

Sheila Miranda Silva

Mestrado em Docência e Gestão da Educação

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do Projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Porto – 2018

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Sheila Miranda Silva

Mestrado em Docência e Gestão da Educação

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Porto – 2018

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Sheila Miranda Silva

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Assinatura: _____

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação

Orientador: Prof^o. Dr. Rui Leandro Maia.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

Resumo

A participação da comunidade na gestão escolar tem grandes potencialidades para eliminar a desconfiança e a distância entre pessoas e escolas, fomentando a transparência da informação e uma cultura de respeito mútuo além de buscar conjuntamente a melhoria da escola compartilhando visão, processo e resultados. Mudanças comportamentais individuais e organizacionais são fundamentais para aumentar o nível de participação. Em países onde as estruturas administrativas são fracas, a abordagem de baixo para cima para expandir a oportunidade educacional e a aprendizagem de qualidade poderá ser a única opção. Assim, o objetivo do presente estudo foi analisar, através de uma avaliação institucional, de que forma a Gestão Democrática influencia a participação comunitária na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico do Colégio Militar 2 de Julho, em São Luís do Maranhão. Para o alcance de tal objetivo, foi necessária a aplicação de questionários para aferir os resultados pretendidos. Para nortear o conteúdo das questões, foi elaborado um guia de entrevista de forma a recolher o máximo de informações sobre o que pensam os segmentos da comunidade acadêmica, acerca da temática. Ainda foi pensada a pesquisa em forma de entrevistas semiestruturadas para os seguintes segmentos amostrais: 2 gestores - composto por 1 Gerência da Educação, 1 Gestor do Comando Militar Corpo de Bombeiro; 62 professores; 5 técnicos administrativos; 5 alunos. Como espaço do estudo investigativo, escolheu-se uma escola pública, o Colégio Militar 2 de Julho, em São Luís do Maranhão. A aplicação desses instrumentos visou alcançar informações que pudessem ensejar a visualização de que o clima organizacional permite utilizar os estudos indicadores da adequação da gestão democrática num momento determinado no cenário escolar.

Palavra-chave: Gestão Escolar. Democracia. Comunidade. Projeto Político Pedagógico.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Abstract

Community participation in school management has great potential to eliminate mistrust and distance between people and schools, fostering information transparency and a culture of mutual respect, and jointly seeking to improve the school by sharing vision, process and results. Individual and organizational behavioral changes are key to increasing the level of participation. In countries where administrative structures are weak, the bottom-up approach to expanding educational opportunity and quality learning may be the only option. Thus, the objective of the present study is to analyze through an institutional evaluation how democratic management influences community participation in the elaboration and execution of the Politico Pedagogical Project of Military College 2 de Julho in São Luís do Maranhão. To achieve this objective, it was necessary to apply questionnaires and to collect data through it. To guide the content of the questions, an interview guide was drawn up to gather as much information as possible about what the segments of the academic community think about the subject. The research was also planned in the form of semi-structured interviews for the following sample segments: 2 managers - composed of 1 Education Management, 1 Manager of the Military Command Fire Brigade; 62 teachers; 5 administrative technicians; 5 students. As a space for the investigative study, a public school, Colégio Militar 2 de Julho, was chosen in São Luís do Maranhão. The application of these instruments aims to reach information that allows the visualization that the organizational climate allows to use the studies indicators of the adequacy of democratic management at a given moment in the school scenario.

Keywords: School management. Democracy. Community. Political Pedagogical Project.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angustia, ao meu pai Manoel Alves (in memoriam) pela credibilidade, minha mãe Altenira Silva pelo apoio em todos os momentos.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

Agradecimentos

A Deus e a Nossa Senhora, que através de sua presença encorajaram-me durante este trabalho, que em suas infinitas bondades compreenderam os meus anseios e deram a necessária coragem e condições para atingir um dos meus objetivos. A Eles minha infinita gratidão pelo acerto da decisão.

A minha mãe Altenira Silva, pelo apoio constante, incentivo e compreensão para que chegasse ao término dessa jornada.

Aos meus irmãos Charles, Clóvis, Cláudio e Carlos pelo companheirismo. A minha tia Miranethy Miranda e o tio José Augusto pela força e dedicação. Ao Orientador e Doutor Rui Leandro Maia pelo incentivo da pesquisa.

