discurso de inovação e descentralização, as quais podem ser apenas mecanismos invisíveis para a manutenção do “*status quo*”, que contribui para fortalecer o poder de um Estado centralizador, mascarando a realidade quanto ao funcionamento do sistema, utilizando a educação como instrumento e como suporte legitimador que contribui para inculcar a ideologia que interessa ao capital. Nesse sentido para Lück (2000, p. 14) convém destacar que:

[...] a escola se defronta muitas vezes, ainda, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu a competência necessária. Portanto, a escola e seus dirigentes se defrontam com a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções.

Pela análise até aqui desenvolvida depreende-se que as reformas educacionais gestadas desde a partir de meados dos anos 1980 e implementadas de forma efetiva a partir dos anos de 1990, trazem no seu bojo discursos que priorizam a defesa da construção de uma escola verdadeiramente democrática, mas

que em contrapartida não são acompanhados das condições concretas para sua efetivação. A esse respeito Dourado (2007, p. 925), considera que:

[...] a democratização dos processos de organização e gestão deve considerar as especificidades do sistema educacional, bem como os graus progressivos de autonomia das unidades escolares a eles vinculados, e buscar a participação da sociedade civil organizada especialmente o envolvimento dos trabalhadores da educação estudantes e pais.

Assim, os objetivos norteadores do presente trabalho visam ampliar a compreensão sobre as implicações decorrentes das políticas e gestão da educação básica no Brasil, o processo de descontinuidade e centralização, marca característica desse processo. Para tanto, abordar-se-á a seguir, as concepções de gestão técnico-científica, democrático- participativa visando ampliar a compreensão sobre os pressupostos teóricos, conceituais e ideológicos, elementos que lhes dão sustentação.

4.2.1 Concepção de gestão escolar Técnico-científica

Na reflexão sobre a concepção de gestão escolar fundada nos princípios da racionalidade técnico-científica, destacar-se-á, inicialmente, a sua conceituação, segundo a perspectiva teórica de alguns autores. Segundo Libâneo (2001, p. 97), esta concepção “baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando à racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares”.

A análise da citação acima nos permite depreender que a perspectiva de gestão sinalizada, concebe-a como um modelo que contempla um conjunto de preceitos ou normas, considerados legítimos, os quais respaldam a autoridade e derivam o comando do administrador sobre seus subordinados. Na escola esses sujeitos estão representados por professores, pessoal técnico pedagógico e administrativo, estudantes e pais. É uma autoridade que tem origem nos princípios de racionalidade técnica que orienta o funcionamento da empresa, a fim de garantir a máxima eficiência possível para alcançar os objetivos direcionados à produtividade. Na escola, a concepção de professor como responsável pela condução do processo ensino e aprendizagem dos alunos, passa a ter sua atuação transformada no único meio de transmissão de conhecimento.

Segundo Paro (1999, p. 18), “a administração é a utilização racional de recursos para realização de determinados fins”. Nessa mesma perspectiva de análise, Paro considera ainda que: “a administração pode ser vista tanto na teoria quanto na prática como dois amplos campos que se interpenetram: a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo” (p. 12).

A adoção dessa concepção para nortear o desenvolvimento do processo educativo representou, na prática, a divisão social e técnica do trabalho no interior da escola. Assim, os elementos centrais do processo educativo não eram mais o professor e nem os alunos. As salas de aula passaram a ser organizadas de modo a impor uma ordem em que os alunos olhassem fixamente para o professor sem tirar atenção do que era apresentado, escreviam, copiando do quadro negro, reproduzindo fielmente sem poder expressar suas opiniões ou conclusões próprias. A organização das salas não permitia que os alunos interagissem entre si.

Dessa forma, o aluno não podia atuar agir ou reagir de forma individual. Não eram trabalhadas atividades que estimulassem o aluno a desenvolver sua criatividade, estabelecer relações entre os fatos e fenômenos estudados, e com, colegas da sala de aula, interagindo de modo a favorecer o desenvolvimento do seu potencial criativo, apresentar uma percepção diferente daquela que havia sido apresentada pelo professor.

Essa concepção de administração estimulava a passividade dos alunos. O tratamento entre alunos e professores era orientado pelo formalismo “os alunos crianças”, o professor tratava todos como um conjunto, sem respeito às suas características e necessidades e/ou dificuldades de aprendizagem, ou seja, sem respeitar as especificidades de cada um. Nesse sentido, Libâneo (2001, p. 146), destaca que

o papel do aluno, na maior parte das correntes pedagógicas tradicionais, é o de armazenador de informações. Importam mais freqüentemente os produtos da aprendizagem, não os processos, razão pela qual a avaliação somativa tem grande peso. O professor é o detentor da autoridade intelectual e moral (mesmo que não as tenha), o aluno um receptor de conhecimentos. Os alunos são tidos quase sempre como imaturos, incapazes de refazerem seu próprio percurso de aprendizagem. Ignoravam-se as diferenças individuais. O currículo é reduzido a um conjunto de disciplinas e de conteúdos a serem “passados” aos alunos, organizados numa grade curricular.

Sendo assim, compreende-se que a gestão escolar não estava aberta a influências externas da sociedade ou comunidade, não valorizava as descobertas, o interesse e o prazer das crianças. O seu sistema de avaliação media a quantidade de informações memorizadas em reproduções, que deveriam ser entregues ao professor exatamente como ele ensinou. Segundo Kuenzer, (2000, p. 36),

a pedagogia em decorrência propõem conteúdos que fragmentados, organizam-se em sequências rígidas (...) esta pedagogia responde adequadamente às demandas do mundo do trabalho e da vida social, que regem pelos mesmos parâmetros das certezas e dos comportamentos que foram definidos ao longo do tempo como aceitáveis.

É uma concepção que visa obter o máximo de resultados com o mínimo de energia. Expressões tais como qualidade total, ISO – 9000, e outros termos passam a ser incorporadas ao vocabulário de empresas que passam a permear o universo da escola.

Depreende-se, portanto, que a coordenação da política educacional, tarefa central da administração escolar, não dispensa o bom desempenho dos aspectos técnicos, ao contrário, deles depende. Paro (1998, p. 159), confirma que este domínio técnico não deve ser confundido com “tecnicismo, que é a hipertrofia do aspecto técnico em detrimento dos demais, ou seja, é a utilização da técnica pela técnica sem consideração para com os fins a que ela exatamente deve servir”.

Dessa maneira, a escola, orientada por uma gestão centralizada, onde as decisões eram tomadas isoladamente pelo gestor, sem a participação da equipe escolar, cumpria com suas tarefas e executava um plano previamente elaborado com propostas que não eram discutidas com a comunidade escolar, e sim oriunda do sistema central. As regras prescritas bastavam para que fosse avaliada positivamente, sem considerar aspectos importantes para a legitimidade e corresponsabilidade com os resultados alcançados.

Esse tipo de gestão adota como referência a concepção técnico-científica que tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Com isso, pode-se inferir que a centralização impossibilita o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Assim, a gestão que se orienta por esses pressupostos apresenta as seguintes características: concentração de poder e força nas mãos da pessoa que exerce a função de gestor, os interesses dos grupos não são considerados e não

são abertos espaços para a participação e envolvimento das pessoas com o trabalho escolar. A relação estabelecida é norteada por princípios burocráticos. Ainda segundo Libâneo (2003, p. 96),

as escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo.

Mesmo com o surgimento de referenciais teóricos que defendem princípios de autonomia, participação e co-responsabilidade na atualidade, ainda é possível identificar escolas que não conseguiram implantar uma gestão que priorize os princípios do trabalho democrático. As escolas, que não adotam os princípios da democratização, como consequência, tardam a compreender a importância de promover mudanças significativas, inovadoras que promovam a melhoria dos processos de funcionamento e organização. Libâneo (2003, p. 324) ressalta que, “este é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem-sucedidas de adoção de modelos alternativos, em uma perspectiva progressista”.

Efetivamente, a concepção hegemônica versão dominante, ainda é a sócio tecnológica, todavia, segundo Libâneo, (2003, p. 324), já existem escolas que trabalham numa concepção sociocrítica, tipificada, autogestionária e interpretativa, assim como, na concepção democrático-participativa. Dessa forma faz-se necessário destacar a importância da gestão escolar tomar consciência de que o modelo técnico-científico é ultrapassado. Pois o mesmo já não satisfaz as exigências suscitadas para administrar uma organização na atualidade.

As concepções autogestionária e a interpretativa¹³, que o autor as classifica no bloco de concepções sociocríticas, não estão inclusas no objeto de estudo. A ênfase será acentuada na terceira concepção a gestão democrática participativa. Nesse sentido, destaca-se a existência de um elemento presentes nas concepções

¹³ A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. A interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. (LIBÂNEO 2003 ,p. 325)

destacadas anteriormente: a ausência do autoritarismo. Observa-se que a gestão que se orienta pelos princípios dessa concepção estimula a interação das pessoas e a participação dos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisão. Participam de forma coletiva todas as etapas do processo das discussões iniciais e deliberações finais sobre as prioridades que devem orientar o projeto da escola.

Mesmo que de forma tímida, destaca-se que o disposto na legislação educacional, com o avanço das concepções das políticas educacionais está chegando à escola promovendo mudanças nos processo de descentralização e viabilizando a democratização da gestão escolar, na perspectiva de promover melhoria da qualidade da educação no interior das escolas.

Dessa forma, a organização escolar passa a ser concebida como sistema coletivo, que agrega pessoas que estabelecem entre si relações sociais e com contexto sociopolítico. Estas passam a compreender que existem outras formas de gerir essa importante instituição, responsável pela formação de sujeitos para participar da sociedade comprometendo-se com sua transformação, ou seja, formas democráticas de tomadas decisões, como se observa nos princípios que balizam a concepção de gestão democrático- participativa, que será analisada a seguir.

4.2.2 Concepção de gestão escolar democrático-participativa

Destaca-se, inicialmente, a compreensão sobre as diferentes posições políticas adotadas pelos indivíduos na sociedade que estas se refletem na escola e na concepção, conceito de gestão escolar que vivenciado no cotidiano dessa instituição. É preciso refletir sobre o significado de democracia, especialmente, em razão de a escola ter uma função social e ser uma instituição diretamente responsável pela formação de indivíduos atuantes na sociedade, desempenhando papéis e contribuindo com a sua construção.

A democracia é, portanto, um regime pelo qual o indivíduo torna-se autônomo para conduzir sua vida em sociedade, podendo participar de todos os processos que dizem respeito à sua socialização, à sua educação, sendo, no entanto, uma condição necessária para a construção do perfil sociopolítico de todo cidadão.

É válido destacar que, a democracia tem como referência primeira a evolução histórica do homem pelas várias reivindicações políticas, econômicas e sociais que

está ligada as necessidades através das lutas contra a opressão e dominação que perdurou por séculos. Segundo Paro (2001, p. 105):

[...] a educação se revela como fator de transformação social, também, em seu caráter intrínseco de apropriação do saber historicamente acumulado, na medida em que, através dela, a classe revolucionária se apodera da ciência, da tecnologia, da filosofia, da arte, enfim, de todas as conquistas culturais realizadas pela humanidade em seu desenvolvimento histórico e que hoje se concentram nas mãos da minoria dominante. Esse saber, ao ser apropriado pela classe dominada, serve como elemento de sua afirmação e emancipação cultural na luta pela desarticulação do poder capitalista e pela organização de uma nova ordem social.

A escola democrática é aquela que põe em prática o ideal democrático destacado acima e busca transformar as práticas autoritárias, em que o gestor, arbitrariamente, decide individualmente sem ouvir os sujeitos da escola. Isso acontece por ele não valorizar a importância da participação dos diversos segmentos representativos da escola nas decisões que afetam a instituição como um todo, e diretamente suas vidas: professor, aluno, coordenadores pedagógicos, administrativos, pais e outros. Tal comportamento está fundamentado em uma visão equivocada de escola, não concebe que essa é uma instituição que lida com pessoas e, por essa razão, deve em suas ações estimular o estabelecimento de relações positivas entre seus membros, estes ser vistos como constituidores do alicerce para a implantação da gestão democrática. Implica dizer que, em todos os processos que se desenvolvem dentro da escola devem ser orientadas por práticas democráticas via a participação. Assim, de acordo com Ferreira (2000, p. 60):

[...] a questão da participação, em especial a partir de 1968, está permanentemente presente na discussão a respeito das formas de administrar. É difícil definir as causas desta importante mudança. Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Nunca mais o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio

Dessa forma, um gestor que se orienta sua atuação pelos princípios da gestão escolar democrática discute com os segmentos da escola todas as etapas do processo de gestão, desde a delegação de funções e divisões de responsabilidades, de modo otimizar as práticas escolares, buscando romper com o velho paradigma da gestão técnico-científica, criando condições para que o processo de inovação ocorra

efetivamente promovendo, assim, mudanças no interior da escola. Ainda segundo Libâneo (2003, p. 105),

a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

A análise da citação evidencia que a implementação da gestão democrático-participativa na escola é, percebida como um meio capaz de possibilitar maior envolvimento dos profissionais da educação com o planejamento e a tomada de decisões na prática cotidiana. Esse tipo de gestão favorece o despertar de iniciativas a implantação de programas que constroem a partir das relações, dos diálogos, da crítica e da reflexão desenvolvidas buscando responder aos problemas e às necessidades da escola.

Porém, as escolas só podem ser inovadas se definirem e desenvolverem, de forma constante seus objetivos, seus métodos pedagógicos e conteúdos curriculares, elegendo como prioridades o atendimento das necessidades e potencialidades dos seus alunos. Para que a escola corresponda aos anseios da sociedade é necessário que norteie sua atuação nos princípios da gestão participativa, ao se estruturar organizacionalmente em consonância com os princípios e objetivos de uma organização democrática- participativa.

Portanto, para que isso possa de fato ocorrer, cabe ao gestor escolar assumir a função de líder e possibilitar a vivência de uma orientação que favoreça um regime de funcionamento adequado para aprofundamento do conhecimento da escola sobre a sociedade, sobre seus professores, seus alunos e sobre a realidade, circundando os problemas que afetam o seu cotidiano, revitalizando a capacidade de seus membros de pensar, julgar, imaginar e propor alternativas de soluções.

Segundo Souza (apud CABRAL NETO, 2010), “a gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação”. É de responsabilidade do gestor escolar, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena de profissionais, pais e alunos, no processo de socialização escolar, uma vez que é por essa participação que seus membros desenvolvem uma consciência social e crítica dando sentido à cidadania.

De acordo com Gadotti (1998, p. 2), “há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública”. Levando em consideração essas duas razões que subsidiam esse modelo, pode-se ter uma perspectiva de ação integradora nas escolas pelo processo democrático, no sentido de provocar as mudanças necessárias para tal, tanto nas concepções como nas práticas desenvolvidas no interior da escola. Para tanto, importa saber quais são essas duas razões, segundo Gadotti (2001, p. 34) são:

[...] a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém.
[...] a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores.

Com base nas razões apontadas acima, entende-se que para assegurar uma gestão democrático-participativa, faz-se necessário favorecer uma maior aproximação ou interação, entre os profissionais da escola e a comunidade escolar e local, adotando estratégias para uma melhor relação entre esses sujeitos. Os efeitos dessas ações se refletem nos resultados do projeto educativo com relação ao processo de ensino e de aprendizagem.

Experimentando formas não autoritárias, vivenciando formas coletivas, o rumo dos trabalhos a serem desenvolvidos atingem resultados mais significativos e objetivos da educação. O ambiente democrático participativo oportuniza o controle, ao mesmo tempo, os sujeitos se sentem parte ativa de uma realidade e não apenas passivo institucionais.

No entanto, cabe ressaltar que a gestão democrático-participativa por si só não garante o pleno funcionamento da escola, todavia, é o caminho mais curto para o enfrentamento das dificuldades encontradas no âmbito escolar. Numa visão crítica sobre gestão escolar norteadas por uma concepção democrática de educação, exige-se cada vez mais a participação da equipe escolar e da comunidade, praticamente em todos os assuntos educacionais, desde a escolha do diretor da escola à construção do Projeto Político-Pedagógico, incluindo a identificação e

encaminhamento da busca coletiva de soluções para os problemas enfrentados pela escola pública.

O estímulo para ampliar a participação num processo democrático, se materializa através da existência de mecanismos como o Conselho Escolar que garantam aos pais ou responsáveis pelos alunos, aos professores e funcionários, aos membros da comunidade, aos alunos e ao próprio gestor, a participação nas tomadas de decisões da escola, bem como, no desenvolvimento das práticas da gestão. Sendo assim, passa a ser o processo mais democrático existente na escola pública, pois Segundo Rodrigues, (2000, p. 69):

o conselho desse ponto de vista é o lugar privilegiado de proposição e defesa do projeto e dos objetivos educacionais; é também, uma tentativa de criar novas relações no interior da escola, para que a atividade de todos (administradores, supervisores, orientadores, professores, funcionários, pais), tenha como foco o projeto educacional da escola.

Subsidiada por deliberações e respaldadas na participação pode-se evitar o autoritarismo, o individualismo, a centralização ou a autocracia na gestão educacional. A ação do Conselho Escolar oportuniza a participação dos profissionais da escola e da comunidade quanto à construção coletiva do PPP, articulando assim, a ação educativa democrática e gestão escolar.

É válido destacar que o princípio de democracia almejado pela sociedade constitui-se de mecanismos que proporcionam a implantação da democratização na escola pública, com destaque para o PPP, o Conselho Escolar, dentre outros instrumentos que contribuem para o fortalecimento da gestão das escolas.

4.3 Fatores possibilitadores e/ou inibidores de uma participação democrática

Discutir Gestão Democrática implica discutir, também, conceitos tais como: autonomia, divisão do poder, superação de autoritarismos e descentralização das decisões. Ao compreender esses conceitos, cabe ao gestor reconhecer-se como líder de uma comunidade, a qual inclui alunos, professores, funcionários, dirigentes, família e comunidade local. Ao gestor compete sensibilizar, mobilizar, ouvir, articular, integrar, negociar, visando construir a unidade dessa coletividade. Segundo Cabral Neto (2010, p. 270),

a gestão democrática e a autonomia não estão *a priori*. Elas constituem processos que precisam ser edificados, portanto envolvem uma aprendizagem em construção. Apesar das dificuldades próprias do atual modelo de gestão, fundamentado nas ideias gerenciais, é necessário construir alternativas capazes de imprimir uma nova dinâmica na escola para superar o atual modelo e buscar configurar outro padrão de autonomia que considere a educação um direito e não um serviço.

Porém, não basta apenas que o gestor adote um discurso democrático e inclusivo, se faz necessário que dê bons exemplos criando, principalmente, um ambiente de maior respeito e cooperação. Dessa forma, um dos fatores que facilitam a participação democrática é o gestor se perceber como líder, ou seja, que os seus liderados interajam com o seu líder, e que estes percebam que dependem, diretamente, da comunidade escolar para o sucesso da tarefa que lhes foi outorgada, tal como afirma Lück (2000, p. 13):

[...] as práticas de liderança em escolas altamente eficazes incluem: apoiar o estabelecimento de objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar aos professores, auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realizem seu trabalho. As escolas bem sucedidas são características pela delegação aos professores da gestão e tomada de decisões em salas, assim como pela boa integração profissional entre os mesmos.

Compreende-se, a partir de então, que um líder sabe que o ser humano só age com sincera motivação quando se sente respeitado, valorizado e envolvido na tarefa. Portanto, cabe ao gestor não dar ordens, mas encontrar meios para estabelecimento de uma relação positiva - fundada no respeito, na tolerância ao pensamento divergente - com a comunidade e com cada um de seus integrantes. Deve ter consciência de que, para conquistar a confiança entre seus membros, terá de demonstrar veracidade, honestidade, equidade e diálogo.

As decisões são, em geral, tomadas com a participação dos grupos inviabilizando o abuso de autoridade e o autoritarismo. Quando o objetivo é dominar simplesmente pelo argumento da autoridade e não pela autoridade do argumento, irremediavelmente já está acontecendo à prática do autoritarismo, legado dos antigos modelos absolutistas.

Nesse sentido, a existência de instituições como Conselho Escolar contribui para superar esta prática antiga e desenvolver novas formas de gerir a escola. Contudo, não basta apenas que o conselho tenha uma visão clara dos objetivos que pretende alcançar, pois, para que o processo contemple extensivamente o viés

democrático, se faz necessário a participação da família no processo educativo. Tiba (2005, p. 183) afirma que:

Se a parceria entre família e escola for formada desde os primeiros passos da criança, todos terão muito a lucrar. A criança, que estiver bem vai melhorar e aquela que tiver problemas receberá a ajuda tanto da escola quanto dos pais para superá-los.

Quando os pais não acompanham o desenvolvimento escolar do seu filho acabam contribuindo para sua indisciplina. Poucas famílias acompanham, de forma sistemática, a formação continuada de seus filhos. Sendo assim, por mais que a escola queira realizar um trabalho que tenha repercussões na aprendizagem do aluno faz-se necessário o estabelecimento de parceria entre família e a escola. Esse procedimento certamente contribuirá para o êxito do projeto educativo.

Para tanto, os pais e responsáveis devem compreender que não há gestão democrática sem a participação deles na construção e implementação do PPP. Ressaltam-se, ainda, os problemas advindos da violência e da agressividade, da falta de investimento em políticas e programas de assistência aos alunos e às famílias que vivem em áreas de vulnerabilidade social, ou seja, o apoio do poder público para o enfrentamento dos problemas com os quais essas comunidades se defrontam no dia a dia e que provocam a falta de perspectivas com relação à superação dessa realidade, tanto por parte dos profissionais que atuam na escola quanto dos alunos.

Destaca-se em relação aos professores, com dupla e às vezes tripla jornada de trabalho enfrentado por muitos, em razão dos baixos salários, em muitos casos os impedem de participar de reuniões e programações devido ao acúmulo de cargos, bem como, de horários diferenciados e incompatíveis com rol de atividades que desempenham. Como se isso não bastasse, é também corriqueiro por parte deles apresentar resistência para participar ativamente do Colegiado Escolar. Nesse sentido, o professor deverá construir conhecimentos para atuar com a diversidade com capacidade de conviver com a multiplicidade de culturas, buscando tornar as escolas espaços de aprendizagem com qualidade.

Evidencia-se que o professor deva ter clareza do seu papel no processo educativo. No entanto, muitas vezes a ausência de comunicação impede que certas mudanças comecem a acontecer na estrutura da escola viabilizando a implantação

de medidas, que partindo do órgão central sem a devida mobilização e articulação com as bases, promovem a desmobilização e fragilizam a participação e, consequentemente, o exercício da democracia.

Face à adoção de tais procedimentos por parte da gestão do sistema de ensino, o papel do gestor fica fragilizado frente aos sujeitos da escola, impactam negativamente a sua identidade própria, gerando certo conflito entre os fundamentos teóricos que sustentam os processos de gestão e a prática, traduzindo, portanto, os ranços do autoritarismo internalizados em cada ator social envolvido na gestão pública.

A definição de papéis, a formação constante envolvendo todos os segmentos do Conselho Escolar e as relações interpessoais são fatores preponderantes que interferem diretamente na gestão democrática da escola pública. Por outro lado, quando não se considera a contribuição de cada um e não se investe na formação, percebe-se um desarranjo nas tomadas de decisão e na execução das ações.

Com o desenvolvimento do presente estudo pudemos constatar o que é amplamente destacado na literatura que trata sobre gestão democrática, de participação, autonomia, tal como Ghon (2008) entre outros, que a comunidade escolar não domina conhecimentos que respaldem sua participação em instâncias deliberativas, tais como os conselhos escolares, ou seja, não está preparada para contribuir com a implantação de uma efetiva gestão democrática e, na maioria das vezes, não oferecendo meios para que isso ocorra. Assim, se faz necessário investimento em formação objetivando possibilitar o acesso, domínio dos conhecimentos necessários para qualificar sua participação/contribuição com a democratização da gestão da escola, de modo contribuir para que se exerça de fato a função de controle social propugnada na legislação através de órgãos como os conselhos. A esse respeito destaca-se, ainda, os compromissos burocráticos da escola e a falta de um bom relacionamento com os setores sociais são alguns dos fatores inibidores importantes para sua devida implementação.

Com base nas considerações desenvolvidas anteriormente, faz-se necessário afirmar que a gestão democrática passa pela natureza social e pela democratização da escola, não se restringindo somente aos processos democráticos e transparentes correspondentes à função administrativa. Caso esses processos não se modifiquem ampliam-se as dificuldades de superação das práticas de gestão que transforma a escola em uma instituição verticalizada e autoritária. Ao contrário, para que se

concretize uma gestão democrática escolar é preciso, antes de tudo, que a gestão contemple duas vertentes: uma externa e outra interna. Externamente, quando a gestão certa do seu papel se encontra estreitamente ligada e consciente da sua função social; quando sua vocação democrática perpassa, justamente, pelo objetivo de contribuir para que o Conselho Escolar/Colegiado Escolar divulgue, produza e socialize o conhecimento produzido e que deve respaldar a atuação de todos os envolvidos com as decisões sobre as prioridades da escola. Internamente, define-se pela forma de organização, contemplando os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, políticos e administrativos, ou seja, a forma como é administrada a escola.

Convém ainda destacar, que a gestão democrática proclamada pelo estado é aparente, pois na realidade privilegia a manutenção do controle da ação pedagógica da escola, fazendo uso de um aparato que se configura através da edição de novos instrumentos de política educacional a exemplo das diretrizes curriculares nacionais das de avaliações utilizadas como mecanismos de pressão de responsabilização da escola e dos professores pelos resultados do desempenho dos alunos. Ao refletir sobre gestão escolar Klebis (2010), destaca que “ao gestor escolar caberá, portanto a difícil tarefa de encontrar coerência ente o que o sistema exige e o que a escola necessita”. Equilibrar essa equação é uma tarefa que requer que retomemos o que está preconizada na reforma educativa que orienta as gestões dos sistemas de ensino e das escolas no sentido de adequar-se ao modelo gerencial, em consonância, com as diretrizes do poder central e com o discurso dos organismos financeiros internacionais.

Essa reflexão aponta o gerencialismo como característica da reforma educativa em vários países exigindo dos gestores que se responsabilizem “pelo delineamento, pela normatização e pela instrumentalização da conduta da comunidade escolar na busca dos objetivos traçados” (AZEVEDO, 2006, p. 59). Com base nas considerações até aqui desenvolvidas o próximo capítulo se propõe a analisar o papel desempenhado pelos Conselhos Escolares na democratização da gestão da escola pública. Nesse sentido, abordaremos o Colegiado Escolar nome atribuído a essa instância colegiada nas escolas do sistema público do estado do Maranhão.

4.4 O Conselho Escolar e sua contribuição para implantação da gestão democrática

No Brasil, embora desde o Império os conselhos escolares tivessem tratamento legal, somente a partir do Manifesto dos Pioneiros da Educação em 1932 a defesa da descentralização e da participação começou a fazer parte da pauta de reivindicação dos educadores. Em 1961 foi criado o Conselho Federal de Educação com a Lei nº 4.024 e em 1971 a Lei nº 5.692, possibilitando que os municípios criassem conselhos de educação (CURY, 2000).

A partir da década de 1980, do século XX, os movimentos em defesa da democratização da educação pública destacavam a necessidade da descentralização das decisões e do controle social das políticas educacionais. Assim, em 1996 com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação sob nº 9.394 foi regulamentada a existência de órgãos normativos dos sistemas escolares e os conselhos escolares passaram a ser considerados como instrumentos de gestão democrática no âmbito das instituições escolares. Do mesmo modo o Plano Nacional de Educação aprovado pela Lei nº 10.172 de 2001 reforçou o princípio da gestão democrática, destacando a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

4.4.1 Conselho Escolar: entre o legal e o real

O processo de democratização, que teve início nos anos de 1980, envolveu os movimentos sociais e grande parte da sociedade civil, na busca de superação do controle, do burocratismo, do clientelismo e a da centralização das decisões no âmbito do governo federal. Nesse contexto, a Constituição Federal de 1988 destacou como um dos princípios que devem orientar o ensino público a gestão democrática, portanto, os conselhos escolares estão constitucionalmente imbricados com os demais princípios: liberdade, igualdade, qualidade, gratuidade e pluralismo. Desse modo, a escola também tem responsabilidade de cumprimento dos preceitos legais dispostos pela CF.

Nessa perspectiva, a democracia, a descentralização, a autonomia e a participação são questões constituintes das preocupações e das práticas

desenvolvidas no âmbito das escolas, uma vez que as mesmas como instâncias do sistema educacional são espaços de decisões e ações pedagógicas, administrativas e financeiras. Assim, a questão da democratização do poder está presente na escola e, evidentemente, a implantação e o fortalecimento dos mecanismos que fortaleça a participação, conforme Paro (1996, p. 93)

a pretensão de que a escola permaneça alheia à política, deixando inteiramente nas mãos do governo eleito a orientação da educação, é uma postura que procura manter a sociedade apenas no nível da democracia formal, restringindo a participação política da população às eleições periódicas para mandatos executivos e parlamentares e abrindo mão do controle democrático do Estado, característica da democracia social. .

Portanto, os conselhos escolares e equivalentes foram instituídos legalmente a partir do enfoque democrático. Estes são instrumentos que emergiram como resposta aos anseios de participação da sociedade civil na gestão pública, associados à descentralização, à autonomia da escola e à participação. Esses mecanismos favorecem práticas democráticas que superam as relações autoritárias e centralizadoras que ainda estão presentes nas instituições educativas. Nesse sentido, a gestão democrática e a democratização das relações de poder são desafios que perpassam a institucionalização e a implementação dessas instâncias colegiadas.

Por conseguinte, o processo de democratização da escola demanda esforços dos envolvidos e a compreensão do seu significado para que possam efetivar e se responsabilizarem pela sua implementação. Compreende-se então, que uma escola democrática não vem pronta e acabada, mas se constrói, principalmente, com o envolvimento da comunidade escolar através de decisão nos processos de conhecimento, formação, discussão e reflexão de temas relacionados com ação colegiada. Nesse aspecto, compreendem-se os colegiados como um dos mecanismos constituídos para contribuir com o fortalecimento dos processos participativos, com a construção de espaços de questionamentos e de deliberações coletivas objetivando tornar as escolas em um ambiente mais autônomo.

É importante registrar que as formas colegiadas nas escolas datam desde o século XIX. Segundo Abranches (1998), em Minas Gerais, em 1879, já existiam Caixas Escolares vinculadas às paróquias. A partir de 1920 em São Paulo foram criadas caixas escolares com o objetivo de integrar pais e mestres e assistir os

alunos carentes. Em 1963 por iniciativa do governo federal foram criadas como: as Associações de Pais e Mestres - APM e, a partir de 1980, alguns estados com São Paulo e Minas Gerais implantaram Conselhos Escolares tal como denominava as legislações estaduais, e outros estados implantaram Colegiados Escolares com uma nova nomenclatura, mas com funções similares.

Portanto, algumas experiências de ação colegiada datam de antes da Constituição Federal de 1988. No estado de São Paulo criou-se o colegiado através do decreto nº 11.625 de 23 de maio de 1978 (ANTUNES, 2002, p. 20) e em Minas Gerais em escolas estaduais, entre os anos de 1983 e 1987, porém sua institucionalização só aconteceu em 1992, através do Decreto Nº 33.334 regulamentada pela Lei 6.987.

Essas primeiras iniciativas se fortaleceram, conforme já indicamos, com a inclusão dos princípios da Gestão Democrática na CF de 1988 e, incorporadas na LDB de nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, artigos 3º, 14 e 15 dispõem sobre tais princípios tal como destacado a seguir, (BRASIL, 1996):

Art. 03 inciso 8º Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação do sistema de ensino

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

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

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

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

Esses artigos evidenciam o marco histórico da democratização da escola e fornecem instrumentos legitimadores da luta em prol da democratização da escola pública e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade do ensino. A incorporação dessas bandeiras de educação do país constituiu um avanço para construção de relações mais democráticas na escola pública. Pois a democracia contribuiu para o reconhecimento de participação da comunidade e, se tornou fundamental, no processo de construção da autonomia da escola, bem como, a promoção da implantação de práticas coletivas que possibilitem envolvimento da comunidade escolar e local na gestão da escola.

Alguns mecanismos foram constituídos no intuito de melhorar as relações internas e externas da escola, como também, assegurar a qualidade do ensino público no Brasil. Segundo Shiroma (2004, p. 41), os principais mecanismos que constituem a gestão democrática são:

descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa dos negócios educacionais; eleição direta e secreta para dirigentes de instituição de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação das políticas educativas, a supressão do Conselho Federal de Educação em razão do seu caráter marcadamente privatista; os colegiados escolares que eleitos pela comunidade escolar, deveriam frear arbitrariedades perpetradas pela administração de sistema e da escola.

Foi a partir do disposto nos Artigos 206 e 211 da CF /1988 e na LDB 9.394/1996 que os sistemas de ensino nos Estados e Municípios iniciaram um processo de discussão e aprovação de normativas próprias com vistas a implantar o Conselho Escolar, de modo a atender aos dispositivos legais.

Entretanto, mesmo que a contribuição do Conselho Escolar na implantação da Gestão Democrática seja inquestionável, pesquisas têm constatado que esses órgãos só podem cumprir essa função se estabelecerem relações autônomas e participativas, na qual seus membros, no exercício constante da reflexão e do embate de ideias, possam coletivamente “apontar soluções dos problemas do conjunto de interesse e vontade da escola” (GADOTTI, 2010, p. 49).

Nessa perspectiva, destacamos que construir a autonomia não é uma tarefa fácil. Autonomia consiste em um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, quase tantas quantos esforços existem em vivenciá-la e interpretá-la. Assim, na escola pública e em seu sistema de ensino, a questão da autonomia se evidencia mais nos discursos oficiais do que nas atividades práticas, ou seja, no cotidiano da escola.

Ferreira (2009) conceitua autonomia como a capacidade que o indivíduo tem de se governar. Assim, autonomia se relaciona com o direito à liberdade individual, usufruindo o direito, as escolhas por si só, sem intervenções do meio. Mas, a autonomia da gestão escolar prima por tantos outros aspectos porque a escola não é um elemento singular, único, e sim, uma instituição regida por leis, cujos objetivos devem atender aos interesses da sociedade.

Nesse sentido Conselho Escolar deve ser orientador e não uniformador. Em relação a isso Gadotti (2010, p. 26) afirma que:

[...] a escola deve ousar, experimentar o novo e não apenas pensá-lo. Mas para isso é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, se autogovernar. A autonomia se refere à criação de novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias.

O debate sobre a participação da comunidade, no processo da gestão democrática escolar, pode traduzir um novo rumo à educação, principalmente, resgatando-a da influência de concepções autoritárias orientadas pelas normas e formas próprias de governo autoritário da última Ditadura Militar. Para Weber apud Minto (2012, p. 180) a participação é:

[...] entendida como processo que por seu caráter pedagógico, favorecia a tomada consciente e comprometida de iniciativas, portanto, mudanças duradouras de comportamentos individuais e grupais passam a ser percebidas como elemento principal da construção da democracia, em que as decisões concernentes a toda sociedade resultariam de um amplo processo de decantação de reivindicações formuladas pelos setores majoritários, na tentativa de estabelecer limites àqueles interesses historicamente dominantes, acelerando o processo de transformação social.

Todos esses aspectos devem contribuir para ampliar a compreensão sobre desafios da institucionalização e funcionamento do Colegiado Escolar /Conselho Escolar. Pois segundo Gonh (2010, p. 106) afirma que:

[...] encontramos colegiados manipulados por diretora (es) despóticas(os), conselhos formados para legitimar os interesses da administração da escola, conselhos punitivos, que só convocam os pais para reclamarem dos seus filhos ou pedir-lhes ajuda financeira para festas ou reformas, ou ainda seduzi-los para colaborarem como mão-de-obra em mutirões, etc. Há ainda , os casos de conselhos com grande número de funcionários, que lá estão apenas porque são “cabos de transmissão” de estruturas superiores.

Somente com a superação desses aspectos evidenciados pela autora acima citada é que esses instrumentos de participação podem contribuir para a democratização no espaço escolar. Entretanto, o Colegiado /Conselho Escolar não são os únicos mecanismos de construção e fortalecimento da gestão democrática, pois ainda contamos com as associações de pais e mestres, os grêmios estudantis, os Conselhos de Classes ou séries e o PPP.

Esses instrumentos devem juntamente com o Conselho Escolar possibilitar a construção da gestão democrática, no entanto conforme já apontamos, “as maiores críticas estão no emperramento desta participação, passando pela manipulação do Conselho Escolar por diretores (as), extrema burocracia, chegando à má vontade em participar” (VIETZ apud GUTIERREZ; CATANI, 2003, p. 70). E, a participação depende de estímulos e condições favoráveis e, não somente de intenções legais, como comumente ocorre.

Nesse processo, a função de um diretor ou uma diretora é fundamental, pois aquele (a) que contribui para a burocratização da gestão emperra não só o trabalho do coletivo, mas o crescimento da escola e a adoção de práticas democráticas. Nesse sentido, torna-se urgente uma consciência do sentido lato do termo “res-pública” ao se tratar da escola pública. Rodrigues (1995, p. 70) nos adverte ainda que:

[...] no âmbito da administração da educação, aqui compreendendo todas as decisões de interesse da vida escolar, é necessário superar os processos centralizados e fundamentados em decisões de natureza técnica e burocrática, e partir para decisões nascidas da articulação dos interesses e das concepções diferenciadas dos diversos segmentos sociais envolvidos com a educação escolar.

Nesse aspecto, o papel do Colegiado Escolar é deliberar sobre as questões políticas, pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito da escola. Sua grande tarefa é ajudar a escola a construir seus documentos oficiais (Proposta Pedagógica ou seu Projeto Político Pedagógico), acompanhar sua execução e avaliar o alcance dos objetivos ou não. Conforme já expressamos, a base legal que dá sustentação do Conselho Escolar, está na CF de 1988, conhecida como Constituição Cidadã e na LDB nº 9.394 de 1996. Vale ressaltar que o Plano Nacional de Educação (PNE) sancionado como Lei sob o nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, em um de seus objetivos, destaca a importância da:

[...] democratização da gestão do ensino público, salientando-se, mais uma vez, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão da escola e da educação (BRASIL, 2004 p. 28).

O PNE (2001) confirmou o que descreve a LDB (1996) em seus artigos sobre democratização da escola pública. Desta forma, o Conselho Escolar é um instrumento sustentado por normas legais nestes dispositivos que regulamentam todo sistema educacional, além dos dispositivos estaduais e municipais que dispõem sobre a sua constituição e funcionamento.

Do mesmo modo, o Projeto de Lei (PL) nº 8.035/ 2010 do novo Plano Nacional de Educação- PNE dispõe no artigo 9º que 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 em seus respectivos âmbitos de atuação no prazo de um ano contado da publicação desta Lei.

Além desses aspectos, o PL do novo PNE vigência 2014-2020 destaca os seguintes aspectos no que se refere à gestão democrática das escolas:

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;

- Estimular a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e de associações de pais e mestres, assegurando-se, inclusive, espaço adequado e condições de funcionamento na instituição escolar;
- Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo.

Para que essas estratégias influenciem na gestão escolar e na qualidade do ensino, faz-se necessário ter consciência de que as mudanças não ocorrem de forma simples e rápida. Elas são complexas e lentas, principalmente, em se tratando da educação brasileira, que ao longo de sua história, sofreu e ainda sofre com ditames de um poder de estado por vezes excessivamente centralizador. Um dos mecanismos para o processo de democratização do Conselho Escolar. Segundo Ciseki (1998, p. 49) o Conselho Escolar é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários.

O Conselho Escolar situa-se, portanto, como um dos instrumentos que contribuem com processo de democratização da escola, entretanto, a sua simples implementação não significa garantia para efetivação do processo democrático na

escola pública. Destaca-se que a escola, tem como objetivo maior formar cidadãos críticos-reflexivos, capazes de transformar a sociedade.