Por razões distintas agradeço a todos do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro - CMCB que contribuíram significativamente para que o estudo de caso que ora apresento chegasse a termo. A palavra correta de fato é gratidão pela cooperação e participação para a realização deste trabalho.

Aos amigos Aecio Flávio, Luís Carlos Magno, Loide Helena, Josieth Protázio, Kátia veras, Nádia Pimentel, Silvia Helena em especial pela colaboração e disposição cedidas na disposição deste trabalho.

E, a todos que direta e indiretamente influíram na conclusão deste trabalho. Na certeza de que “O importante não é o que fizeram de nós, mas o que vamos fazer daquilo que fizeram de nós”. Jean – Paul Sartre, O ser e o nada.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Índice

Índice de Quadros	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II - JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO.....	3
CAPÍTULO III - REVISÃO DE LITERATURA	5
1. Da educação tradicional à contemporânea: a construção dos processos de gestão escolar no Brasil.....	5
2. As dimensões da gestão no âmbito escolar	10
3. A gestão escolar democrática e a participação da comunidade na elaboração do Projeto político Pedagógico.....	13
i. Gestão escolar Democrática e participativa: alguns conceitos	13
ii. O Projeto Político Pedagógico (PPP) e a gestão democrática.....	17
4. A atuação do gestor pedagógico diante dos desafios e possibilidades no desenvolvimento do PPP na escola democrática	21
i. O gestor no contexto da gestão escolar democrática	21
ii. Principais desafios da Gestão democrática na escola.....	24
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA	28
1. Formulação da situação-problema	28
2. Formulação dos objetivos	30
i. Objetivo Geral	30
ii. Objetivos Específicos	30
3. Caracterização do universo da pesquisa	30
4. Instrumentos, procedimentos e amostra	31
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
1. Entrevista Aplicada Aos Gestores	33
i. Comentários sobre as entrevistas com os gestores	37
2. Entrevista Aplicada aos professores.....	38
i. Comentários sobre as entrevistas com os professores	44
3. Entrevista Aplicada aos pais	47
i. Comentários sobre as entrevistas com os pais.....	51
4. Entrevista Aplicada aos Alunos.....	52

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

i.	Comentários sobre as entrevistas com os alunos.....	55
5.	Entrevista Aplicada com o pessoal Técnico-Administrativo	56
i.	Comentários sobre as entrevistas com o pessoal Técnico-Administrativo.....	60
6.	Conclusão	61
6.	Referências	63

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

Índice de Quadros

Quadro 1	Entrevistas realizadas com os gestores sobre a influencia da Gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão (CMCB/MA)	37
Quadro 2	Entrevistas realizadas com os professores sobre a influencia da Gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro (CMCB/MA)	44
Quadro 3	Entrevistas realizadas aos pais sobre a influencia da Gestão escolar Democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro (CMCB/MA)	50
Quadro 4	Entrevistas realizadas aos alunos sobre a influencia da Gestão escolar Democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro (CMCB/MA)	54
Quadro 5	Entrevistas realizadas com os técnicos-administrativos sobre a influencia da Gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho (CMCB/MA)	59

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Em virtude do atual quadro educacional deficitário expresso pelas escolas nas últimas décadas, colhe-se que Educação brasileira sempre têm sido palco de lutas pela construção de uma escola pública de qualidade. No entanto, é pertinente e visível que essa luta ainda necessita de procedimentos mais eficientes para a concretude das conquistas, principalmente porque a crise social, política e econômica, que hoje assola o nosso país, como não poderia ser diferente, vem afetando profundamente a Educação bem como os demais setores.

Notório que no Brasil, desde o começo de nossa História, temos a forte tradição de que a escola foi instituição que a Humanidade criou para socializar o saber sistematizado. Isto significa dizer que o gestor escolar é pessoa necessária para que ocorra esse conhecimento que a sociedade julga necessário, para transmitir às novas gerações de forma plena e como definem a Constituição e a LDB.