Assim sendo, a participação de todos os profissionais da escola, bem como da comunidade escolar e local, deve fortalecer o processo educacional e contribuir com a formação dos alunos, afim de que eles possam se constituir como cidadãos ativos e participativos.

O Conselho Escolar como um importante instrumento de participação e controle social deve agregar representantes de todos os segmentos comunidade escolar e local, tais como: representantes de professores, funcionários, alunos, pais e representantes das associações locais para que juntamente com a direção, busquem uma gestão efetivamente democrática, fortalecendo a participação e o diálogo no sentido da construção de uma gestão democrático-participativa.

Nessa perspectiva, as mudanças que ocorrem no âmbito escolar, devem partir das decisões tomadas coletivamente, permitindo assim, que novas propostas contribuam para criar um ambiente democrático, com cidadãos comprometidos com a qualidade da escola pública. Nesse caso, o Conselho Escolar tem papel importante e decisivo na construção da qualidade do ensino público através da participação, tal como expressa a seguir:

[...] o Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola [...]. Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos. (BRASIL 2004, caderno 1, p. 22)

Com base na citação acima, depreende-se que o Conselho Escolar, se apresenta como um mecanismo que enfrenta o desafio de assegurar a vivência democrática em escolas públicas municipais e estaduais, permitindo definir prioridades de aplicação dos recursos e eleger estratégias de atuação, através do confronto de ideias dos argumentos apresentados que contribuam para o surgimento de diferentes pontos de vista, novas concepções e percepções, bem como de alternativas para o bom funcionamento da escola e da melhoria do processo ensino e aprendizagem. Nesse sentido:

[...] o Conselho Escolar se constitui na própria expressão da escola, como seu instrumento de tomada de decisão. O Conselho Escolar, similarmente ao Conselho Universitário, representa a própria escola, sendo a expressão e o veículo do poder da cidadania, da comunidade a quem a escola efetivamente pertence.

Os Conselhos Escolares na educação básica, concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das "comunidades escolar e local" (LDB, art. 14). Sua atribuição é deliberar, nos casos de sua competência, e "aconselhar" os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as ações a empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola. O conselho existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito. (BRASIL 2004, p. 36-7)

Dessa forma, o Conselho Escolar se constitui num órgão responsável pela democratização da escola e, conseqüentemente, do sistema de ensino, através da participação, da autonomia e do fortalecimento da democracia no contexto escolar. É salutar enfatizar que as bases das atuais políticas educacionais fundamentam a implantação de Conselho Escolar em geral, por isso, há a necessidade dos sistemas estaduais, municipais e do Distrito Federal de se estabelecer parâmetros para sua constituição, o que já vem sendo feito.

De acordo com Ciseski e Romão (2001) os principais parâmetros para constituição de Conselhos Escolares que atuam como instrumento de democratização das decisões no espaço escolar é de natureza deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora, tendo como atribuições a elaboração do regime interno, bem como a elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação do PPP, proporcionando a participação efetiva da comunidade escolar, entre outras. Quanto às normas de funcionamento deve se reunir periodicamente. Vale destacar que os membros do conselho não são renumerados.

Quanto à composição do Conselho Escolar, este deve assegurar a participação, mediante a representação de todos os segmentos na comunidade escolar e local. Sendo que a escolha deverá acontecer por meio de eleição, por do voto direto dos respectivos membros dos segmentos. Dependendo da normatização de cada sistema poderá ter a vigência de um ano ou mais, tendo direito de renovação de mandato.

Nessa perspectiva, uma das principais funções do Conselho Escolar é garantir que os parâmetros democráticos sejam vivenciados no interior da escola e que sejam utilizados meios e mecanismos que oportunizam a participação de todos em torno das necessidades da escola. Conseqüentemente, essa instância colegiada

deve ser considerada um plano estratégico cuja amplitude, deve fortalecer a democratização para que a escola possa cumprir a sua função social. Nesse sentido:

[...] o Conselho Escolar é o espaço que todos os segmentos da comunidade escolar e da comunidade local têm para discutir e encaminhar ações que assegurem as condições necessárias à aprendizagem na escola, para que as crianças, adolescentes e jovens possam ser cidadãos que participam plenamente da vida social. A escola é a instituição especializada da sociedade para oferecer oportunidades educacionais que garantam a educação básica de qualidade para todos. (BRASIL, 2004, caderno 3, p. 15).

Assim sendo, a escola precisa de ter um conselho atuante para que ele possa interferir positivamente na gestão e, conseqüentemente, na construção de uma escola pública autônoma e democrática, na sua gestão e no acesso e permanência com sucesso de todos os alunos. (GADOTTI, 2010). Nesse caso, a equipe gestora tem a responsabilidade de mobilizar toda a comunidade escolar e representante da comunidade local para buscar soluções para os vários problemas que a escola enfrenta, principalmente, aqueles ligados ao processo ensino e aprendizagem.

Todavia, para implantar a gestão democrática na escola pública, se faz necessário compreender que esta se efetiva pela participação tanto dos profissionais da escola como da comunidade escolar e local, na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

O Conselho Escolar deve construir coletivamente o PPP, partindo das necessidades reais, devendo romper com culturas autoritárias no âmbito escolar, pois o individualismo, o egoísmo e a autocracia contrariam os princípios de diálogo e participação da comunidade e não possibilitam a adoção da gestão democrática.

Quando atuante, o Conselho Escolar, representa uma nova etapa na vida da escola pública, pois contribui para a inserção da comunidade na escola. É nesse sentido, que o Conselho Escolar apresenta-se com uma instância de intermediação e de integração de todos em prol de objetivos comuns.

5 O ESTADO DO MARANHÃO E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO COLEGIADO ESCOLAR: POSSIBILIDADE E LIMITES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A dimensão democrática prevista na CF de 1988, em seu Artigo 206, possibilitou o princípio democrático na gestão do ensino público. Desse modo é indispensável à atuação efetiva do Estado, no sentido de mobilizar os recursos necessários para assegurar o acesso e a permanência na escola com igualdade de condições para todos.

O Estado do Maranhão, no intuito de atender tamanha exigência da CF/1988, instituiu os Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino da rede estadual no governo do então Governador Edison Lobão e da Secretária de Estado da Educação em exercício: Denise Magalhães Lobão Silva, através do Decreto 12.399 de 18 de maio de 1992 (ANEXO A).

Esse Conselho Escolar, de acordo com o Decreto acima citado em seu art. 1º determina que:

fica criado, junto às unidades de Ensino de Pré-escola, 1º e 2º graus da rede estadual, o conselho Escolar, como órgão representativo da comunidade escolar.

Parágrafo único- o Conselho Escolar terá funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes a gestão administrativa, pedagógica e financeira das unidades de ensino, respeitada a legislação em vigor.

Desta forma, este Decreto foi o primeiro passo que o Estado do Maranhão deu para a construção do processo de democratização das escolas da rede pública estadual. Mesmo criticada a forma de criação desses Conselhos, considerada verticalizada, buscou-se atender a grande base legal nacional e estadual, respectivamente a Constituição Federal de 1988 e a Constituição Estadual de 1989. Para tanto, deve-se considerar um grande avanço no campo educacional do Estado do Maranhão, uma vez que antes desses conselhos, as escolas da rede pública seguiam os direcionamentos das Secretarias de Estado e/ou de suas representações regionais sem nenhuma participação da comunidade escolar.

Diante do exposto, e com as mudanças econômicas, sociais e políticas de ordem global e local buscou-se reformas no campo educacional e o grande debate e discussões para melhorar o acesso a qualidade e permanência do aluno na escola. Nesse sentido, o Estado do Maranhão em 1995, no governo de Roseana Sarney

Murad, foi instituído o Colegiado Escolar atendendo ao disposto do art. 64, III da Constituição Estadual de 1989:

instituiu o Colegiado nas unidades estaduais de ensino do Maranhão, do Pré-escolar, Ensino Fundamental e Médio, como órgão representativo da comunidade escolar, com funções de caráter deliberativas e consultivas nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, através do Decreto nº 14.558 de 22 de maio de 1995 com o objetivo de viabilizar o processo de democratização da escola pública estadual (MARANHÃO, 1995)

Todavia, o Colegiado Escolar do Maranhão, como um instrumento de democratização da escola pública, foi institucionalizado dentro de uma relação vertical sem a participação e discussão da comunidade escolar da rede estadual como também a comunidade local. Desta forma, questiona-se como um instrumento de democratização da escola pública é institucionalizado sem a participação dos agentes envolvidos no processo. Mas, é necessário reconhecer que o momento em que se cria o Colegiado Escolar para todas as escolas públicas estaduais do Maranhão era de grandes discussões em torno da reforma educacional no país.

Como esta experiência não era pioneira no Maranhão, como já afirmamos antes, a existência de conselhos escolares, como assegura o Decreto nº 14.558 de 1995 (ANEXO B), faz referência em seu art. 5º ao Decreto 12.339/1992: “os Conselhos Escolares existentes, instituídos como órgãos executivos através do Decreto nº 12.399, de 18 de maio de 1992, funcionarão regularmente até a implantação definitiva das Caixas Escolares”.

Diante disso, afirma-se que já existia conselho escolar, também instituído pelo governo, antes da implantação do Colegiado Escolar em 1995 nas escolas públicas estaduais do Maranhão, ou seja, tanto o conselho quanto o colegiado no Maranhão foram instituído pelo governo sem a participação dos agentes que fazem parte do processo educacional do Estado.

Segundo o manual,¹⁴ elaborado e organizado pela equipe da Superintendência de Avaliação da Gestão Escolar (SUAGE), com o intuito de possibilitar a escola o uma melhor implementação Colegiado Escolar define como:

¹⁴Manual Colegiado Escolar- Eleições dos Colegiados Escolares, Biênio 2009/2011 -7ª Pleito- São Luis. 2009.

Um instrumento de democratização das decisões, permitindo a vivência democrática de ideias, de necessidades comuns, de alternativas discutidas e partilhadas coletivamente. Representa um espaço de participação e decisão, discussão e negociação das demandas educacionais, propiciando a construção da cidadania participativa ao definir os rumos e as prioridades da escola.

Nesse sentido, o Colegiado Escolar no Maranhão possibilitou o processo de construção coletiva na escola e propiciou uma reflexão sobre o seu cotidiano ajudando a na desconstrução do entendimento da gestão que sempre foi entendida como sendo de centralização e verticalização em seu modo de agir, abrindo um espaço para participação e autonomia de seus agentes do Colegiado Escolar.

No Maranhão a institucionalização do Colegiado Escolar não é diferente do estabelecido em outros estados da federação ¹⁵ mesmo diferenciado na sua nomenclatura baseado no art. 14 inciso II que cita: participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Portanto, Conselhos e Colegiados Escolares são equivalentes, ou seja, a nomenclatura não altera as suas funções ou atuação diante da legislação.

O Colegiado Escolar da rede estadual do Maranhão, desde a sua implantação em 1995, que os governos vêm buscando alterar o texto para melhorar a sua implementação e efetivação no espaço escolar através de Decretos, Portarias e manuais.

Através da Portaria nº 1.242 de 07 de julho de 1995 (ANEXO C), no seu Art. 5º ampliou o mandato dos representantes do colegiado para dois anos e regulamentaram-se as funções, objetivos, composição, atribuições, funcionamento e disposições gerais e transitórias do colegiado das escolas públicas estaduais.

Na tentativa de melhorar a implementação do Colegiado Escolar nas unidades de ensino, em 1996, foram publicados dois decretos e uma portaria. O Decreto nº 14.973 de 29 de março de 1996 reafirmou o Diretor da unidade como presidente do Colegiado.(ANEXO D); a portaria nº 2.519 de 30 de outubro de 1996

¹⁵ O Colegiado Escolar independente do Estado segue a mesma legislação: Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inc. VI que estabelece a gestão democrática do ensino público na forma da lei; A Constituição Estadual de 1989, no seu artigo 64, inc. III; A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, no artigo 14, inc. II, assegura a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; A Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, nos arts. 40 e 62; Decretos nº 14.558, de 22 de maio de 1995; Portarias nº 1242, de 07 de julho de 1995; Decretos nº 14.973, de 29 de março de 1996; Decretos nº 15.288 de 30 de outubro de 1996; Portarias nº 2.519, de 30 de outubro de 1996; Decreto nº 24.527 de 05 de setembro de 2008; Decreto nº 24.528 de 05 de setembro 2008 (MARANHÃO, 2009)

confirma a presidência para o gestor entre outras providências (ANEXO E) e o Decreto nº 15.288 de 30 de outubro de 1.996 (ANEXO F) altera dispositivo dos decretos aos 14.558 de 22/05/95 e modificado pelo decreto nº 14.973 de 29 /03/96. O Decreto 18.697 de 29 de maio de 2002 (ANEXO G) alterou dispositivos dos Decretos 14.558 de 22/05/1995, modificado pelos Decretos de nº 14.973 de 29/03/1996 e 15.288 de 30/10 1.996. Vale ressaltar, que a normatização para implementação do Colegiado nas escolas públicas estaduais vem se aprimorando no sentido de torná-lo mais democrático.

No governo de Jackson Lago, respaldado na Constituição Estadual de 1989 nos incisos III e V do Art. 64, promove alterações significativas no Colegiado Escolar através do Decreto nº 24.527 de 05 de setembro de 2008 (ANEXO H) e nº 24.528 (ANEXO I), que alterou o dispositivo do Decreto nº 14.558 de 22 de maio de 1995 e dá outras providências. No Artigo 2º ficou estabelecido que o Colegiado Escolar fosse composto pelo diretor da Unidade de Ensino e por representantes de todos os segmentos da escola.

O Decreto define como o objetivo do Colegiado Escolar “promover o fortalecimento, democrático, com progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas públicas” (Portaria, 1.252/95, art. 3º). O Colegiado Escolar, como instrumento permanente de debate, geração de ideias, administração de conflitos e busca de alternativas para a escola, exerce uma função de natureza pedagógica e política fundamental para construção de uma escola democrática e autônoma.

A gestão democrática da escola só se consolida com a participação da comunidade escolar e conquista da autonomia como características indispensáveis para que as práticas educativas se desenvolvam e venham contribuir para melhorar o acesso e permanência dos alunos na escola.

As funções do Colegiado Escolar são de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira das escolas (Portaria nº 1.242 de 07 de julho de 1995 art. 3º). Há necessidade de verificar no decorrer da pesquisa como funciona o colegiado diante de tamanha tarefa, e identificar se há autonomia para tal função.

Segundo o manual da SUAGE do Maranhão (2009), a autonomia do Colegiado Escolar é exercida nos limites da legislação vigente e das diretrizes da Política Educacional expedidas pela Secretaria de Estado da Educação. Isto quer

dizer que a autonomia do Colegiado Escolar necessita de outros requisitos para atingir a sua plenitude.

Desse modo, a autonomia da escola pública não deve ser algo adquirido por meio de normas, decretos ou leis. Não é dada, não é pronta e acabada, mas é algo construído no seu interior e no seu dia a dia. Essa construção requer a elaboração e a incorporação de uma nova concepção, pautada em princípios democráticos, buscando sua autonomia e liberdade para que a escola assuma seu destino na construção e execução do seu PPP.

Essa autonomia não isenta o Estado de suas competências e nem de uma divisão de responsabilidade. Quando a escola assume os seus resultados, quebra paradigmas em relação à velha prática de culpar outrem pelo que não está satisfazendo e busca conhecer as causas dos resultados insatisfatórios para superá-los.

A experiência de autonomia da gestão escolar só de fato será consolidada quando a comunidade escolar assimilar a importância e a necessidade de contar com a representação, na tomada de decisão, para alcançar os resultados almejados. Portanto, quanto mais envolvimento da comunidade na tomada de decisão, maior é o poder de gerar impactos e de produzir mais resultados satisfatórios.

O Colegiado Escolar deve proporcionar um novo jeito de organizar, articular e executar as atividades pedagógicas, como também, constituir sua identidade, sua missão, seus valores e a sua visão refletida num espírito de equipe. No estado do Maranhão o documento norteador da implantação do Colegiado Escolar destaca os princípios orientadores do seu funcionamento:

participação expressa na: Ação dialógica, Mobilização, Organização e Transformação; Autonomia reafirmada no (a): Autoconhecimento, Auto-gestão, Compartilhamento de decisões e Responsabilização; Parceria formalizada na: Interação, Construção coletiva, Co-responsabilidade e Cooperação; Democratização em função do (a): Reconhecimento do direito, compartilhamento do poder, acesso às informações e Socialização de decisões (MARANHÃO, 2009).

Portanto, um Colegiado Escolar atuante é de fundamental importância para tomada de decisões e para construção de uma gestão democrática, que propicia um ensino pelo qual o aluno usufrua da herança cultural acumulada, exercendo o papel de sujeito de transformação da sociedade. Dessa forma, a democratização da

escola pública só será possível, se for orientada por princípios básicos como a participação e o diálogo horizontal entre todos que dela participa.

5.1 Caracterização das escolas pesquisadas

5.1.1 Centro de Ensino Graça Aranha

O Centro de Ensino Graça Aranha– CEEGA, lócus empírico da pesquisa, integra administrativamente a rede de estadual de ensino público do Maranhão. Localiza-se na cidade de Imperatriz, segunda cidade em importância econômica localizada na região oeste do estado. Criado em 1978, no Governo de Nunes Freire pela Resolução nº 090/ 1978 do Conselho Estadual de Educação, no contexto da ditadura militar, em conformidade com o plano de expansão das oportunidades educacionais com vistas a de formação do jovem e do trabalhador através do ensino de segundo, com a implantação de cursos profissionalizantes de natureza compulsória, de acordo com o Art. 1º da Lei nº 5692/71, onde estava disposto que o ensino de 1º e 2º graus tem por objetivo geral proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto-realização, qualificação para o trabalho e preparo para o exercício consciente da cidadania.

Inicialmente, o Centro de Ensino Graça Aranha funcionava no prédio do Grupo Escolar Mourão Rangel com quatro turmas, ofertando os seguintes cursos de 2º grau com Habilitação Básica em Eletricidade, Mecânica e Administração Financeira. A partir de maio de 1980, passou a funcionar em sede própria, que foi construída pelo Programa de Expansão e Melhoria do Ensino (PERMEN), auxiliado por recursos do Banco Internacional e Desenvolvimento (BIRD), em cumprimento aos acordos MEC/USAID celebrado entre o governo brasileiro e o dos Estados Unidos.

Com vistas a favorecer uma melhor compreender sobre estes acordos destaca-se que:

Série de acordos produzidos, nos anos 1960, entre o Ministério da Educação brasileiro (MEC) e a *United States Agency for International*

Development (USAID)¹⁶. Visavam estabelecer convênios de assistência técnica e cooperação financeira à educação brasileira. Entre junho de 1964 e janeiro de 1968, período de maior intensidade nos acordos, foram firmados 12, abrangendo desde a educação primária (atual ensino fundamental) ao ensino superior. O último dos acordos firmados foi no ano de 1976. (HISTEDBER, s/d)

E ainda, o acordo MEC-USAID inseria-se num contexto histórico fortemente marcado pelo tecnicismo educacional da teoria do capital humano, isto é, pela concepção de educação como pressuposto do desenvolvimento econômico. Nesse contexto, a “ajuda externa” para a educação tinha por objetivo fornecer as diretrizes políticas e técnicas para uma reorientação do sistema educacional brasileiro, à luz das necessidades do desenvolvimento capitalista internacional. Os técnicos norte-americanos que aqui desembarcaram muito mais do que preocupados com a educação brasileira, estavam ocupados em garantir a adequação de tal sistema de ensino aos desígnios da economia internacional, sobretudo aos interesses das grandes corporações norte-americanas. Na prática, MEC-USAID não significou mudanças diretas na política educacional, mas tiveram influência decisiva nas formulações e orientações que, posteriormente, conduziram o processo de reforma da educação brasileira na Ditadura Militar.

A falta de infraestrutura em termos de inadequação das escolas falta de laboratórios, oficinas, materiais pedagógicos, a formação dos professores não atendia as necessidades de conhecimentos específicos relacionados à natureza dos cursos profissionalizantes implantados no país. Como consequência, o fracasso da profissionalização compulsória e a intensificação de críticas por parte dos educadores, pais, alunos, movimento social organizado exigiam do governo mudanças no ensino de 2º Grau.

Pressionado, o governo militar promulgou a Lei nº 7.044 de 1982 que extinguiu a obrigatoriedade da profissionalização no ensino de 2º grau, converteu a habilitação profissional em opção, uma vez que as escolas poderiam optar pelos cursos de formação geral cuja decisão competiria à escola. Transformou a qualificação para o trabalho em preparação para o trabalho, com mudança no currículo e, conseqüentemente, a estrutura curricular dos cursos foi modificada. A escola em referência, assim como as demais escolas de ensino de 2º Grau

¹⁶USAID e a educação brasileira: um estudo a partir de uma abordagem crítica da teoria do capital humano (1982);

existentes no país, passou a ofertar cursos de Educação Geral. Com relação aos cursos profissionalizantes cuja procura era bastante significativa, a escola passou a oferecer à comunidade os seguintes cursos: Magistério e Técnico em Contabilidade.

Com a redemocratização do país a elaboração de uma nova Carta Constitucional e de uma nova LDB, foi realizada reformas na educação visando incorporar o previsto nos dispositivos legais. A partir de 1990, dentro de um novo contexto político e de crise da economia novas em um contexto de globalização da economia, neoliberalismo e reestruturação produtiva, foram realizadas reformas educativas visando adequar a educação às exigências de formação decorrentes do progresso técnico-científico que apresentação novas exigências à educação e à escola com vistas à formação do trabalho para se inserir em um mercado em contínua transformação. Assim, atendendo as deliberações da Secretaria de Educação do Estado/Coordenadoria do Ensino de 2º Grau, foram realizadas modificações na estrutura curricular dos cursos oferecidos pela escola, a saber: Técnico em Contabilidade, Técnico em Administração e Magistério.

Destaca-se ainda, a implantação do Projeto de Revitalização do Curso Magistério pelo Ministério da Educação que obteve a adesão do Estado do Maranhão como dos demais estados brasileiros. A SEEDUC/MA, através da Coordenação do Ensino de 2º Grau cria um grupo de trabalho que coordenou a elaboração do Projeto Pedagógico de Revitalização do Curso de Magistério que serviu como modelo para todo o Estado. Posteriormente, já nos anos de 1990, outro Projeto de Revitalização do Magistério e implementado pelo governo federal e o CEE Graça Aranha, através do Decreto Governo de Roseana Sarney de 1988, e o Centro de Ensino de 2º Grau Graça Aranha é transformado em Centro de Referência Para Formação de Magistério Graça Aranha¹⁷. Dentre os seus objetivos destaca-se o de preparar professores para atuarem nas séries iniciais do ensino fundamental.

Convém destacar que essa realidade é alterada pelas reformas educativas que são implementadas no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, com destaque para a reforma do ensino médio e da educação profissional a implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais para esse nível e modalidade de ensino.

¹⁷ Como Centro de Formação para o Magistério seu objetivo era promover e solidificar a formação de professores, destinados às séries do Ensino Fundamental, tendo como principal ponto de referência o eixo que liga ao desenvolvimento das potencialidades e habilidades relativas aos campos sócio-afetivos e cognitivos do futuro profissional.

Aprovadas em 1998 e 1999, respectivamente, provocaram uma nova reestruturação no agora Ensino Médio com a extinção dos cursos técnicos pela Rede Estadual, assim a partir de 2002 a escola passou a ofertar somente o Ensino Médio. Cabe salientar, que as últimas turmas do curso Normal em nível Médio foram concluídas em 2004.

Atualmente, o Centro de Ensino Graça Aranha oferece curso de ensino médio em razão de sua localização privilegiada, está próximo das paradas das linhas de ônibus que circundam a grande Imperatriz, atende alunos que residem no centro da cidade e nos vários bairros da cidade. Em 2014, a referida escola conta com 968 alunos matriculados nos dois turnos.

Segundo o Projeto Político Pedagógico do CEEGA, as crenças e valores que fundamentam o seu projeto educativo e a formação dos jovens, baseiam-se na premissa da educação como forma e resgate da cidadania do indivíduo, tornando-o um membro atuante da comunidade em que se insere, qualificando-o para o trabalho e para o prosseguimento dos estudos, em nível superior (PROPOSTA CURRICULAR, 2006, CEEGA).

5.1.2 Centro de Ensino Nascimento de Moraes

A escola Centro de Ensino Nascimento de Moraes, segunda escola selecionada para realização da pesquisa, foi fundada em 1969 como Ginásio Bandeirante para atender a uma demanda do antigo curso ginasial. Funcionou como Complexo Escolar Mourão Rangel em 1974 e somente em 23 de maio de 1976, no governo de Osvaldo da Costa Nunes Freire, passou a funcionar em prédio próprio situado na Rua Leôncio Pires Dourado, S/N- Praça da Bíblia no bairro Bacuri, passando a denominar-se: Unidade Escolar Nascimento de Moraes, para homenagear o poeta e escritor maranhense José Nascimento de Moraes. O Centro de Ensino Nascimento de Moraes foi reconhecido pelo decreto de Lei 5.387 e regulamentado pela Resolução 113/1981 do Conselho Estadual de Educação.

É uma escola estadual que atende boa parte da demanda de jovens que residem no bairro onde está localizada a escola, atendendo também alunos de outros bairros próximos que pleiteiam uma vaga nessa escola pública. Durante muito tempo, oferecia apenas a segunda fase do Ensino Fundamental, mas, com a

ampliação do Ensino Médio nas Escolas Estaduais passou a atender também esse nível de ensino oferecendo acesso ao Ensino Médio.

Atualmente, é uma escola que atende somente alunos do ensino médio do bairro que está localizada, como também alunos de outros bairros que pleiteiem uma vaga. Procura sempre fazer o melhor para atender as necessidades de sua comunidade, buscando e se adaptando as inovações que lhes são apresentadas.

Caracteriza-se como uma escola que tem uma atuação dinâmica, junto aos alunos e a comunidade desenvolve ações de estímulo a aprendizagem dos alunos com vistas à superação de suas dificuldades, com ações efetivas que repercutem na diminuição dos índices de reprovação e evasão escolar. Busca apoio junto aos órgãos públicos, pais e comunidade para realizar vários projetos/trabalhos educativos, objetivando dinamizar e buscando sempre a melhoria do processo educativo. Nesse sentido, investe na dinamização de atividades, na qualidade das dependências físicas das salas, na dinâmica das aulas cujos resultados positivos se fazem sentir na melhoria dos indicadores educacionais redução da repetência, da evasão e na qualidade do ensino ministrado na escola.

Os resultados positivos alcançados pela escola repercutiram no seu reconhecimento junto à sociedade de Imperatriz na década de noventa, especificamente no ano de 1997 A escola foi escolhida pela Secretaria de Estado da Educação- Superintendência de Programas Especiais (SEEDUC) e pelo Secretário de Estado da Educação e a Superintendente Marina Esteves para ser a escola piloto na implantação do Programa de Gerenciamento pela Qualidade Total (PGQT). Esse programa, segundo a gestora e demais profissionais da escola, trouxe contribuições significativas para melhorar ainda mais os indicadores educacionais da escola, ou seja, reduzir os índices de reprovação e de evasão dos educandos do Centro de Ensino Nascimento de Moraes.

5.2 A atuação do Colegiado Escolar nas escolas estaduais: percepção dos sujeitos

Neste, analisam-se as respostas apresentadas pelos sujeitos que participaram da pesquisa às questões constantes no instrumento roteiro de entrevista semiestruturada contemplando questões abertas e fechadas. A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas estaduais do município de Imperatriz, do

Estado Maranhão, tendo como o objetivo debater a respeito da contribuição do Colegiado Escolar na construção da gestão democrática da escola, subsidiados na reflexão teórica e empírica empreendida pela pesquisa, assim como das observações que realizamos como pesquisadora durante a realização da pesquisa, quando da aplicação dos instrumentos ou das visitas realizadas às escolas para observar a dinâmica do seu funcionamento, constatamos com os sujeitos das escolas e complementar as informações coletadas.

Os dados da pesquisa foram coletados no período de dezembro de 2013 a maio de 2014. A partir dos dados empíricos realizamos uma leitura analítica qualitativa das informações e registros coletados nas observações de campo que serão a base para a construção deste capítulo, organizado em subtemas eleitos de acordo com os objetivos norteadores da pesquisa. Nesse sentido, faz-se necessário destacar que interessa-nos, sobretudo refletir sobre a atuação do Colegiado Escolar no processo de construção da gestão democrática das escolas pesquisadas, como esse processo está sendo concretizado no seu interior com relação a sua autonomia construída pelo coletivo da escola, compreendido como as possibilidades de interação entre profissionais da educação, pais e/ou responsáveis, estudantes e comunidade local com vistas a elaborar uma proposta de trabalho educacional que atenda aos interesses e necessidades da clientela atendida. Refletimos sobre as respostas apresentadas pelos sujeitos ouvidos em relação às concepções que norteiam uma escola democrática e, como a democratização manifesta-se no cotidiano da escola, assim como em relação à participação, ou seja, qual o significado da participação dos representantes de cada segmento da comunidade escolar. A esse respeito convém destacar, segundo SILVA (2005, p. 2), que:

Discutir gestão escolar democrática implica apreender conceitualmente os significados da autonomia decretada e da autonomia construída. Implica ainda perceber como se produz, na concretude da ação pedagógica, a autonomia conquistada pelo coletivo da escola, além da autonomia que é entendida como a utilização, com transparência, dos recursos públicos transferidos às escolas

Com base nas reflexões desenvolvidas anteriormente, na construção do presente capítulo, inicialmente realiza-se a contextualização/caracterização das duas escolas pesquisadas com o objetivo de identificar de quem se fala e com quem se fala. Em seguida, apresenta-se o resultado das análises dos dados coletados

através de entrevista semiestruturada contemplando questões abertas e fechadas e das observações in loco realizadas com objetivo de ampliar a compreensão, preencher lacunas sobre o processo de democratização da escola pública que está por ser construído, portanto, não podemos nos afastar desse propósito para que possamos definir os horizontes que balizam uma escola pública democrática e inclusiva.

Considerando os objetivos norteadores do presente estudo dissertativos destaca-se como geral: analisar a relação entre a base normativa e atuação do Colegiado Escolar e suas explicitações no desenvolvimento da gestão democrática. Específicos: Identificar princípios e concepções de gestão escolar prescrita na base normativa e regulamentos nacionais, estaduais e escolares; Identificar procedimentos e critérios da constituição dos colegiados escolares; Descrever a agenda de trabalho do colegiado escolar e a periodicidade de reunião; Identificar as atribuições dos membros do colegiado na escola; Analisar os espaços de participação dos membros do colegiado nas atividades escolares; Descrever a forma de relação dos representantes dos segmentos com os representando no tratamento das questões da escola; Confrontar a participação da representação de cada segmento nas deliberações e consultas colegiadas. na presente subseção com base nos dados e informações levantadas através da observação “in loco” realizada nas duas escolas e nas respostas apresentadas pelos segmentos representativos da comunidade escolar no Colegiado das duas escolas.

Através do roteiro de entrevista semiestruturada aplicada a uma amostra constituída pelo Centro de Ensino Graça Aranha e o Centro Nascimento de Moraes, refletiremos a seguir sobre a percepção que estes sujeitos têm sobre contribuição do Colegiado Escolar para democratização da gestão, conseqüentemente, para aperfeiçoamento dos processos de tomadas de decisões administrativas, tornando-os mais transparentes, além de contribuir para fortalecer a participação dos sujeitos e autonomia da escola.

Subsidiados nas referências teóricas e metodológicas de autores que estudam a temática e fundamenta o desenvolvimento de pesquisas de natureza quantitativa e qualitativa, características inerentes a presente pesquisa, buscamos analisar as falas dos sujeitos da pesquisa, membros do colegiado das escolas pesquisadas em relação aos princípios e concepções da gestão democrática, procurando saber se estes princípios e concepções estão presentes na gestão do

CEEGA e CENM. Desse modo, elencamos as respostas dos entrevistados nos quadros a seguir, para analisá-las a partir da base normativa e demais dispositivos legais que dispõe sobre as diretrizes e bases de organização e funcionamento da educação nacional.

Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada contemplando quinze questões distribuídas entre questões abertas e fechadas aplicadas por uma amostra de dez sujeitos constituída por dois alunos, dois pais, dois servidores (técnico-administrativos, auxiliar operacional), dois professores e dois gestores, totalizando doze sujeitos representantes dos segmentos da escola, no Colegiado Escolar das duas escolas pesquisadas.

A opção pela utilização de roteiro de entrevista semiestruturada deu-se em razão deste instrumento favorecer um contato mais aberto com o entrevistado, permitindo ao pesquisador extrair um volume maior de dados e informações sobre o objeto, o que, conseqüentemente, possibilita o enriquecimento do trabalho.

Segundo Rosa Arnoldi (2006 p. 87), comparando os benefícios decorrentes do uso da entrevista em relação às outras técnicas tais como: questionários, formulários, leitura documentada e observação participativa, a entrevista apresenta vantagens, descritas a seguir:

Proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, junto aos segmentos [...], possibilitando a inclusão de roteiros não previstos, sendo esse um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea;

Cumprem um papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e econômica que prevê, antecipadamente, os enfoques, as hipóteses e outras orientações úteis para as reais circunstâncias da investigação, de acordo com a demanda do entrevistado, propiciando tempo para a preparação de outros instrumentos técnicos necessários para a realização, a contento, da entrevista.

Ribeiro (2008) aponta como vantagens da utilização da técnica da entrevista, a flexibilidade na aplicação, a facilidade de adaptação de protocolo, além de viabilizar a comprovação e o esclarecimento de respostas que sobre as quais podem pairar dúvidas.

O roteiro de entrevista utilizado contempla aos objetivos e às questões norteadoras do estudo. Assim ao questionamos os representantes dos segmentos do Colegiado Escolar das duas escolas, solicitamos identificar os princípios e concepções de gestão adotada, prescrita na base normativa e regulamentos

nacionais, estaduais e da própria escola que normatizam o funcionamento do Colegiado Escolar. Assim, foram apresentadas as seguintes respostas. Convém esclarecer que objetivando a garantia do anonimato, os sujeitos da pesquisa foram nomeados da seguinte forma: alunos A1 e A2, pais de P1 e P2, servidores de S1 e S2, Professores de PR1 e PR2 e os gestores de G1 e G2.

Quadro 01 - Princípios e concepções da Gestão Democrática

Princípios e concepções de Gestão Democrática	Segmentos
Princípios democráticos: organização, regras e interesses do corpo docente;	A1 e A2
Significa uma administração aberta, comunicativa e participativa nas suas atitudes;	S1 e S2
Gestão participativa e democrática significa que sejam respeitados os preceitos da legislação brasileira e que tenha como princípio e concepção o desenvolvimento pleno do educando.	PR1 e PR2
Uma gestão democrática significa que os princípios políticos e pedagógicos tenha como pressuposto a antecipação responsável dos representantes de todos os segmentos de acordo com as normas definidas. É necessário também que o colegiado escolar tenha competência de ser: administrativo, deliberativo, consultivo e avaliativo.	G1 e G2

Fonte: Pesquisa realizada nas escolas

Inicialmente nos preocupamos em analisar os princípios, concepções, critérios de constituições do Colegiado Escolar. A análise dos depoimentos revela que a compreensão dos sujeitos em relação aos princípios e concepções da gestão democrática, especialmente dos alunos, remete-os a definir princípios e necessidades apenas em relação ao segmento, o docente, ou seja, ao segmento que identificam como o mais significativo da comunidade escolar. Essa concepção expressa uma percepção limitada desse segmento sobre os princípios e concepções e que devem balizar o funcionamento do Colegiado Escolar, explicitando uma compreensão fundamentada em relação de proximidade, de identidade, relações de poder estabelecidas entre professor e aluno, atribuindo importância, e destaque pelas funções que ocupam na estrutura da escola, e assim, legitimam seus interesses. Conforme falas do A1 e A2: “Princípios democráticos: referem-se à organização, regras e interesses do corpo docente”. É uma visão limitada, que revela desconhecimento e a necessidade de investimento na formação dos

conselheiros, visando superar essa visão distorcida de que são princípio e concepção que devem nortear a atuação de um órgão colegiado.

Nas respostas apresentadas pelos professores à mesma questão, estes salientam que para o segmento aluno: “Gestão participativa e democrática significa que seja respeitado os preceitos da legislação brasileira e que tenha como princípio e concepção o desenvolvimento pleno do educando”. Destaca-se que, em relação aos professores, também, há uma necessidade de ampliar os conhecimentos acerca da gestão democrática, pois se limitam em apenas definir os princípios e concepções.. Nesse sentido, constata-se que há mais uma repetição de frases ditas no contexto da escola, do que uma fala consciente do que significa a gestão democrática para o desenvolvimento de uma educação que atenda as necessidades da comunidade escolar e local.

Constata-se que, as respostas apresentadas por esse segmento a questão são muito genéricas, evidenciando a necessidade de investimentos na formação destes sujeitos com vistas a lhes garantir um melhor entendimento e comprometimento com a implantação da gestão democrática na escola. Contudo é importante considerarmos a contribuição de Gohn (2008, p. 110), que a esse respeito, afirma:

[...] não basta um programa, plano ou um cursinho, [...]. construir cidadãos éticos, ativos, participativos, com responsabilidade com o universal, é retomar as utopias e priorizar a participação na construção de agendas que contemplem projetos emancipatórios, que coloquem como prioridades a mudança social e qualifiquem seu sentido e significado.

Solicitados a responder a questão que buscava identificar se a escola trabalha numa perspectiva democrática foram apresentadas as seguintes respostas:

Quadro 02 - Percepção sobre a Gestão Democrática

Percepção sobre a Gestão Democrática	Segmentos
Sim, pelo fato de termos opinião em todos os aspectos.	A1 e A2
Sim, pois há oportunidade de todos os segmentos da comunidade escolar expressarem sua opinião.	P1
Sim	S1 e S2
Sim, pois todas as decisões são tomadas considerando a coletividade.	G1 e G2
Sim. As decisões são tomadas com a participação de todos.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada nas escolas.

Embora os segmentos de professores, gestores e alunos tenham afirmado que há participação de todos nas decisões da escola, as respostas dos pais e servidores são evasivas. A partir da análise das respostas pode-se inferir que estes não se sentem incluídos no processo de gestão e nas decisões sobre as prioridades da escola, apesar de responderem que “há oportunidade”, a incompletude da resposta deixa claro que essa participação é limitada. Caso participassem ativamente teriam maiores elementos para responder à questão. Compreendemos que a oportunidade de poder representar, apenas ouvir e ser ouvido, não representa efetivamente um processo participativo motivado pela opção política autônoma de construção da cidadania.

A gestão participativa deve fortalecer e articular as ações coletivas que busquem superar as formas de delegação de poder. “E isso tem caráter dinâmico, é processo e supõem consciência, responsabilidade e espírito crítico, requisitos que vão sendo construídos ao longo da experiência participativa”. (ABRANCHES, 2003, p. 82).

Com a participação dos segmentos nas tomadas de decisões a gestão das escolas pesquisadas pode fortalecer a democratização e possibilitar resultados significativos nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, mediante a transparência das ações e envolvimento coletivo dos membros da comunidade escolar na forma de gerir a escola.

Os sujeitos das escolas pesquisadas afirmaram essa perspectiva de participação, embora, sem aprofundamento do real significado demonstraram essa possibilidade no trabalho da gestão, de modo que não há divergências entre as respostas. Isso confirma que as escolas pesquisadas têm visão participativa que determina o processo de gestão democrática.

Constatamos que os participantes do estudo têm consciência a respeito de sua própria condição e responsabilidades como sujeitos que integram a equipe escolar. Compreendem que o trabalho da gestão democrática fundamenta-se na reflexão crítica e no agir coletivamente. Possuem uma percepção clara sobre a contribuição da participação da comunidade para construção de uma ação mais democrática na gestão das escolas.