A verdade é que, uma vez tomada a gestão, tratam-se as decisões coletivamente, participativamente, e é preciso pô-las em práticas. No entanto, a escola deve estar coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso ou o fracasso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrítica na qual ele centraliza todas as decisões. Consta-se, ao contrário, que se trata de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, desejos, expectativas da comunidade escolar e, por essência, em articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto de comum acordo. Por outro lado, o diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que rejam a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Por um lado, verificou-se em notável clamor nos debates das novas tendências, que surgiram no início da década de 1980, isto é o interesse sobre alguns aspectos da gestão escolar, assim com este direcionado a novos propósitos escolar, para se assegurar a qualidade da escola pública. Desta forma, munida de perspectivas para o melhoramento de diversos setores educacionais se ampliou o interesse sobre o que

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

poderá proporcionar a avaliação institucional. Com base nisso, Alonso (2007, p.29), por exemplo, manifesta-se quanto ao compartilhamento, valorização da competência e do conhecimento, expressando:

A autoridade é centrada na competência, antes que no cargo, e legitimada pelo grupo, antes que pela lei: é fundamental o compromisso, assumir responsabilidade pelos resultados do próprio trabalho; a qualidade é intrínseca, definida por critérios elaborados pelos que fazem e pelos que recebem o serviço.

A gestão na perspectiva democrática tende a considerar as representações, as crenças e os valores dos diversos atores sociais que influenciam o desempenho administrativo e a qualidade do serviço oferecido. Inclui-se, aqui e agora, que a avaliação institucional tende a provocar mudanças nas práticas de decisão curricular ao nível da sequencialidade, planificação, metodologia e avaliação. E inserir bem como relacionar a avaliação institucional com a qualidade da educação no formato de compreender o impacto da mesma nas práticas curriculares de decisão curricular. Para tanto, a gestão escolar e a avaliação institucional estão relacionadas, ou seja, este instrumento poderá contribuir para o diagnóstico e solução de algumas questões que circundam a gestão escolar, como perspectivas a busca e mediações de uma escola pública de qualidade.

Para que haja a democratização pretendida é imprescindível a participação de todos os envolvidos no cenário escolar e da comunidade em geral. Sendo assim, cumpre destacar que a gestão escolar é a harmonização dos potenciais humanos e seu maior desafio é gerenciar conhecimento e ideias advindas do potencial humano em educação. Nesse sentido, a escola assume um caráter não apenas educativo, mas também social, onde se verifica a prática de políticas pedagógicas tão disseminadas pela gestão escolar, bem como as decisões baseadas na ascensão da educação democrática.

Em suma: um clima e cultura organizacional adequados permitirão a concentração no ensino e na aprendizagem, com maximização do tempo de aula, ênfase nos aspectos práticos e foco centrado no desempenho dos alunos e na qualidade dos resultados esperados.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

CAPÍTULO II - JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO

Pretendeu-se analisar a influência das ações gestoras desenvolvidas no Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão nos resultados e no clima organizacional da escola, bem como o grau de influência da cultura e do clima escolar no desempenho de professores e alunos. A análise foi feita por meio de um referencial bibliográfico e dos dados coletados na pesquisa desenvolvida através de entrevistas e observação direta dos projetos, registros escolares, ações pedagógicas, parcerias firmadas, infraestrutura, análise de indicadores de fluxo e desempenho, além daqueles apresentados pelas avaliações externas.

A análise foi realizada a partir de três categorias fundamentais relativas aos principais aspectos das possíveis influências da ação gestora: de percepção da comunidade em relação à escola (cultura), a melhoria das relações interpessoais (clima), e dos resultados do desempenho escolar. Através da pesquisa, pretendeu-se responder se de fato as ações gestoras desencadearam uma mudança efetiva na autoestima e na relação de pertencimento da comunidade escolar e em que medida estas ações influenciaram as mudanças que aconteceram na escola, tanto em relação ao clima organizacional e cultura escolar, quanto aos resultados. Ao se referir à separação entre decisão e execução no modelo de administração clássica, Alonso (2007, p.29) faz o seguinte comentário:

[...] as que executam (no caso, os professores) são destituídos do poder de decisão, cabendo-lhes tão somente aplicar normas, regras e ordens provenientes da administração, ou seja, os que ocupam cargos administrativos estão acima dos que realizam as tarefas básicas, que se identificam com os fins ou objetivos da organização. Por conta dessa divisão, a hierarquia é muito importante; na verdade, é um princípio básico da burocracia, bastante presente nas organizações escolares.