É importante enfatizar, ainda, que a ação do gestor escolar é fundamental como condutor desse processo para que a escola seja, de fato, democrática possibilitando que todos os segmentos colaborem com o desenvolvimento de ações

que sejam verdadeiramente coletivas, de modo, a assumir um compromisso mais efetivo com a escola, compreendendo que suas presenças é “ mecanismo de participação política como uma possibilidade real de tomar decisões” (ABRANCHES, 2003, p. 93).

A gestão de uma instituição escolar tem a responsabilidade de liderar todas as funções exercidas na escola, entretanto, essa presença pode ocorrer através do compartilhamento de responsabilidades, onde todos se sintam respeitados e valorizados, e assim, fortaleçam os vínculos com a construção de uma escola mais plural. Nesse sentido, a delegação de responsabilidade pode ser utilizada como estratégia que contribua para fortalecer dos vínculos de pertencimento com a escola. Sua função tem a dimensão política, que exige tanto experiência educativa quanto competência técnica fundada no âmbito educacional e no respeito ao outro.

Contudo, entende-se que uma gestão democrática não poder considerar apenas o gestor e às influências que emergem do seu ambiente sociocultural. A esse respeito, enfatiza-se a importância do compromisso da gestão escolar com todos os elementos relacionados no processo educativo, na perspectiva de estabelecer e fortalecer os processos de gestão da escola pública.

O quadro a seguir apresenta o entendimento de gestão democrática apresentada pelo os sujeitos que participaram dos estudos.

Quadro 03 - Entendimento de Gestão Democrática

Entendimento de gestão democrática	Segmentos
É a gestão que dá a todos os segmentos escolares e direito de exprimir suas ideias	A1 e A2
Todos podem opinar e juntos procuram soluções para os problemas.	P1 e P2
É uma gestão que trabalham em conjunto uns com os outros.	S1 e S2
Quando todos são convocados a deliberar, monitorar e avaliar as ações levando em consideração a maioria.	G1 e G2
Quando há participação ativa de todos os segmentos da escola.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada na escola

Constata-se que os segmentos que compõe o Colegiado Escolar ao responder ao instrumento de pesquisa expressaram o entendimento sobre a gestão democrática, ressaltando aspectos que identificamos nos autores que subsidiaram o desenvolvimento do presente estudo, incluindo os documentos legais. Entretanto, os sujeitos apresentam, ainda, uma compreensão limitada a respeito da gestão

democrática referindo-se apenas à participação nas reuniões do Colegiado Escolar, as quais reconhecemos como sendo um importante espaço de deliberações, mas não apenas o único. A gestão democrática não se resume somente às reuniões. A esse respeito destacamos as assembleias, os encontros de estudos, o contato individual, as visitas, etc.

É importante ressaltar que a gestão democrática está assegurada tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional sob o nº 9.394/96 e demais dispositivos legais, entretanto, já se passaram vinte e oito anos após aprovação da CF/1988 e 18 anos da aprovação da LDB, demonstram que estes dispositivos legais por si só não foram e não são suficientes para instituir uma gestão orientada pelos princípios da democracia no interior da escola. De acordo Oliveira (2009) o processo de regulamentação do art. 206 da CF/1988 vem se transformando numa arena onde diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação.

Frente a essa realidade questiona-se: a garantia estabelecida pelos dispositivos legais como um artigo constitucional estabelecendo a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação? Para os sujeitos participantes da pesquisa, a gestão democrática é participação. É tomada de decisão pela comunidade escolar. É um trabalho em conjunto. Entretanto, Dourado (2000 p. 79) alerta que a gestão democrática vai além desses entendimentos, ou seja:

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Nesse sentido, a gestão democrática é aquela que dá a oportunidade de todos os sujeitos da escola fazerem parte da gestão de modo que favoreça a qualidade do trabalho, uma vez, que a mesma tem como função garantir o bom desempenho escolar. Para tanto, precisa, incentivar a participação de todos os segmentos, fazendo com que eles se envolvam coletivamente na solução dos problemas que a escola enfrenta; concebendo-a como um espaço público, que mesmo tendo o gestor como representante legal que responde pela instituição, deve

envidar esforços no sentido de corresponsabilizar todos pela deliberação coletiva sobre as prioridades a serem incorporadas ao projeto educativo da escola.

Dessa forma, devemos considerar ainda, como elemento fundamental a implantação e prática da gestão democrática da escola, a participação dos sujeitos no processo educativo, ou seja, da comunidade escolar, mas também da comunidade local, onde a escola está inserida. Isto pode possibilitar interações significativas que podem resultar na construção de relações de colaboração, comprometimento e envolvimento mútuo.

Esses processos devem ser permeados de propósitos e valores que podem compor a própria missão da escola. Para Puig (2000) é impossível conceber uma escola democrática sem considerar valores que orientam o seu funcionamento e as práticas pedagógicas, assim é preciso vinculá-la aos princípios como liberdade, autonomia, cooperação, solidariedade, tolerância e participação, para que se busque construir a qualidade da educação e a oportunidade dos alunos vivenciarem uma verdadeira cidadania.

Nesse contexto, foram estabelecidos alguns mecanismos para ajudar a concretizar o processo de democratização da escola, tais como a construção coletiva do projeto político pedagógico, a implantação dos conselhos escolares e equivalentes como o colegiado, às caixas escolares, dentre outros. Entretanto, conforme destacamos anteriormente, apenas mecanismos e/ou instrumentos não serão suficientes para estabelecer a democracia. Há que existir vontade política, interesse e comprometimento de todos.

Nas duas escolas investigadas foi constatado, através dos dados levantados no quarto questionamento, junto ao segmento gestor e demais sujeitos que o colegiado escolar está efetivamente implantado.

Objetivando levantar informações mais consolidadas sobre a existência do colegiado foi perguntado aos sujeitos se as escolas investigadas possuíam o Colegiado Escolar e qual sua contribuição para democratização das escolas. Todos os sujeitos responderam de modo afirmativo que existe sim o colegiado escolar, acrescentando que a Secretaria de Estado da Educação (SEDUC) subsidia todo o processo de implementação dos mesmos em todas as escolas públicas estaduais no Maranhão, através de Decretos, Instruções Normativas, Portarias, Manuais Informativos para orientação e sistematização das ações do Colegiado Escolar.

A análise dos manuais informativos elaborados pela SEDUC (2009/2011) para orientar a implantação e funcionamento dos Colegiados Escolares nos permitiu constatar que estes documentos o definem como um grupo constituído por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar. É, portanto, um órgão coletivo de decisão e análise dos problemas da escola, com função deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora.

Está, portanto, contemplado no documento a compreensão de que o desenvolvimento da escola se dá por meio da participação coletiva, de modo a estimular seus componentes a atuarem de modo a cumprir as funções previstas, e que estes devem assumir a responsabilidade pelas condições concretas que concorram para o funcionamento da instituição, tudo isso em prol de melhorias no desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem.

Considerado a avaliação positiva dos sujeitos evidenciada nas respostas, pode-se afirmar que as escolas pesquisadas legalmente têm o Colegiado Escolar como instrumento que poderá garantir espaços participativos e democráticos de gestão das escolas. Entretanto, é necessário atentarmos para a análise de Rodrigues (2000, p. 74) ao ressaltar que: “o colegiado deve ser uma instituição de funcionamento permanente, e deve ter o papel de garantir a formação e a prática democrática da escola, tornando-se pedagógico para os membros da comunidade escolar.”

Nessa perspectiva, funciona como instrumento e mecanismo viabilizador do fortalecimento da participação comunitária, através da mobilização dos envolvidos para participar das decisões, fiscalização, acompanhamento, cobrança, dentre outros aspectos inerentes à participação responsável.

No Estado do Maranhão, conforme já foi destacado, o Colegiado Escolar foi implantado e implementado nas escolas públicas estaduais desde 1995. É constituído por um representante de cada segmento da comunidade escolar- pais, alunos, professores, servidores e o próprio gestor. Objetivando a participação nas decisões da escola, no âmbito administrativo, político-pedagógico e financeiro, que, quando reunido, emitem opiniões, tomam decisões, elaboram diagnóstico, fiscalizam, apoiam, promovem e estimulam a comunidade escolar (MARANHÃO, 2009/2011).

Desta forma, a participação da comunidade escolar é essencial para contribuir com a gestão da escola, contudo, não podemos confundir participação com responsabilidade da comunidade escolar e local com os resultados da aprendizagem,

sobretudo, no que se refere ao rendimento aos alunos, que na maioria dos casos, utiliza-se um único instrumento para avaliar numa perspectiva quantitativa que privilegia medir, comparar os resultados da escola, dentro de visão classificatória e excludente, haja vista, que são os indicadores de avaliação que são utilizados pelo governo para ranquear as escolas públicas, tais como o IDEB, desempenho dos alunos no ENEM, entre outros.

Compreendemos que o compromisso maior que deve nortear a atuação do Colegiado Escolar deve ser a de servir como instrumento de fortalecimento da participação, autonomia, democratização das decisões sobre as prioridades que devem nortear o projeto educativo da escola. Transformar de fato o espaço da escola em um ambiente rico em experiências, local de discussão sobre os problemas da escola, como também de estímulo e de fortalecimento dos vínculos de pertencimento dos sujeitos que fazem parte da escola, no sentido de desenvolverem uma nova cultura participativa, envolvendo a comunidade local nesse processo.

Norteadas pelos objetivos da pesquisa realizou-se o seguinte questionamento aos sujeitos participantes da pesquisa:

Quadro 04 - Principais atribuições/funções do Colegiado Escolar

Principais atribuições/funções do conselho escolar	Segmentos
Cada representante leva sugestões para possíveis melhorias e esta precisa ser aprovada por todos.	A1 e A2
Opinar e deliberar sobre as diversas atividades relacionadas ao bom andamento do trabalho escolar em todos os aspectos a ele relacionados.	P1 e P2
Planejamento do calendário de atividades, deliberação de recursos entre outros.	S1 e S2
Acompanhar, avaliar e votar pelas prioridades no âmbito administrativo, pedagógico e financeiro.	G1 e G2
Discutir e apresentar problemas e soluções para serem resolvidos no âmbito escolar.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada na escola

Com as respostas contempladas, no quadro acima, evidencia que os membros do colegiado responderam a questão subsidiados em suas vivências na escola. Sabemos que distinguir funções de atribuições do Colegiado Escolar é uma tarefa complexa porque difere de acordo com o papel de cada segmento representado, e com as diretrizes emanadas pelas Secretarias de Educação de cada

Estado da federação. Para o Estado de Minas Gerais segundo Abranches (2003, p. 55), afirma que:

[...] o colegiado tem funções de caráter deliberativo e consultivo. As funções deliberativas referem-se à tomada de decisões quanto às diretrizes e linhas de ação que serão desenvolvidas na escola; e as funções consultivas referem-se à emissão de pareceres sobre situações duvidosas ou problemáticas das ações pedagógicas, administrativas e financeiras e levantamentos de propostas para solucionar problemas e desenvolver projetos.

No Estado do Maranhão, a SEDUC estabeleceu as funções do Colegiado Escolar, especificando nos documentos, que as funções são deliberativas, consultivas, fiscalizadoras, avaliadoras e mobilizadora de acordo com os dispositivos legais (2009/2011). E para cada uma delas elaboraram atribuições específicas.

A partir da análise das funções do Colegiado definidas nos documentos norteadores de sua implantação e funcionamento, constata-se que esse órgão é quem dá a base de sustentação para elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico da escola. Acompanha e participa do processo de coordenação com vistas à sua elaboração, apresentando proposições com relação ao que deve ser priorizado com vistas ao cumprimento das exigências normativas. Tal atuação deve estar fundada no conhecimento da escola. Conhecimento dos problemas enfrentados no desenvolvimento da ação educativa: pontos fortes e fracos e da realidade que a circunda para que juntos com a comunidade escolar possam buscar soluções para os problemas enfrentados. Sendo assim, sua função não é só de proposição, deliberação, consulta e fiscalização, também é política, pedagógica fundamental para a construção da democracia e da autonomia necessária ao papel desempenhado na sociedade.

Nesse sentido, o colegiado deve ser um coletivo que deve se comprometer com o domínio dos conhecimentos normativos, que orientam sua atuação, considerando que entre as suas atribuições está incluída também o acompanhamento dos gastos públicos. Nesse sentido, considera que: “faz-se necessário também desenvolver saberes que orientam as práticas sociais, que construam valores, aqui entendidos como participar de coletivos de pessoas que são diferentes, mas devem ter metas iguais” (GONH, 2008, p. 109).

Com relação ao percentual de representação por segmento escolar no Colegiado obteve-se os seguintes dados:

Quadro 05 - Segmentos representados e o número de representantes por cada categoria

Segmentos representados e o número de representantes por cada categoria	Segmentos
Dois representantes dos alunos, dois dos pais, dois dos professores e dois dos servidores.	A1
	P1 e P2
Segmentos: administrativo, professores, pais e alunos. Um (1) representante para cada segmento.	S1 e S2
Direção – 2 membros, presidente e tesoureiro; Pais – 2 titular e suplente Aluno – 2 titular e suplente Servidor – 2 titular e suplente.	G1 e G2
Administrativo, professores, pais e alunos. Um representante de cada setor.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada na escola

Os dados sobre o quantitativo de representação dos segmentos do Colegiado evidenciam a existência de uma variação em relação ao número de representantes de cada segmento, conforme o número de matrículas e servidores existentes na escola. Entretanto, convém esclarecer que segundo orientações emanadas da SEDUC e do Decreto N° 24.527 de 5 de setembro de 2008, no art. 2° que dispõe sobre a composição do colegiado, está prevista a seguinte composição:

Diretor da Unidade de Ensino, professores, trabalhadores da educação não-docente da Unidade de Ensino, alunos regularmente matriculados com idade mínima de quatorze anos, pais ou responsáveis pelos alunos matriculados regularmente. Parágrafo único. Cada representante será eleito com seu respectivo suplente pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal, para mandato de dois anos. (MARANHÃO, 2008)

Desta forma, fica explícito que o Colegiado Escolar é composto por pessoas que fazem parte da comunidade escolar. E, para cada titular, é eleito um suplente, para tanto, é necessário que sua indicação siga os mesmos critérios dos titulares, através de eleição direta, obedecendo todos os critérios estabelecidos nos instrumentos normativos que disciplinam esse processo.

Vale ressaltar que o Decreto acima citado não se reporta em nenhum momento para a comunidade local, ou seja, não está previsto a participação da comunidade do entorno no qual a unidade de ensino está situada, conforme prevê a legislação educacional vigente. A LBD 9.394\1996 dispõe no artigo 15 que os sistemas de ensino definirão as normas democráticas do ensino público da educação básica, tendo como um dos princípios a participação da comunidade

escolar e local em conselhos escolares e equivalentes. Entretanto, esse princípio não foi respeitado na elaboração do Decreto acima citado pelo governo estadual.

Em relação ao processo de escolha dos membros do Colegiado Escolar, o quadro a seguir revela que nas duas escolas pesquisados o critério foi o mesmo para todos os segmentos.

Quadro 06 – Processo de escolha dos membros do Colegiado Escolar

Processo de escolha dos membros do Colegiado Escolar	Segmentos
Eleição direta por voto em cédula.	A1 e A2
Eleição em Assembleia convocada pela escola; Eleição direta por voto em cédula.	P1
Eleição direta por voto em cédula.	S1 e S2
Eleição em Assembleia convocada pela escola; Eleição direta por voto em cédula.	G1 e G2
Eleição em Assembleia convocada pela escola; Eleição direta por voto em cédula.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada na escola

Diante das respostas apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, os segmentos do colegiado das escolas investigadas são escolhidos através de eleição direta, com voto registrado em cédula criada com essa finalidade. Segundo relato dos pesquisados, antecede o momento das eleições a divulgação com vistas à mobilização da comunidade escolar, período de registro de candidatura com apresentação de plano de trabalho, período de campanha para divulgação das propostas dos candidatos, convocação da Assembleia Geral da escola para que todos compareçam à escola no dia das eleições para que exerçam livremente o direito de escolha dos representantes que comporão o Colegiado escolar. Foi destacado ainda, que o processo eleitoral estimula a realização e articulação da comunidade escolar para definir os compromissos a serem defendidos pelos representantes de cada segmento no Colegiado escolar. Esses compromissos devem observar as prioridades do Projeto Político Pedagógico da escola, no que diz respeito, a garantia das condições de desenvolvimento da aprendizagem dos discentes e de padrões de qualidade da educação. De acordo com Manual de (2009-2011), a Assembleia Geral:

[...] é uma forma de participação da comunidade escolar no funcionamento da escola, por meio de reuniões de professores, demais servidores, pais e alunos, ou seja, toda comunidade escolar. As decisões da Assembleia Geral devem expressar a maioria simples de representação da comunidade escolar para que tenha validade. (MARANHÃO, 2009).

A Assembleia Geral é um dos instrumentos utilizados tanto pelo gestor como pelos segmentos para convocação dos membros do colegiado para discussão de assuntos de interesses da comunidade escolar. Neste sentido, a análise dos depoimentos e as observações realizadas nos possibilitaram constatar que o Colegiado Escolar cumpre com os princípios da gestão democrática que é a deliberação coletiva em assembleias, sobre as questões de interesse da escola, entretanto, devemos atentar que nem sempre o que é definido num espaço com esse de fato representa a vontade da maioria, pois às vezes as relações de poder determinam comportamentos e decisões que atendem a outros interesses, que mesmo tomadas por um colegiado representativo dos diversos segmentos da escola respaldam-se em articulações motivadas por outros objetivos que se distanciam dos verdadeiros interesses e motivações relativos à defesa da educação.

Outra questão que despertou o nosso interesse foi à periodicidade de reuniões do Colegiado Escolar cujas informações estão contempladas no quadro a seguir:

Quadro 07 - Periodicidade de reuniões do Colegiado Escolar

Periodicidade de reuniões do colegiado escolar	Segmentos
Uma vez ao mês.	A1 e A2
Mensal.	P1 e P2
Mensal.	S1 e S2
Mensal e extraordinária quando necessário.	G1 e G2
Uma vez por mês.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada na escola

Com base nos dados acima, todos os sujeitos que participaram da pesquisa responderam que as reuniões acontecem mensalmente e, quando necessário, é convocada reunião extraordinária. Segundo o manual da SEDUC/ MA., (2009/2011) as reuniões deverão ser ordinárias (mensais, com a presença de, no mínimo 2/3 de seus membros); semestrais(convocadas pelo presidente para em assembleia geral analisar e aprovar relatório de trabalho) e extraordinárias sempre que necessária (MARANHÃO, 2009).

Nesse sentido, destaca-se positiva as respostas apresentadas pelos sujeitos em relação ao cumprimento do que dispõe as normas de realização das reuniões tanto as reuniões que são mensais quanto a convocação das Assembleias

Extraordinárias sempre que se fizer necessário. O que pode ser considerado um passo importante na busca coletiva de soluções para os problemas urgentes que permeiam o espaço escolar. Ao reunir-se mensalmente, o Colegiado busca sistematizar procedimentos de atuação, no cotidiano da escola, na perspectiva de contribuir com o fortalecimento da participação dos sujeitos. Contudo devemos atentar para a realização dessas reuniões para que possam ser percebidos como espaços onde todos são respeitados e valorizados. As representatividades dos segmentos nas reuniões têm muito com que contribuir, independente de sua escolarização, portanto, são necessários cuidados em evitar tolher e inibir o processo de participação.