É certo que a gestão democrática escolar requer um trabalho de equipe e o estímulo à participação da comunidade escolar nas decisões. Que coloca a Escola a se caracterizar como uma organização em constante aprendizagem, e, para isso, cumpre que o trabalho e as relações estabelecidas ocorram de forma horizontal, compartilhando-se não que tange às decisões.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

O estudo sobre a gestão educacional se reveste de múltiplas complexidades considerando-se o seu campo de atuação privilegiado – a Escola. Na perspectiva democrática a gestão tende a considerar as representações, as crenças e os valores dos diversos atores sociais que influenciam o desempenho administrativo e a qualidade do serviço oferecido.

Com este ponto de vista, pode-se dizer que uma educação que vivencie a diferença cultural fundamenta-se numa prática de reflexão sistemática sobre conhecimentos historicamente construídos. Portanto, a Cultura se relaciona aos preceitos, entendidos como as normas e regulamentos oriundos ou não da legislação vigente; a Tecnologia, representada pelo conjunto de instrumentos e processos utilizados no cotidiano da organização para a realização das atividades previstas; e o caráter, constituído pelo conjunto de características pessoais dos indivíduos, que associados aos demais, compõem a cultura organizacional. Peres (2000, p. 112), bem enfatiza que

Há uma literatura abundante sobre o enfoque interpretativo cultural de organização escolar, tendo como referente a ideia de que os significados das coisas não nos são dados *à priori*, mas são fruto de representações, de símbolos e significados da realidade social em que estamos inseridos. Assim, as escolas podem considerar-se como «construções culturais» «filhas do tempo» e dos sistemas de representação, partilhadas e construídas de uma forma subjetiva a partir das interações e interpretações dos próprios sujeitos num determinado contexto.

Precisamente o clima de uma organização pode ser considerado um elemento impulsionador, determinante de atitudes, expectativas e condutas. Assim, é condicionado pelas percepções de cada sujeito na organização, percepções essas que podem ser sentidas e influenciadas pelas variáveis do ambiente externo ou interno ao mesmo tempo.

Inquietações, que circunscrevem o interesse pessoal na trajetória investigativa, acerca das implicações da gestão escolar democrática na cultura e no clima organizacional no contexto da escola pública, têm o mérito de elucidar informações para compreender as vantagens da participação, do trabalho em equipe, da autonomia escolar, entre outras questões no desempenho da administração e na qualidade do ensino-aprendizagem.

CAPÍTULO III - REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico buscou apresentar pontos essenciais que deram ensejo sobre os seguintes elementos tratados no decorrer da pesquisa: Gestão escolar, Gestão democrática e Projeto Político Pedagógico.

Para que haja melhor entendimento sobre tais elementos fez-se imperioso destacar que a democratização é palco por onde perpassam todos esses elementos e sem a efetivação da Democracia não se poderia falar, por exemplo, de avaliação institucional, nem tampouco em pensar em gestão escolar, posto que sem ela o que se teria no cenário social tanto quanto no cenário escolar seriam mandos e desmandos políticos, sem a participação da coletividade para a tomada de decisão.

Sobre o exposto o presente tópico visou apresentar um referencial teórico, com a finalidade de apresentar as contribuições da Gestão Escolar em uma perspectiva democrático-participativa, evidenciando-se a preocupação do cenário escolar em se firmar nos objetivos e práticas que a constituam em um espaço de construção da cidadania.

1. Da educação tradicional à contemporânea: a construção dos processos de gestão escolar no Brasil

Sobre a Educação percebe-se que, nos dias atuais, há perpetuação de poder em relação à Educação na qual se priorizavam questões econômicas, sociais e políticas. Tal situação ocorreu desde a gênese das primeiras instituições escolares no Brasil. Nesse período quem tinha o direito de aprender e entrar para o mercado de trabalho era a “elite brasileira”, ou seja: aqueles que de alguma forma eram providos de recursos financeiros.

Este retrato prevaleceu na Educação durante algum tempo até que começaram a surgir Políticas sociais e econômicas que mudaram esse quadro na Educação brasileira. Cabe frisar que a Educação brasileira passou por um ciclo histórico de perdas, de exclusão e que por anos manteve os privilégios de minorias. Assim sendo, a herança que se deixou para as crianças e os jovens, recebem dessa história, possui

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

clara característica de carência, descrédito e ausência de perspectiva. A educação contemporânea brasileira dos níveis de intolerância do que se vivenciou em tempos de outrora no ensino brasileiro. Com isso, verificou-se gradativamente a política de obrigação do Estado com a educação pública, gratuita e de qualidade, e foi tal política que possibilitou cada vez mais a inclusão de crianças, jovens e adultos na escola e diminuição das desigualdades sociais.