Na perspectiva de identificar a agenda de reuniões do Colegiado Escolar destaca-se principais temáticas

Quadro 08 - Principais temas discutidos nas reuniões do Colegiado Escolar

Principais temas discutidos nas reuniões do Colegiado Escolar	Segmentos
Melhoria do ambiente escolar, novos projetos escolares.	A1 e A2
Aplicação de recursos, solução de problemas relacionados ao processo ensino-aprendizagem, desenvolvimentos de ações para superar dificuldades.	P1 e P2
Desenvolvimento de ações para superar dificuldades, aplicação de recursos.	S1 e S2
Melhoria no aspecto pedagógico, infraestrutura, alimentação escolar, aplicação de recursos.	G1 e G2
Aplicação de recursos.	PR1 e PR2

Fonte: Pesquisa realizada na escola

Observamos que os temas estão diretamente relacionados com problemas enfrentados, com as preocupações presentes na sociedade e com os que permeiam o ambiente familiar. Todos desembocam na escola por ser onde as temáticas são debatidas e por ser o espaço responsável pela instrução/formação construção do conhecimento. Assim, os principais temas discutidos nas reuniões ordinárias do Colegiado Escolar, nos últimos doze meses, envolvem a infraestrutura da escola, os aspectos pedagógicos, financeiros voltados para a aplicações de recursos, projetos educativos diversos, merenda escolar, melhoria do ambiente escolar e o plano de desenvolvimento da escola.

Os dados e informações levantadas nos permitiram afirmar que uma das principais preocupações do Colegiado Escolar está diretamente relacionada com os

problemas que afligem a comunidade escolar, principalmente, aqueles que estão permanentemente interferindo no dia a dia da escola. Dessa forma, consciente do seu papel como corresponsáveis pela dinâmica do processo de gestão, no cumprimento de suas atribuições busca contribuir com a gestão da escola exercendo uma de suas funções específicas. De acordo com a SEDUC/MA (2009/2011), afirma que:

[...] assessorar a gestão da unidade escolar, opinando ou emitindo pareceres sobre questões submetidas à sua apreciação encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e opinar sobre assuntos de natureza pedagógica, administrativa e financeira que lhe forem submetidos à apreciação pela direção da unidade escolar.

Nesse sentido, consideramos importante que o Colegiado Escolar estimule e participe efetivamente das discussões de temáticas de grande relevância que se relacionam aos problemas enfrentados pela escola. Assim, através da deliberação do coletivo sobre o que a escola é, quer, ou precisa para atender às necessidades de ordem pedagógica, administrativa e financeira, todos se sentem corresponsáveis pelo processo educativo.

Questionamos sobre como é feita a convocação dos representantes do Colegiado para participar das reuniões:

Quadro 09 - Formas de convocação dos representantes do Colegiado para participar das reuniões

Formas de convocação dos representantes do Colegiado para participar das reuniões	Segmentos
Feita por comunicação dados a 72 horas de antecedência.	A1 e A2
Por telefone ou contato direto.	P1 e P2
Através de telefones.	S1 e S2
Convite (oficial) entregue em mãos e exposto em murais.	G1 e G2
Através de calendário previamente agendado as reuniões, sendo nas segundas e terça-feira de cada mês.	PR1 e PR2

Fonte: pesquisa realizada na escola

As respostas apresentadas no quadro acima evidenciam que são diversas as formas de convocação dos membros do Colegiado Escolar para participar das reuniões e demais atividades que demandem sua participação destacando-se: convocação através de telefone, ofício, convite para participar de reuniões

agendadas no calendário escolar e outras. Enfim, a presidência do colegiado utiliza várias estratégias e/ou instrumentos para convocar os membros visando garantir a participação de todos e como pudemos observar a legitimidade do processo. Segundo a SEDUC/ MA (2009/2011), articula que:

[...] as reuniões ordinárias serão convocadas pelo Presidente e as extraordinárias também, pelo presidente ou por 1/3 (um terço) de seus membros e as decisões somente serão tomadas, se pelo menos 2/3 (dois terços) de seus membros estiverem presentes [...] os integrantes do colegiado deverão ser informados, com antecedência mínima de 72 horas sobre a data e a pauta de reuniões, preferencialmente por escrito, salvo aquelas de caráter emergencial

Diante de tais argumentos, acreditamos que o presidente do Colegiado, em conjunto com os demais segmentos que o compõem, compreende a importância da participação para garantir a legitimidade do colegiado nos processos de tomada de decisões, bem como busca utilizar espaços de fácil acesso e visualização para publicização das informações e decisões oriundas do colegiado.

Outra questão que nos interessou foi conhecer as formas de comunicação das decisões do Colegiado Escolar aos segmentos representados. A esse respeito o quadro abaixo evidenciou que:

Quadro 10 - Formas de comunicação das decisões do Colegiado Escolar aos segmentos representados

Formas de comunicação das decisões do Colegiado Escolar aos segmentos representados	Segmentos
Reuniões, mural da escola.	A1 e A2
A principal forma desta comunicação é a reunião geral com toda a família Nascimento de Moraes.	P1 e P2
Cada representante se encarrega de comunicar aos segmentos.	S1 e S2
Através dos representantes dos segmentos.	G1 e G2
Cada representante comunica ao seu setor.	PR1 e PR2

Fonte: pesquisa realizada na escola

Para alguns sujeitos da pesquisa a principal comunicação é feita através de reunião geral com toda comunidade escolar, mas também cada representante dos segmentos comunica a seus pares, através de relatórios exposição de comunicado em murais, dentre outros.

A análise das respostas deixa claro que não há uniformidade nas estratégias utilizadas pelos membros para comunicar as decisões do colegiado aos segmentos representados. De um lado, isto pode significar que o clima da escola e relação entre representantes e representados é positiva, uma vez que a representatividade gera responsabilidades. Convém esclarecer que se a relação entre os representantes e segmentos representados fosse conflituosa, as dificuldades presentes nessa relação fragilizariam a legitimidade da representação, uma vez que os discursos são determinados pelas estruturas de poder, posições e oposição com relação à tomada de decisão dos demais representantes nos espaços da escola e nas reuniões do conselho.

Foi informado que Ata é o instrumento utilizado para registro das decisões do Colegiado Escolar resposta apresentada por 100% dos sujeitos das duas escolas pesquisadas. Conforme indicam as orientações constantes nos manuais elaborados pela SEDUC/ MA, os registros devem ser feitos em Ata. Esse documento é definido como:

[...] o registro resumido, porém claro e fiel dos fatos ou resoluções de uma reunião de pessoas com um determinado objetivo, divulgado com, pelo menos, 24 horas de antecedência e, normalmente, através de convocação a qual deve esclarecer a data, o local, e o horário da reunião.

Para complementar esse aspecto, procuramos investigar como os sujeitos pesquisados avaliam as relações entre os membros do Colegiado Escolar e entre os segmentos representados. 40% do total responderam que essa relação é boa. Somente um representante dos pais, 10% do total, revelou que “não existe uma boa relação entre todos”. Mas, o (P2) é um representante do segmento professor e destacou que os representantes do segmento dos professores responderam que “temos uma ótima relação” já para outros segmentos esta relação está um tanto dispersa. Considerando que os depoimentos são divergentes, nos possibilitam inferir que o processo de participação é permeado por contradições que variam desde tímidas incursões dos pais nos mecanismos de participação até as relações paternalistas e clientelistas que ainda permeiam as relações que se estabelecem no interior das escolas. Entretanto, por se tratar de um processo de aprendizagem e da construção da cultura participativa, ou seja, “o desafio está em equacionar e combinar representação política indireta com direta, ampliar a participação para

além dos atores da escola, incluir outros representantes da comunidade onde a escola está inserida”. (GOHN, 2008, p. 107).

Buscando ampliar a compreensão sobre as dificuldades que permeiam a relação entre os membros dos dois colegiados evidenciados nas respostas dadas às questões anteriores, solicitamos aos sujeitos que identificassem suas principais atribuições como membros do Colegiado Escolar, cujas respostas estão destacadas a seguir:

Solicitar melhorias em cada setor representado (A1);
Opinar e deliberar sobre as diversas atividades relacionadas ao bom andamento do trabalho escolar em todos os aspectos a ele relacionados; (P1);
Fiscalizar os trabalhos e fazer prestações de contas (S2);
Opinar e deliberar sobre as decisões que levem ao melhor funcionamento da escola. Planejamento das atividades escolares, deliberação de recursos, etc; (P2);
Questões voltadas para aplicação dos recursos (acompanhamento) e pedagógica, envolvendo os trabalhos relacionados pelo corpo de professores (G2);

Para subsidiar a análise das respostas dadas pelos sujeitos respondentes sobre suas principais atribuições como membros do Colegiado Escolar, compreendemos que devemos considerar que este é o órgão mais importante da escola, portanto Libâneo (2003, p. 113), destaca que:

[...] participação significa intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão

A falta de conhecimento pode gerar falta de interesse e até falta de entendimento, as quais podem interferir nos princípios que devem nortear o seu funcionamento. Todas essas dificuldades podem ser superadas com o envolvimento, participação e responsabilidade dos envolvidos.

O instrumento respondido pelos sujeitos participantes da pesquisa contemplou questão sobre a percepção do Colegiado Escolar sobre a atuação da gestão da escola, ou seja, como este discute e avalia a gestão escolar e se há

fiscalização na aplicação das verbas destinadas a escola. Em relação ao primeiro aspecto destacamos os seguintes depoimentos:

Avalia-se todo o processo ensino-aprendizagem, o que inclui a gestão escolar(P1, S1);
Em todas as reuniões são discutidos os temas e problemas e como solucioná-lo (P1);
Sim, pois relatam os pontos negativos e afirmativos, sugerindo novas ações, principalmente alunos e professores (G2).

Considerando que nenhum dos sujeitos destacou se a avaliação considera os objetivos, metas, ações, atividades contemplados no do Projeto Político Pedagógico, o acompanhamento dos indicadores de evasão e repetência, o cumprimento do calendário, a avaliação da frequência do corpo docente à escola e às aulas, e o acompanhar do desempenho da escola através do censo escola, recorremos ao pensamento de Abranches (2003, p. 93) quando destaca que:

[...] participar da gestão da escola significar integrar-se e opinar a respeito dos problemas e soluções do ensino; pode significar, potencialmente toda uma apreensão política e organizacional; representa a possibilidade de uma mudança na visão de gerir a escola, não esperando respostas prontas para serem acatadas, mas participando da construção de um futuro para a instituição; significa enfim, passar a pensar a escola como um órgão público de fato, gerido pelo coletivo, envolvido com seus princípios e serviços, e não somente controlado e fiscalizado.

Participar do Colegiado Escolar, portanto, é de fundamental importância para a tomada de decisões e para a construção de uma gestão democrática que propicie um ensino de qualidade, no qual o alunado pode usufruir da herança cultural exercendo o papel de sujeito transformador da sociedade.

Perguntados sobre como é realizado o acompanhamento da distribuição e aplicação dos recursos financeiros foi destacado o que segue no quadro abaixo.

Quadro 11 - Formas de fiscalização da aplicação das verbas destinadas à escola

Formas de fiscalização da aplicação das verbas destinadas à escola	Segmentos
Sim. a cada reunião do colegiado é apresentado os destinamentos das verbas.	A1 e A2
Sim, através do acompanhamento das prestações de conta e da deliberação sobre o uso dos recursos.	P1 e P2
Sim. Através de prestação de contas na qual, todos olham e assinam. E também de notas fiscais.	S1
Sim. por todos os membros, recebem cópia de extratos e acompanham através	G1 e G2

do plano de aplicação decidido pela equipe.	
Sim. Através de notas fiscais.	PR1 e PR2

Fonte: pesquisa realizada na escola

Dirigimos os nossos questionamentos para as funções do Colegiado Escolar em deliberar, fiscalizar e controlar de forma consultiva a proposta orçamentária com a previsão da aplicação dos recursos financeiros da escola, além de deliberar, aprovar a prestação de contas dos recursos financeiros aplicados pela escola. No que se refere à função de fiscalização, os sujeitos pesquisados indicaram que os membros do Colegiado acompanham através de extratos bancários notas fiscais e planos de aplicação dos recursos. Essa fiscalização acontece, principalmente, em decorrência das exigências de prestação de contas dos recursos advindos de programas tanto a nível estadual quanto federal. A análise das respostas não deixa claro se o cumprimento dessa atribuição é apenas burocrático, ou se ocorre fundada na compreensão de que essa é uma atribuição importante para qual os conselheiros devem voltar toda a sua atenção sob pena de estarem contribuindo apenas para o aspecto legalista da questão. O cumprimento dessa atribuição representa uma forma de democratização sobre quais devem ser as prioridades na aplicação dos recursos financeiros da escola, portanto, os conselheiros têm que atribuir prioridades a respeito das deliberações e da aplicação dos recursos públicos destinados à escola.

Finalizando, questionamos sobre o processo de formação dos conselheiros, buscando identificar como ele acontece e qual é a periodicidade das atividades. As respostas estão expressas no quadro abaixo:

Quadro 12 - Existência de Programa de Formação Continuada para os Conselheiros

Existência de Programa de Formação Continuada para os Conselheiros	Segmentos
Sim, uma vez ao ano.	A2
Não.	P1
Não.	S1 e S2
Sim, anualmente pela supervisão da UREI.	G1 e G2
Somente anualmente.	PR1 e PR2

Fonte: pesquisa realizada na escola

Esse questionamento foi feito porque entendemos que a formação continuada dos conselheiros é um dos pontos fundamentais da democratização da gestão da

escola. Nesse sentido, a formação poderá possibilitar que os membros do Colegiado Escolar e a comunidade escolar e local possam compreender a importância das atribuições e a natureza do colegiado escolar para democratizar a gestão da escola.

A partir da análise das respostas podemos destacar que parte dos sujeitos da pesquisa (pais e servidores) respondera que não existe formação continuada para os conselheiros do Colegiado Escolar. Esses dados nos levam a inferir que muitas vezes os servidores das escolas e os pais são excluídos dos processos formativos, haja vista a visão corporativa e elitista que ainda marcam as relações sociais, sobretudo, nos órgãos e instituições educacionais, em que apenas algumas categorias são chamadas a participar de ações de formação.

Destacamos ainda, que os conselheiros devem ser qualificados para compreenderem em qual espaço vão atuar, portanto, a formação deve abarcar as dimensões éticas, técnicas e políticas. A construção desses conhecimentos não pode depender apenas das iniciativas da SEDUC, mas a própria escola pode se constituir num espaço educativo, “num lugar de aprendizagem em que todos aprendam a participar dos processos decisórios” (LIBÂNEO, 2003, p. 119), independentemente de ser membro ou não do colegiado escolar. Nessa perspectiva, Abranches (2003, p. 92) acrescenta que:

[...] o desenvolvimento de um processo de aprendizado político para a comunidade concretiza-se pela reflexão permanente a respeito dos obstáculos e das potencialidades que a realidade da gestão participativa apresenta. [...] O aprendizado só se efetiva por ações e relações que se dão nessa realidade, na qual a experiência da participação vai concretizando um processo democrático.

Com base nas análises dos dados e informações analisados podemos considerar que o processo de democratização da gestão da escola enfrenta diferentes estágios no processo de sua construção. Esses estágios estão relacionados aos níveis de dificuldades presentes nas relações entre sujeitos, uma vez que ser participativo é construir possibilidades de construção de um ambiente fundado na participação de todos devendo partir do entendimento de que este não é um processo harmônico, e sim, marcado por contradições, por envolver sujeitos provenientes de diferentes realidades, com conhecimentos e visões de mundo que muitas vezes se contrapõem, por serem diferentes, e por possuir saberes e posturas diferentes.

Assim, o funcionamento do Colegiado Escolar, mesmo norteado pelas orientações emanadas do órgão central que coordena a educação no Estado do Maranhão, a SEDUC, deve nortear o desenvolvimento de suas ações a partir das necessidades dos sujeitos que buscam através do seu projeto educativo ter acesso ao patrimônio cultural construído pela humanidade. Assim, como respeitar as concepções e visões de mundo dos sujeitos que compõem a comunidade escolar e local, buscando fortalecer as relações que se estabelecem entre a escola e os órgãos do sistema, apoiando as ações priorizadas e, principalmente, fortalecer as relações que ocorrem no interior das próprias escolas, as quais podem contribuir para a construção de sua autonomia e democratização da gestão, com reflexos na melhoria do processo de aprendizagem dos alunos e na qualidade da educação.

Em síntese, é nesse contexto dinâmico que podemos construir e reconstruir experiências participativas que envolvam a concepção de que a gestão democrática da escola pública não pode ser separada dos processos mais amplos de democratização da sociedade. Para tanto, Gohn (2008, p. 111) alerta que é necessário “rediscutir o que é um projeto político emancipatório, retomar a reflexão sobre democracia como soberania popular, do povo e para o povo”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a base normativa e a atuação do Colegiado Escolar e suas implicações, no desenvolvimento da gestão democrática, nas escolas da rede estadual do Maranhão. Para tanto, se baseou em uma amostragem de duas escolas da rede de ensino estadual em Imperatriz. A pesquisa demonstrou que o processo de democratização das escolas públicas estaduais atende as normas e exigências da Secretaria de Estado da Educação, permitindo assim, que concluíssemos que está longe de considerarmos uma prática democrática no chão das escolas.

Desta forma, a entidade mantenedora das escolas públicas estaduais, o Estado, através da SEDUC vem propiciando às unidades de ensino um caminho para o estabelecimento da democracia, dando uma abertura para que a comunidade escolar possa participar das decisões e atividades educativas no espaço escolar.

O cargo de gestor, no Estado do Maranhão, é considerado de confiança, uma prática antidemocrática que ainda permeia na educação do referido Estado e que nos leva a questionar o discurso e algumas práticas voltadas para a democracia que se pretende estabelecer nas escolas, tanto em território nacional brasileiro desde os últimos anos da década de 1980, como no Maranhão a partir dos anos 1990.

A pesquisa revelou que a permanência dos gestores das escolas públicas estaduais em Imperatriz, depende do alinhamento com o comando do poder executivo. Desta forma, mostra que o processo de democratização da escola pública da rede estadual está mais idealizado do que concretizada.

Quando se refere à escolha do gestor, que por um lado precisa gerir a escola levando em consideração suas especificidades, complexidades e as multiplicidades de relações, buscando junto a comunidade construir as relações para efetivar a participação na implementação das políticas públicas para efetivação do processo democrático na escola, não se pode dizer que existe uma total autonomia deste, pois esse gestor se constitui um representante legítimo preposto do Estado, portanto, com sua autonomia limitada e por vezes decretada.

Na busca dessa autonomia, seja limitada, decretada ou conquistada junto a comunidade, a pesquisa mostrou que as escolas pesquisadas se utilizam de mecanismos para implantar e implementar as políticas públicas como o Projeto Político Pedagógico, Caixa Escolar e o Colegiado Escolar.

Em virtude disso, objetivou-se identificar princípios e concepções de gestão escolar prescrita na base normativa e regulamentos nacionais, estaduais e escolares na concepção dos segmentos do Colegiado Escolar. Diante desse objetivo, a pesquisa revelou que os sujeitos expressam uma percepção limitada sobre os princípios e concepções e que devem balizar o funcionamento do Colegiado Escolar, explicitando uma compreensão fundamentada em relação de proximidade, identidade, relações de poder estabelecidas entre professor e aluno, atribuindo importância e destaque, de forma simbolicamente, os membros pelas funções que ocupam na estrutura da escola, e assim, legitimam seus interesses.

Em relação à percepção sobre a gestão democrática na escola, foi revelado que tanto professores quanto os alunos compreendem a gestão como algo muito superficial, conceituando-a com palavras soltas, parece aprendidas no espaço da escola, como participação. Dizem que há oportunidades de participação, porém não sabem com clareza em que esses segmentos participam.

Em relação à mesma questão, as respostas dos pais e servidores foram evasivas, compreendem menos ainda o que significa essa democracia, e mostram dificuldades em expressar suas participações. Embora não falem claramente, dizem não se sentir incluídos no processo de gestão e nas decisões sobre as prioridades da escola, apesar de responderem que “há oportunidade”, a incompletude da resposta deixa claro que essa participação é limitada. Caso participassem ativamente teriam maiores elementos para responder à questão. Em resumo, compreendem que a gestão democrática refere-se apenas à participação nas reuniões do Colegiado Escolar; reconhecemos como sendo um importante espaço de deliberações, mas não apenas o único.