Tendo em vista exposto, é pertinente, antes de adentrar a Educação contemporânea, e imperiosa destacar, ainda que com brevidade, uma retrospectiva histórica que contribuirá para a análise significativa da educação no cenário contemporâneo brasileiro.

A gênese da Educação brasileira está intimamente ligada ao processo sistematizado de transmissão de conhecimentos pautado nos moldes dos missionários Jesuítas da Companhia de Jesus. Nesse período a população do período colonial, formada dos nativos e dos colonizadores, obteve um acréscimo em sua população advinda da mão de obra escrava. Nesse contexto, era perceptível que quem realmente tinha o poder de adquirir conhecimento eram os nobres e isto foi confirmado ainda mais com a vinda da família real para o Brasil. Então, a Corte portuguesa proporcionou ao país Escolas de Medicina, museus, bibliotecas, dentre outras estruturas culturais capazes de promover e favorecer a educação da família real.

Aos poucos a Educação foi ganhando notoriedade na sociedade brasileira e, em 1824 a Constituição instituiu o princípio da liberdade de ensino sem restrições, na qual se tentava alcançar todos os cidadãos, e não apenas a família real. Em 1827 foi aprovada a lei sobre o Ensino Elementar e esta vigorou até 1946. Determinava criação de “escolas de meninas” e “escolas de primeiras letras”, contudo, o número de matriculados nessas escolas era menos de 10% e isto aos poucos fez a Corte perceber o fracasso da referida lei.

Em 1834, houve uma reforma no ensino e o Império deixou a cargo das províncias o ensino elementar, secundário e a formação dos professores. Em 1879 foi instituído o fim da proibição da matrícula para escravos. No século XIX houve certa tendência, no país quanto à criação de escolas religiosas, dentre estas instituições o

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

“Colégio São Luís”; “Colégio Caraça”; “Colégio Mackenzie”.

Passado o período do Brasil império, com a chegada da República, a Educação sofreu sérias mudanças durante a primeira República. Assim, em 1891, o Ensino Secundário era visto como meramente preparatório para o Ensino Superior. Entre os anos 1911 e 1915, ocorreu a Reforma Rivadávia. Nesse período as salas de aula deixaram de reunir alunos de várias idades e passaram a organizá-los em séries (“ensino seriado”).

Entre os anos 1920 e 1930 surgiu uma corrente denominada “Escolanovismo”, com moldes liberais democráticos, nos quais cultivaram reformas educacionais em diversos estados tais como o Ceará (1923), a Bahia (1925), dentre vários outros.

Assim, a partir de 1930 com a Era Vargas, surgiram as reformas educacionais que mais se aproximam do que se tem atualmente no cenário da Educação brasileira e tais alterações foram aprofundadas a partir das inquietações sociais provocadas pela Primeira Guerra Mundial e pela Revolução Russa. Assim, em 1931, foi decretado o Conselho Nacional de Educação e em 1934 tal conselho foi ratificado com a criação do Plano Nacional de Educação¹.

Foi esse cenário que deu causa às mudanças que se tem atualmente. E que promoveram melhorias no cenário educacional com vistas à estabilização social. Essas mudanças foram nitidamente influenciadas por um movimento denominado nos Estados Unidos de “Escola Nova”, na qual se valorizava a participação dos alunos e da comunidade em geral, buscando métodos mais adequados para estimular o interesse dos alunos no aprendizado escolar. Com o fim do Estado Novo, surgiu a Constituição de 1946 e, nesse período, irromperam as primeiras discussões para uma Lei de Diretrizes Básicas (LDB).

Em 1964, ocorreu um aumento do autoritarismo, marcado na área da Educação principalmente no tocante a banir organizações estudantis; isto ocorreu devido à entrada em vigor do Regime Militar. Em 1969, viu-se surgir a obrigatoriedade

¹ Preâmbulo para o Estado Novo.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Educação Moral e Cívica em todos os graus escolares. Em 1970, houve uma “reforma universitária”, que substituiu o sistema de cátedras pelo de departamentos ou institutos. Assim, paulatinamente o país foi construindo um cenário de educação voltado para o alcance de todos e gradativamente ocorreram mudanças significativas para o alcance do ensino democrático contemporâneo.

A Educação contemporânea passou por momentos de retrocessos, o golpe militar de 1964, por exemplo, fez com que ela passasse a ter um caráter muito mais político que pedagógico, principalmente após a prisão de muitos professores e estudantes.

Com o advento da Constituição de 1988 e o término do período militar, finalmente foi aprovado um Projeto de Lei para a nova Lei de Diretrizes e Bases que foi enviado à Câmara. Assim, em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) tornou-se a principal referência legal sobre o estabelecimento de princípios e finalidades da educação nacional.

A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, possibilitou à Educação brasileira um significativo avanço contribuindo para uma queda considerável do analfabetismo e um grande aumento de alunos no ensino superior. Ainda em seu artigo 1º estabeleceu-se que

(...) a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Brasil, 1996).

A LDB ainda institui princípios que doutrinam a aplicação da educação, visando à democracia em qualquer nível educacional e curso. São estes princípios. *In Verbis:*

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) (Brasil, 1996).

Com base nos princípios acima elencados, Ferreira (2011) faz relevante consideração apontando para uma percepção moderna da Educação, na qual esta ganhou notoriedade no cenário educacional, principalmente após a promulgação da LDB, que conferiu maleabilidade de ação, proporcionando autonomia para que as necessidades e os interesses do cenário educacional fossem executados de maneira célere e eficiente.

Nesse contexto, a principal estratégia da Educação contemporânea tem se pautado na atividade independente do aluno², na organização de ambientes de autoaprendizagem e treinamento experimental e prático, onde os alunos têm uma escolha de ações e podem usar iniciativas, além de programas de treinamento flexíveis, nos quais os alunos podem trabalhar um ritmo confortável.

A Educação moderna faz uso de métodos interativos de treinamento, que incentivam o interesse pela futura profissão em que o aluno pretende seguir; promove a aquisição eficiente de material de treinamento; forma padrões de conduta; proporciona alta motivação, força, conhecimento, espírito de equipe e liberdade de expressão; e o mais importante, contribuem para as complexas competências de futuros especialistas.

Assim, de modo geral, a Educação contemporânea requer que haja método de ensino modernos mais difundidos na literatura científica e metodológica e ter o potencial de formar as competências dos futuros profissionais. Ainda é oportuno frisar que a Lei de Diretrizes e Bases também foi responsável pelo reconhecimento legal da expressão gestão escolar, e foi no bojo dessa norma que se firmou um dos princípios constitucionais cujo objetivo é regular e organizar ações ocorridas no cenário educacional.

² Atualmente está em voga o termo protagonismo na área educativa.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

2. As dimensões da gestão no âmbito escolar

O termo gestão relaciona-se com administração, ou seja, no contexto empregado no presente estudo trata-se de utilizar os princípios administrativos, visando eficácia e concretização dos objetivos no ambiente escolar. Na percepção de Maximiano (2007), o ato de administrar é um trabalho em que as pessoas buscam alcançar as metas traçadas através do planejamento, da organização, da liderança, da execução e do controle. Tais elementos são considerados decisões e funções essenciais, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

Conforme Daft (2010), Gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas. O autor expõe também que administrar e gerir não são sinônimos, entretanto são processos que se complementam e estão intrinsecamente ligados a bons procedimentos administrativos.

Destarte, verifica-se que não apenas no âmbito empresarial, mas gerir pode e deve estar presente em outras instituições, sendo ela pública ou particular. Nesse sentido, a gestão no âmbito escolar envolve as incumbências que as unidades escolares. Dentre elas a elaboração e a execução das propostas político pedagógicas, administrar pessoal e os recursos materiais e financeiros.

Sobre o exposto Luck, (2009, p. 23), faz relevante consideração sobre gestão escolar expondo que

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Nessa mesma perspectiva, não se deve ter em mente que haverá a substituição da administração escolar pela gestão escolar, mas, sim, que haverá complementação de uma pela outra, em aspectos que Luck (2009, p. 55) esclarece que

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e,

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

portanto, superando-a.