De acordo com a pesquisa, o Colegiado Escolar foi constituído como instrumento que poderá garantir espaços participativos e democráticos na gestão das escolas, no entanto, revela que a implantação do colegiado por si só, não proporciona o processo democrático nas escolas, pois este se faz com a articulação e participação da comunidade escolar e local. Algo que ficou bastante claro que é fragilizado nas relações estabelecidas nas escolas.

Durante a pesquisa, constatou-se como se dá a escolha dos membros do Colegiado Escolar. Todos representantes dos segmentos do colegiado das escolas investigadas disseram ser escolhidos através de eleição direta, com voto registrado em cédula criada com essa finalidade. Para tanto, antes das eleições é realizada

uma mobilização da comunidade escolar e divulgação da campanha eleitoral. Há registro de candidatura com apresentação de plano de trabalho com propostas de candidatos em Assembleia Geral.

Quanto à periodicidade, as formas de convocação dos representantes e temas discutidos nas reuniões do Colegiado Escolar, as reuniões acontecem mensalmente, sendo a convocação feita pelo presidente através de telefone, ofício e convite. É importante ressaltar que as reuniões são agendadas anualmente no calendário escolar, segundo a gestora das escolas, e os temas estão relacionados à infraestrutura da escola, aspectos pedagógicos, financeiros voltados para as aplicações de recursos, projetos educativos, merenda escolar, melhoria do ambiente escolar e do plano de desenvolvimento da escola.

Em relação à fiscalização da aplicação das verbas destinadas à escola, sujeitos pesquisados indicaram que os membros do Colegiado acompanham através de extratos bancários, notas fiscais e planos de aplicação dos recursos. Nesse sentido, percebemos que a fiscalização acontece para atender exigências burocráticas de prestação de contas dos recursos advindos de programas tanto a nível estadual quanto federal e não para atender as prioridades da escola.

Por fim, considerando que não existe democratização sem diálogo, sem comunicação internamente e externo a escola, conclui-se que esse instrumento é visivelmente elementar nas escolas pesquisadas, embora a pesquisa tenha demonstrado que há uma comunicação através de relatórios exposição de comunicado em murais dentre outros, não há espaço no calendário escolar para discussão e para a formação dos conselheiros. E quando acontecem estudos os pais são excluídos dos processos de formação. Haja vista que a visão corporativa e elitista ainda marca as relações sociais, sobretudo, nos órgãos e instituições educacionais, em que apenas algumas categorias são chamadas a participar de ações de formação.

Diante de tudo que foi exposto, conclui-se ainda, que o Estado Maranhão, desde 1992, institucionalizou pela primeira vez um mecanismo para democratizar a escola pública estadual com a denominação de Conselho Escolar. Em 1995 foi instituído outro mecanismos com nova denominação de Colegiado Escolar, no intuito de descentralizar as ações do Estado frente às unidades escolares. Para implementação do Colegiado Escolar foi necessário estabelecer normas, decretos, portarias, enfim, um arcabouço de documentos manuais para sustentar as

determinações e ideologias dentro do espaço escolar. Dentro de todo processo democrático que o Estado do Maranhão através da SEDUC propõe em seus discursos, esqueceram-se de estabelecer o processo democrático para escolha dos gestores das escolas da rede estadual para poder continuar com a política de apadrinhamento frente às escolas.

O Estado do Maranhão precisa repensar sua política educacional, no que diz respeito, ao processo de democratização de suas unidades escolares. Não basta só implantar e implementar com documentos, mas estabelecer nas unidades o processo democrático a partir da escolha dos gestores e efetivação de uma articulação com a comunidade escolar e local.

Portanto, é preciso cuidar do Colegiado Escolar como mecanismo de construção do processo democrático nas unidades escolares, pois ele é fundamental para efetivação da democracia, não só da escola, mas de toda uma comunidade, e porque não dizer de toda uma cidade. Este é fundamental para efetivação da democracia, autonomia e, conseqüentemente, de uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Questões da Nossa Época, 102).

ALMEIDA, Zózina Maria Rocha de. **Conselho Escolar**: (des) construindo espaços. gestão em rede. Brasília, DF: Consed, n.19, mai. 1998.

ALTHUSSER, Luis. **Aparelhos ideológicos de estado**. Rio de Janeiro: Graal Edições, 2001

ANDREOTTI, Azilde L. (Org.). **História da administração escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Alínea, 2012.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho?**: como organizar o colegiado escolar. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ARAPIRACA, José Oliveira. A USAID e a educação brasileira: um estudo a partir de uma abordagem crítica da teoria do capital humano. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

ARRUDA, Ângela Furtado. TELES, José Sinval. **A importância do controle social na fiscalização dos gastos públicos**. Disponível em: <http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/A_Importncia_do_Control_Social_na_FiscalizaÇÃo_dos_Gastos_Pblicos.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2013

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração**: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BORDIGNON, G, Gracindo R. Vinhais. Gestão da educação o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria. Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean Claude. **A Reprodução**: elementos uma teoria do Sistema de ensino. 3. ed., Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora. 1992.

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Conselhos escolares**: democratização da escola e construção da cidadania/elaboração Ignez Pinto Navarro... [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 56p. : il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 1)

_____. **CONSTITUIÇÃO (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília - DF: Senado Federal.Subsecretária de Edições Técnicas, 1997.

_____. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.**

_____. Ministério da Educação. **Programa de Fortalecimento dos conselhos escolares.** Caderno 1.

_____. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade/elaboração** Ignez Pinto Navarro... [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 64p. : il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 3)

_____. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico/elaboração** Ignez Pinto Navarro... [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 64p. : il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 4)

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação**, Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001.

_____. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor/elaboração** NAVARRO, Ignez Pinto. et. al. Brasília: MEC, SEB, 2004. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 5)

_____. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica Conselho escolar e a aprendizagem na escola / elaboração** Ignez Pinto Navarro... [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 68p. : il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos. Escolares, caderno 2)

CABRAL NETO, Antonio. **Gestão e qualidade de ensino:** um labirinto a ser percorrido. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

CAMBI, Franco; LORENCINI, Álvaro. **História da pedagogia.** São Paulo: Fundação Editora da UNESP (FEU), 1999.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerenciamento e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. CABRAL NETO, Antônio et al. **Pontos e contrapontos da política educacional.** Brasília: Liber Livro, 2007.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil**: leitura crítico - compreensiva artigo por artigo. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

CASASSUS, Juan. **Tarefas da educação**. Campinas: Autores Associados, 1995.

CHARTIER, Roger. **Pierre Bourdieu e a história**: debate com José Sérgio Leite Lopes. Palestra proferida na UFRJ, Rio de Janeiro, 30abr.2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____, Idalberto. **Introdução Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 2000.

COBRA. Rubem Queiroz. **Adam Smith**: época, vida, filosofia e obras de Adam Smith. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.nom.br/fmp-smith.html>>. Acesso em: 27 nov. 2013

COSTA, Leda Gayer. **Administração**: abordagem clássica e moderna. Porto Alegre: Síntese, 1978.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria; AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da educação**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michele. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean. **A pesquisa qualitativa – enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008

_____, Jean-Pierre et. al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **Revista de Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 01, p. 53-65, jan./abr.2011.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **Gestão democrática**: a construção da mudança escolar. Campina Grande: Realize, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4.ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4.ed. Campinas: Cortez, 2000.

_____. **Gestão democrática da educação: atuais tendências novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2004.

FRIGOTTO, Gaudêncio. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. Gaudêncio (Org.). **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FISCHER, André Luiz; FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de pessoas na organização: um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FÉLIX, M.F.C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez, 1989.

GADOTTI, Moacir. **História das ideias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 2001

_____. **Historia das ideias pedagógicas**. 4 ed. São Paulo: Ática, 2003

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustaquio (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GARCIA, Walter. **Administração educacional em crise**. São Paulo: Cortez, 1991.

GUTIERRES, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRO, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GONH, Maria da Glória. Conselhos municipais de acompanhamento e controle social em educação: participação, cidadania e descentralização. In: BELLO,

Donaldo; CALDERÓN, Adolfo. **Conselhos municipais e controle social da educação**: descentralização, participação e cidadania. São Paulo: Xamã, 2008.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança Cultural. 19.ed. São Paulo: Loyola, 2010.

KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. 5.ed. Rio de Janeiro:Paz e Terra, 2002.

KUENZER, Acácia Zeneide. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura Sampaio Carapeta. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa (Org.). **Em aberto**: gestão escolar e formação de gestores. Brasília: INEP, 2000.

MARANHÃO. **Constituição do Estado do Maranhão**. Brasília: Senado Federal. Secretária Especial de Editoração e Publicações, 2005.

_____. Secretária de Educação. **Manual Operacional do Colegiado Escolar** – Eleições 2006, versão preliminar – Estado do Maranhão: Secretaria de Estado da Educação. SEDUC – MA, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

NOGUEIRA, Maria Alice. **Bourdieu e a educação**. 3.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

NOVAES, M. E. **Professora primária**: mestra ou tia. São Paulo: Cortez, 1995.

OLIVEIRA, Andrade Dalila. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PÁDUA, Elizabete Matalho Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. 13.ed. Campinas: Papirus, 2004.

PARO, Vítor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Por dentro da escola pública**. 2.ed. São Paulo: Xamã, 1996.

PONCE, Anibal. **Educação e luta de classes**. São Paulo: Cortez, 1995.

RODRIGUES, Neidson. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação**. 12.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Colegiado: instrumento de democratização. **Revista AMAE Educando**, Belo Horizonte, n. 166, p. 5-10, set.1984.

SANTOS, T.M. **Curso de psicologia e pedagogia – noções de administração escolar**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1966.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 4.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Maria Vieira. Gestão democrática da educação: as contribuições e omissões da LDB. In: VIERA, Maria Silva; ALVES, Maria Rúbia (Orgs.). **LDB: balanço e perspectivas para a educação**. Campinas: Alínea, 2008.

SHIROMA, Eneida Ota; MORAES, Maria Celia Marcondes de; EVANGELISTA, Olinda. **Política educacional**. 4.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

TAYLOR, Frederik W. **Princípios de administração científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TIBA, Içami. **Adolescentes: quem ama, Educa!.** 38.ed. São Paulo: Integrare, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ZANETTI, Augusto. **Roberto Mange e o taylorismo** - ANPUH – XXIII SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA – Londrina, 2005. Disponível em: <<http://anpuh.org/anais/wp-content/uploads/mp/pdf/ANPUH.S23.0150.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO MESTRADO EM EDUCAÇÃO****PESQUISA:****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

SUJEITOS: Representantes no Colegiado Escolar. Gestor, Professores, Alunos, Coordenadores Pedagógico, Técnico – Administrativo, Operacionais, Pais e Comunidade

Questões:

1. Identifique os princípios e concepções que fundamentam a gestão da escola?
2. Na sua percepção a gestão da sua escola é democrática? Justifique:
3. Defina o seu entendimento de gestão democrática?
4. A sua escola possui Colegiado Escolar?
5. Qual a data de criação?
Lei ou Decreto Estadual ()
Resolução do Conselho Estadual de Educação ()
Portaria da Secretaria Estadual de Educação ()
Portaria da Direção da Escola ()
Outro () Identifique-o. _____
6. Quais são principais atribuições/funções do Conselho Escolar em sua escola?
7. Quais são os setores representados e o número de representantes por cada setor?
8. Como foi o processo de escolha dos membros do Conselho Escolar? (Marque mais de uma opção, se houver).
Eleição em Assembleia convocada pela escola ()
Indicação da diretoria da escola ()

Indicação da secretaria de Educação ()

Eleição direta por voto em cédula ()

Outro. Identifique-o:

9. Qual a periodicidade de reuniões do Colegiado Escolar?

10. Quais foram os principais temas discutidos nas reuniões do Colegiado Escolar nos últimos 12 meses?

11. Como é feita a convocação dos representantes do Colegiado para participar das reuniões?

12. Qual é a forma de registro das decisões do Colegiado Escolar?

Ata () Relatório () Resolução ()

Outra forma () Identifique-a:

13. Como é feita a comunicação das decisões do Colegiado Escolar aos segmentos representados?

14. O Colegiado Escolar discute e avalia a gestão escolar? Em caso afirmativo, como? Há fiscalização da aplicação das verbas destinadas para a escola? Como esta ação é feita?

15. Existe programa de formação continuada para os Conselheiros?

APÊNDICE B - Declaração de consentimento.**DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO**

Prezado (a) Professor (a),

No momento em que cumprimento Vossa Senhoria, venho por meio deste apresentar minha proposta de pesquisa para o Curso de Mestrado em Educação – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Maranhão-UFMA. A pesquisa tem como tema: GESTÃO COLEGIADA EM ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS: confronto do sentido democrático no legal e no real e como foco principal analisar a relação entre a base normativa e atuação do Colegiado Escolar e suas implicações na implementação da gestão democrática ou consolidação da administração autoritária.

Levando em consideração a possibilidade de ampliar a compreensão sobre a temática em questão, peço sua colaboração fornecendo os dados solicitados na entrevista para elaboração do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado. A partir do compromisso ético assumido pela pesquisadora, sua identificação, só será divulgada na pesquisa, mediante sua autorização. Agradeço por sua contribuição.

Autorizo a divulgação de meu nome no seu trabalho:

Sim (☐) Assinatura _____

Não (☐) Assinatura _____

Autorizo a divulgação das informações concedidas na realização da pesquisa nos meios acadêmicos.

Nome do participante

Assinatura

Nome do pesquisador

Assinatura

Imperatriz, ____ de _____ de _____

ANEXO A – Diário Oficial do Estado do Maranhão.


ESTADO DO MARANHÃO
Diário Oficial


ANO LXXXVI Nº 099 SÃO LUÍS, SEGUNDA-FEIRA, 25 DE MAIO DE 1992 EDIÇÃO DE HOJE: 26 PÁGINAS

Publicações do Poder Executivo

SUMÁRIO

	P.
ATOS DO PODER EXECUTIVO	
Leis.....	02
Decretos.....	17
CASA MILITAR DO GOVERNADOR	
Reforma.....	18
SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E PREVIDÊNCIA	
Atos de Re-Ratificação.....	19
Aposentadoria.....	24
SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO E IRRIGAÇÃO	
Instituto de Colonização e Terras do Maranhão	
Aviso de Férias.....	25
SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA	
Portaria - Afastamento.....	25
SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMUNITÁRIO	
Aviso de Férias.....	25
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA	
Polícia Militar do Estado do Maranhão	
Transferência.....	26

EXPEDIENTE

SIOGE – Serviço de Imprensa e Obras Gráficas do Estado
Criado pelo Dec. nº 57, de 23.12.1905

Edison Lobão
Governador do Estado do Maranhão

Eliezer Moreira Filho
Secretário de Estado Chefe da Casa Civil do Governador

Benedito Bogéa Buzar
Diretor-Presidente do SIOGE

Maria José Vale de Oliveira
Diretora do Diário Oficial

Sylvia Maria Franklin da Costa de Moraes
Diretora Administrativo-Financeira

Jomar Raimundo Reis
Diretor Industrial

PUBLICAÇÕES

Valor em coluna de 1cm x 8,5cm

Terceiros	Cr\$ 6.000,00
Executivo	Cr\$ 3.000,00
Judiciário	Cr\$ 3.000,00

ASSINATURA SEMESTRAL

No Balcão	Cr\$ 160.000,00
Via Postal	Cr\$ 210.000,00
Exemplar do dia	Cr\$ 1.500,00
Após 30 dias de circ. ..	Cr\$ 1.800,00
Por exerc. decorrido ..	Cr\$ 2.000,00

ENDEREÇO:

Rua Antônio Rayol, 505
PABX: (098) 232-3599
Telex: 982411 – Fax: (098) 232-3746
CEP.: 65.000 – São Luís-MA

INFORMAÇÕES PELO FONE: 232-3756



DECRETO Nº 12.400 DE 18 DE MAIO DE 1992.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições legais,

DECRETA

Art. 1º - Ficam criados os seguintes Centros de Ensino de 2º Grau:

- CENTRO DE ENSINO DE 2º GRAU SÃO CRISTÓVÃO no bairro São Cristóvão - São Luís.
- CENTRO DE ENSINO DE 2º GRAU COELHO NETO - "ANEXO REQUIMÃO" - no Conjunto Requinão - São Luís.

Art. 2º - O presente Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 18 DE MAIO DE 1992; 1719 DA INDEPENDÊNCIA E 1032 DA REPÚBLICA.

EDISON LOBÃO
Governador do Estado do Maranhão
DENISE MAGALHÃES LOBÃO SILVA
Secretária de Estado da Educação em Exercício
ELIÉZER MOREIRA FILHO
Secretário de Estado Chefe da Casa Civil do Governador

prot. 00873

DECRETO Nº 12.399 DE 18 DE MAIO DE 1992.

Dispõe sobre a instituição de Conselho Escolar nas Unidades de Ensino da rede estadual.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 64, III da Constituição do Estado do Maranhão,

DECRETA

Art. 1º - Fica criado, junto às Unidades de Ensino de Pré-Escolar, 1º e 2º graus da rede estadual, o Conselho Escolar, como órgão representativo da comunidade escolar.

Parágrafo Único - O Conselho Escolar terá funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes a gestão administrativa, pedagógica e financeira das Unidades de Ensino, respeitada a legislação em vigor.

Art. 2º - O Conselho Escolar será composto pelas seguintes categorias:

- I - Um Diretor da Unidade Escolar;
- II - Um representante de professores em exercício, por turno, grau e modalidade de ensino;
- III - Um representante do Corpo Administrativo por turno;
- IV - Um representante de pais, por turno;
- V - Um representante de alunos, por turno, grau e modalidade de ensino;
- VI - Um representante da Comunidade (Instituições, Entidades da Sociedade Civil);
- VII - Um representante dos Especialistas por turno (Supervisor, Orientador Educacional).

Parágrafo Único - Cada conselheiro terá um suplente,

sendo ambos eleitos pelos membros de sua categoria, em sufrágio universal, para mandato de 1 (um) ano.

Art. 3º - O Conselho Escolar terá uma Diretoria composta de 6 (seis) membros: Presidente, Vice-Presidente, Secretário Geral, 2º Secretário, Tesoureiro e 2º Tesoureiro.

Art. 4º - Os membros do Conselho Escolar serão eleitos anualmente no último mês de cada ano letivo.

Art. 5º - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 18 DE MAIO DE 1992, 1719 DA INDEPENDÊNCIA E 1032 DA REPÚBLICA.

EDISON LOBÃO
Governador do Estado do Maranhão
DENISE MAGALHÃES LOBÃO SILVA
Secretária de Estado da Educação em Exercício
ELIÉZER MOREIRA FILHO
Secretário de Estado Chefe da Casa Civil do Governador

prot. 00873

CASA MILITAR DO GOVERNADOR

O Governador do Estado do Maranhão

uso de suas atribuições legais,

R E S O L V E

Reformar o Soldado PM GENIVALDO CARVALHO SANTOS, a contar de 24 de outubro de 1.991, data da constatação de sua incapacidade física definitiva, na mesma graduação, com proventos calculados sobre o soldo de 3º Sgt PM, de acordo os Arts. 93, 94 Item II, 96 Item IV, 97, 98 §§ 1º e 2º alínea c) e Art. 53, do Estatuto dos Militares da PMMA, aprovado pelo Decreto Estadual nº 6.035 de 30 de março de 1.976, alterado pelo Decreto Estadual nº 10.103 de 17 de abril de 1.986, combinado com o Título III, da Lei Estadual nº 4.940 de 20 de junho de 1.980 (LEI DE REMUNERAÇÃO DA PMMA), Art. 4º § 1º da Lei Estadual nº 4.940 de 12 de setembro de 1.983 e a Lei Estadual nº 5.097 de 06 de maio de 1.991, tendo em vista o que consta no processo nº 020/92-PMMA.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 25 DE ABRIL DE 1.992, 1719 DA INDEPENDÊNCIA E 1049 DA REPÚBLICA.

EDISON LOBÃO
Governador do Estado do Maranhão
ANTONIO LINDOSO NUNES - CEL PM
Secretário-Chefe da Casa Militar do Governador

prot. 00873

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO HUMANOS

GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO

RE-RATIFICAR o Edital de Estado de Licitação para a contratação de serviços de manutenção e conservação de bens móveis, com o nº 00873.

Descrição Nome

02780 JOSE RENE
02820 JAMES DE
02871 JOAO ADEI
02874 RICARDO
02822 WILLIAMS
02824 ANTONIO
02825 AGOSTINHI
02826 CIO VIEGI
02827 CLAUDE
02828 CLAUDIO
02829 MARCIO
02830 RIZZA CR
02831 BENEDITO
02832 EDMILSON
02833 JOSE DA S
02834 JOSE ISMA
02835 LUCILENE
02836 MARCIA LL
02837 MARINALDO
02838 NOISES CC
02839 NILTON MI
02840 REGINA CE
02841 REGINA CE
02842 RICARDO L
02843 SIMONE LE
02844 WASHINGTON
02845 ADELSON L
02846 EDUARDO
02847 FRANKLIN
02848 FABIANA L
02849 JEFERSON
02850 LUIS ANTO
02851 REGINA LU
02852 ARNALDO S
02853 CARLOS MA
02854 JOSE BENE
02855 LUIZ GON
02856 LUIS ANTO
02857 RAIMUNDO
02858 RAIMUNDO

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 25 DE ABRIL DE 1992, 1

Gover
L
Secretá
Rec

GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO

RE-RATIFICAR o Edital de Estado de Licitação para a contratação de bens móveis, com o nº 00873.

ANEXO B – Decreto Nº 14.558 do Governo do Estado do Maranhão.**DECRETO Nº 14.558 DE 22 DE MAIO DE 1995**

Dispõe sobre a instituição de Colegiado nas Unidades Estaduais de Ensino.

A GOVERNADORA DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 64, III, da Constituição do Estado.

D E C R E T A:

Art. 1º - Fica criado, junto às Unidades de Ensino de Pré-Escolar, 1º e 2º graus da rede estadual, o Colegiado, como órgão representativo da comunidade escolar.

Parágrafo Único – O Colegiado terá funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão pedagógica administrativa e financeira das unidades de ensino, respeitada a legislação em vigor.

~~**Art. 2º** – O Colegiado será composto pelo Diretor da Unidade de ensino, que o presidirá, e por representantes de:~~

~~I – professor, especialista de educação e demais servidores da Unidade de Ensino;~~

~~II – alunos regularmente matriculados, com a idade mínima de 14 (quatorze) anos;~~

~~III – pais ou responsáveis pelos alunos regularmente matriculados, inclusive daqueles com mais de 16 (dezesseis) anos;~~

~~IV – representante da sociedade civil.~~

~~**Parágrafo Único** – Cada representante terá um suplente, ambos eleitos pelos membros de seu respectivo segmento, em sufrágio universal, para mandato de 01 (um) ano.~~

~~**Art. 3º** – Os membros do Colegiado serão eleitos anualmente no primeiro mês de cada ano letivo.~~

Art. 2º O Colegiado será composto pelo diretor da Unidade de Ensino e por representantes de: (Redação dada pelo Decreto nº 24.527 de 5 de setembro de 2008)

- I - professores;
- II - trabalhadores da educação não-docentes da Unidade de Ensino;
- III - alunos regularmente matriculados com idade mínima de quatorze anos;
- IV - pais ou responsáveis pelos alunos matriculados regularmente;

Parágrafo único - Cada representante será eleito com seu respectivo suplente pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal, para mandato de dois anos.

~~**Art. 3º** - Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos no segundo mês letivo para o ano em que se realizarem as eleições.~~

Art. 3º Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos nos primeiros trinta dias do período letivo para o ano em que se realizarem as eleições, salvo os eleitos em 20 de outubro de 2006, que terão os seus mandatos prorrogados até o primeiro mês letivo de 2009, período em que se realizarão novas eleições. (Redação dada pelo Decreto nº 24.528 de 5 de setembro de 2008)

Art. 4º - O Secretário de Estado da Educação baixará normas complementares à execução do disposto neste Decreto.

Art. 5º - Os Conselhos Escolares existente, instituídos como órgãos executivos através do Decreto nº 12.399, de 18/05/1992, funcionarão regularmente até a implantação definitiva das Caixas Escolares.

Art. 6º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 22
DE MAIO DE 1995, 174º DA INDEPENDÊNCIA E 107º DA REPÚBLICA.

ROSEANA SARNEY

Governadora do Estado do Maranhão

JOÃO ALBERTO DE SOUZA

Secretário de Estado de Governo

GASTÃO DIAS VIEIRA

Secretário de Estado da Educação

ANEXO C – Portaria Nº 1.242 da Secretaria de Estado da Educação.**PORTARIA Nº 1.242 DE 07 DE JULHO DE 1995.**

Estabelece normas complementares para instituição e funcionamento do Colegiado Escolar nas Unidades Estaduais de Ensino.

O SECRETARIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições e, de acordo com o Decreto nº 14.558/95, de 22 de maio de 1995,

R E S O L V E:

Art. 1º - Estabelecer normas complementares para instituições e funcionamento do Colegiado Escolar nas Unidades Estaduais de Ensino, de Pré-Escolar, 1º e 2º graus.

CAPÍTULO I
DAS FUNÇÕES E OBJETIVOS

Art. 2º - O Colegiado Escolar é um órgão de representação com funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes a gestão pedagógicas, administrativa e financeira das escolas da rede pública estadual.

§ 1º - As funções deliberativas referem-se à tomada de decisões quanto às diretrizes das ações desenvolvidas nas escolas.

§ 2º - As funções consultivas referem-se à emissão de pareceres sobre situações decorrentes de assuntos ou problemas relacionados às ações pedagógicas, administrativas e financeiras das escolas.

Art. 3º - O Colegiado Escolar tem como objetivo promover o fortalecimento, dinamização e progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas públicas estaduais.

CAPÍTULO II

DA COMPOSIÇÃO, ATRIBUIÇÕES E FUNCIONAMENTO

Art. 4º - O Colegiado Escolar será constituído pelo Diretor da escola, que o presidirá e por representantes dos seguintes segmentos de: professores, alunos, especialistas, administrativos e pais de alunos.

§ 1º - Cada segmento elegerá seus representantes e respectivos suplentes, ficando garantida a participação por grau e modalidade;

§ 2º - Será considerado eleito o candidato mais votado por grau e modalidade;

§ 3º - Na representação dos segmentos deve ser garantida a participação de 50% (cinquenta por cento) para os servidores, 25% (vinte e cinco por cento) para alunos e 25% (vinte e cinco por cento) para os pais de alunos;

§ 4º - Além do Diretor da escola, o Colegiado terá, no máximo, 12 componentes, sendo 6 representantes de servidores e 6 do segmento aluno/família;

§ 5º - Os pais ou responsáveis por alunos que trabalhem na escola somente poderão, no Colegiado, representar o segmento dos servidores;

§ 6º - Nos anexos dos Centros de Ensino do 2º Grau e das Unidades Escolares de 5ª a 8ª série (CEMA), a presidência do Colegiado Escolar será exercida pelo servidor designado pela Secretaria de Estado da Educação para responder pelo referido Anexo.

Art. 5º - Os membros do Colegiado serão eleitos, nos 30 primeiros dias do ano letivo, para um mandato de dois anos.

Art. 6º - Ao Colegiado Escolar, observadas as normas legais, diretrizes da política educacional vigente e as especificidades da comunidade escolar, compete:

I - Analisar e aprovar o Plano de Ação da Escola;

II - Participar da definição das diretrizes, prioridades e ações a serem desenvolvidas pela escola;

III - Participar da definição do Calendário Escolar, contemplando os interesses da escola e as necessidades locais;

IV - Acompanhar e avaliar o desempenho da escola face às diretrizes, prioridades e ações estabelecidas no Plano de Ação da Escola;

V - Incentivar o desenvolvimento das atividades voltadas para a cultura literária, artística e desportiva da comunidade escolar;

VI - Apreciar e emitir parecer sobre desligamento de um ou mais membros do Colegiado Escolar, quando do não cumprimento das normas estabelecidas neste Estatuto;

VII - Acompanhar e avaliar a utilização da Merenda Escolar no âmbito da escola, no que se refere aos aspectos qualitativos e quantitativos;

VIII - Deliberar sobre a aceitação de doações, legados e subvenções de qualquer natureza;

IX - Contribuir com a direção da escola nos esforços para captação de recursos financeiros;

X - Examinar e aprovar o Plano de aplicação e Prestação de Contas dos recursos financeiros repassados à escola;

XI - Acompanhar a execução das obras de ampliação, pequenos reparos e reforma do prédio escolar, compatibilizando a planilha com os trabalhos realizados;

XII - Fixar as normas de funcionamento do Colegiado Escolar;

XIII - Deliberar sobre qualquer matéria de interesse da escola não prevista neste estatuto.

Art. 7º - O funcionamento do Colegiado dar-se-á através de:

I - reuniões ordinárias mensais com a presença de no mínimo 2/3 de seus membros, onde as deliberações serão tomadas pela maioria;

II - reuniões semestrais, convocadas pelo Presidente, para, em Assembléia Geral, analisar e aprovar Relatório de Trabalho do Colegiado;

III - Reuniões extraordinárias, sempre que necessário, por convocação:

a) Do presidente do Colegiado Escolar;

b) De 1/3 dos seus membros.

Parágrafo Único – As convocações para as reuniões do Colegiado deverão ocorrer com 72 horas, de antecedência, no mínimo.

Art. 8º - As reuniões serão lavradas em Livro de Ata por um membro designado pela Assembléia, para registro e divulgação.

Art. 9º - Na ausência injustificada de 3 (três) reuniões, o membro do Colegiado perderá o mandato sendo substituído pelo suplente.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 10 – É permitida a reeleição dos componentes do Colegiado Escolar.

Art. 11 – Perderá o mandato o representante de alunos, professores, administrativos, especialistas e aqueles que representam a comunidade no colegiado que:

I - tiver cancelado sua matrícula na escola;

II - for afastado da escola por transferência ou remoção;

III - descumprir as normas do presente estatuto.

Art. 12 – Os representantes do Colegiado escolar não receberão qualquer tipo de remuneração.

Art.13 – Não se aplicam às eleições do Colegiado Escolar previstas para o ano de 1995 o disposto no art. 5º, parte final, da presente Portaria, prorrogando-se o mandato do Colegiado, após o cumprimento do período de 1 (um) ano, até o início do ano letivo seguinte.

Art. 14 – Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

DÊ-SE CIÊNCIA.

PUBLIQUE-SE E CUMPRA-SE

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, EM SÃO LUÍS, 07 DE JULHO DE 1995.

GASTÃO DIAS VIEIRA

Secretário de Estado da Educação.

ANEXO D – Decreto Nº 14.973 do Governo do Estado do Maranhão.**DECRETO Nº 14.973 DE 29 DE MARÇO DE 1996.**

Altera dispositivos do Decreto nº 14.558, de 22.05.95 e dá outras providências.

A GOVERNADORA DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 64, III, da Constituição do Estado, e de acordo com o disposto nos Arts. 41 e 62 da Lei Federal nº 5.692, de 11 de agosto de 1971.

DECRETA:

Art. 1º - Os artigos 2º, I a IV, parágrafo único e o artigo 3º do Decreto nº14.558, de 22 de maio de 1995, passam a vigorar com a seguinte redação:

“**Art. 2º** - O Colegiado será composto pelo Diretor da Unidade de Ensino, que o presidirá e por representantes de:

I - professores;

II - demais servidores da Unidade de Ensino;

III - alunos regularmente matriculados com idade mínima de quatorze anos;

IV - pais ou responsáveis pelos alunos matriculados regularmente.

Parágrafo Único - Cada representante será eleito com seu respectivo suplente pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal, para mandato de dois anos.

Art. 3º - Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos nos primeiros trinta dias do período letivo do ano em que se realizarem as eleições.”

Art. 2º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º – Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 29 DE MARÇO DE 1996, 175º DA INDEPENDÊNCIA E 108º DA REPÚBLICA.

ROSEANA SARNEY

Governadora do Estado do Maranhão

JOÃO ALBERTO DE SOUZA

Secretário de Estado de Governo

GASTÃO DIAS VIEIRA

Secretário de Estado da Educação

ANEXO E - Portaria Nº 2.519 da Secretaria de Estado da Educação.**PORTARIA Nº 2.519 DE 30 DE OUTUBRO DE 1996.**

Altera dispositivos da Portaria nº 1.242, de 07 de julho de 1995 e dá outras providências.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso da competência que lhe foi delegada pelo Decreto nº 14.558 de 22 de maio de 1995.

R E S O L V E:

Art. 1º - Alterar, de acordo com o Decreto nº 14.973 de 29 de março de 1996, o Artigo 4º e seus parágrafos e os Artigos 5º e 11º da Portaria nº 1.242 de 07 de julho de 1995, que passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 4º - O Colegiado Escolar será constituído pelo Diretor da escola, que o presidirá, por representantes dos segmentos de professores, alunos, administrativos e pais ou responsáveis de alunos.

§1º - Cada segmento elegerá seus representantes e respectivos suplentes, em sufrágio universal, para um mandato de dois anos, ficando garantida a participação por grau de ensino.

§ 2º - Será considerado eleito o candidato mais votado por grau de ensino.

§ 3º - Cada representante será eleito com seu respectivo suplente.

§ 4º - Na representação dos segmentos deve ser garantida a participação de cinquenta por cento para os servidores, vinte e cinco por cento, para os alunos e vinte e cinco por cento para pais ou responsáveis de alunos.

§ 5º - Além do Diretor da Escola o Colegiado terá, no máximo, dezesseis componentes.

§ 6º - Os pais ou responsáveis por alunos que trabalhem na escola somente poderão, no Colegiado, representar o segmento dos professores ou dos demais servidores.

§ 7º - Nos anexos dos Centros de Ensino de 2º Grau e das Unidades Escolares de 5ª a 8ª séries (CEMA), a presidência do Colegiado Escolar será exercida pelo servidor designado pela Secretaria de Estado da Educação para responder pelo referido Anexo.

Art. 5º Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos nos primeiros trinta dias do período letivo do ano que se realizarem as eleições.

Art. 11º - Perderá o mandato:

I - O aluno que tiver cancelada a sua matrícula na escola;

II - O servidor que for afastado da escola por transferência ou remoção;

III - O pai ou responsável cujo filho tiver cancelado sua matrícula na escola ou tiver concluído o seu curso;

IV - O representante que descumprir as normas da presente Portaria.”

Art. 2º - Esta Portaria retroage seus efeitos a partir de 02 de abril de 1996, revogadas as disposições em contrário.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, em São Luís, 30 de outubro de 1996.

DEP. GASTÃO DIAS VIEIRA
SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO.

ANEXO F - Decreto Nº 15.288 do Governo do Estado do Maranhão.**DECRETO Nº 15.288 DE 30 DE OUTUBRO DE 1996.**

Altera dispositivo do Decreto nº 14.558, de 22/05/1995,
modificado pelo Decreto nº 14.973, de 29/03/1996.

A GOVERNADORA DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições legais,

D E C R E T A:

Art. 1º - O art. 3º do Decreto nº 14.558, de 22/05/1995, modificado pelo Decreto nº 14.973, de 29/03/1996, passa a vigorar com a seguinte redação:

“ **Art. 3º -** Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos nos primeiros trinta dias do período letivo par ao ano que se realizarem as eleições, salvo os eleitos em 22/10/1995, que terão os seus mandatos prorrogados até o primeiro mês letivo de 1998, período em se realizarão novas eleições”.

Art. 2º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 20
DE OUTUBRO DE 1996, 175º DA INDEPENDÊNCIA E 108º DA REPÚBLICA.

ROSEANA SARNEY

Governadora do Estado do Maranhão

JOÃO ALBERTO DE SOUZA

Secretário de Estado de Governo

GASTÃO DIAS VIEIRA

Secretário de Estado da Educação

ANEXO G - Decreto Nº 18.697 do Governo do Estado do Maranhão.**DECRETO Nº 18.697 DE 29 DE MAIO DE 2002**

Altera dispositivo do Decreto nº 14.558, de 22/05/1995, modificado pelos Decretos de nºs 14.973, de 29/03/1996 e 15.288, de 30/10/1996.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições legais,

DECRETA:

Art. 1º - O art. 3º do Decreto nº 14.558, de 22.05.1995, modificado pelos Decretos de nºs 14.973, de 29/03/1996 e 15.288, de 30/10/1996, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 2º - Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos no segundo mês letivo para o ano em que se realizarem as eleições, salvo os eleitos no ano de 2000, que terão os seus mandatos prorrogados até o segundo mês letivo de 2003, período em que se realizarão novas eleições."

Art. 3º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 29 DE MAIO DE 2002, 181º DA INDEPENDÊNCIA E 114º DA REPÚBLICA.

JOSÉ	REINALDO	CARNEIRO	TAVARES
Governador do Estado do Maranhão			
OLGA	MARIA	LENZA	SIMÃO
Chefe do Gabinete do Governador			
LUÍS	FERNANDO	MOURA	DA SILVA
Gerente de Desenvolvimento Humano			

ANEXO H - Decreto Nº 24.527 do Governo do Estado do Maranhão.**DECRETO Nº 24.527 DE 05 DE SETEMBRO DE 2008**

Altera dispositivo do Decreto nº 14.558, de 22 de maio de 1995 e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III e V do art. 64 da Constituição Estadual,

DECRETA:

Art. 1º Os arts. 2º, incisos I a IV e parágrafo único, e 3º do Decreto nº 14.558, de 22 de maio de 1995, modificado pelo Decreto nº 14.973, de 29 de março de 1996, e pelo Decreto nº 18.697, de 29 de maio de 2002, passa a vigorar com a seguinte redação: “Art. 2º O Colegiado será composto pelo diretor da Unidade de Ensino e por representantes de:

I - professores;

II - trabalhadores da educação não-docentes da Unidade de Ensino;

III - alunos regularmente matriculados com idade mínima de quatorze anos;

IV - pais ou responsáveis pelos alunos matriculados regularmente; Parágrafo único. Cada representante será eleito com seu respectivo suplente pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal, para mandato de dois anos.

Art. 3º Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos no segundo mês letivo para o ano em que se realizarem as eleições.”

Art. 2º O presidente do Colegiado Escolar será eleito dentre um de seus membros eleitos pelos representantes dos diversos segmentos. § 1º Se o eleito para a presidência do Colegiado for diretor da Unidade de Ensino, fica impedido de exercê-la, devendo apenas cumprir o mandato como membro. § 2º Cada

representante terá um suplente, ambos eleitos pelos membros do segmento a que pertença, em sufrágio universal, para mandato de dois anos.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 05 DE SETEMBRO DE 2008, 187º DA INDEPENDÊNCIA E 120º DA REPÚBLICA.

JACKSON LAGO

Governador do Estado do Maranhão

ADERSON LAGO

Secretário-Chefe da Casa Civil

LOURENÇO JOSÉ TAVARES VIEIRA DA SILVA

Secretário de Estado da Educação

ANEXO I - Decreto Nº 24.528 do Governo do Estado do Maranhão.**DECRETO Nº 24.528 DE 05 DE SETEMBRO DE 2008**

Altera dispositivo do Decreto nº 14.558, de 22 de maio de 1995, modificado pelo Decreto nº

º 14.973, de 29 de março de 1996.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III e V do art. 64 da Constituição Estadual,

DECRETA:

Art. 1º O art. 3º do Decreto nº 14.558, de 22 de maio de 1995, modificado pelo Decreto nº 14.973, de 29 de março de 1996, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 3º Os membros do Colegiado Escolar serão eleitos nos primeiros trinta dias do período letivo para o ano em que se realizarem as eleições, salvo os eleitos em 20 de outubro de 2006, que terão os seus mandatos prorrogados até o primeiro mês letivo de 2009, período em que se realizarão novas eleições.”

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 05 DE SETEMBRO DE 2008, 187º DA INDEPENDÊNCIA E 120º DA REPÚBLICA.

JACKSON LAGO

Governador do Estado do Maranhão

ADERSON LAGO

Secretário-Chefe da Casa Civil

LOURENÇO JOSÉ TAVARES VIEIRA DA SILVA

Secretário de Estado da Educação