A gestão democrática traduz um momento histórico da sociedade brasileira em que a participação popular no processo decisório é fundamental, pois reflete a conquista do povo brasileiro no processo de redemocratização do país e a derrubada da ditadura militar.

A ideia de Gestão Democrática fundamenta-se de forma legal na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, que trata a “(...) gestão democrática do ensino público, na forma lei” (Brasil, 1988), e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação - PNE. (Brasil, 1996; Brasil, 2014).

A Constituição Federal reconhece o Brasil como uma República Federativa constituída pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal de forma autônoma e o Art. 206 apresenta os princípios que regulamentam o ensino no país, onde no inciso VI formaliza o princípio de gestão democrática para as escolas oficiais.

Tendo em vista tais exposições, verifica-se, que no cenário escolar brasileiro, a gestão escolar é determinada por normas estabelecidas na Lei nº 9.394/96, e a referida lei estimula um modelo democrático e participativo de administração escolar e a este estímulo e sua concretização denomina-se gestão escolar. A gestão democrática é apresentada no art. 3º da LDBEN. *In Verbis*:

Art. 3. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- i) igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- ii) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- iii) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- iv) respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- v) coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- vi) gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- vii) valorização do profissional da educação escolar;
- viii) gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- ix) garantia de padrão de qualidade;

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

- x) valorização da experiência extraescolar;
- xi) vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (Brasil, 1996).

O gestor educacional é um dos articuladores na construção de um cenário próspero para intermediar juntamente com a comunidade as decisões que venham a contribuir com o ambiente acadêmico, que se responsabiliza em envolver toda a comunidade, cujo objetivo mais adequado, diante de um panorama democrático, é uma equipe participativa e perspicaz disposta a buscar meios para a construção de um bem comum, que é a participação de todos numa instituição de sucesso durante o processo ensino-aprendizagem.

Se as reformas educacionais ao fim do século XX trouxeram os professores para o centro do debate educacional com base em uma retórica que alardeava seu papel crucial no êxito da educação escolar, tal redirecionamento do olhar não restou sem consequências para os professores e seu trabalho (Alves, 2016, p.191).

De acordo com Silva (2009, p. 72), o gestor educacional deste século deverá estar ciente dos pressupostos fundamentais e instrumentais, que são:

1. Pressupostos fundamentais:
 - i) A humanidade seja capaz de operar a felicidade;
 - ii) Seja ela positiva a imagem do homem que vai ser formado;
 - iii) A pessoa humana seja perfectível;
 - iv) A pessoa humana esteja capacitada para a responsabilidade.
2. Pressupostos instrumentais:
 - i) A educação seja um processo dialógico;
 - ii) A finalidade da educação seja fundamentada;
 - iii) As estruturas escolares sejam adequadas;
 - iv) Os conteúdos escolares estejam de acordo com a verdade;
 - v) A avaliação escolar não seja tendenciosa;
 - vi) Quem ensina seja capaz de ensinar;
 - vii) A mensagem coletiva possa ser criticamente processada e individualizada por cada educando;
 - viii) A motivação educacional seja real;
 - ix) A competência adquirida seja na prática;
 - x) A educação não seja manipulação;
 - xi) A virtude possa ser ensinada pela vivência.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Cabe expor que a relevância do entendimento de como se deve estimar, reconhecer a fundamentação e distinguir a transmissão dos pressupostos citados por Silva (2009), faz com que o gestor e toda a comunidade envolvida passem a valorizar e corroborar com os diversos valores culturais para uma comunidade educativa, além de estar preparados para viver em sintonia de forma agradável, buscando equilíbrio entre o contexto organizacional, ou seja: nos aspectos pedagógicos que tem como embasamento a dinâmica fim que é a pedagógica e a dinâmica meio que é administrativa.

3. A gestão escolar democrática e a participação da comunidade na elaboração do Projeto político Pedagógico

O presente tópico visa apresentar a gestão escolar democrática e suas nuances sobre as mudanças de paradigmas após os movimentos responsáveis pela abertura política do país na década de 80. Cumpre destacar que as lutas sociais e os movimentos políticos e cívicos pelo retorno à institucionalidade democrática colocaram a gestão democrática no sistema educacional como um ponto central. Porém, isso não significa apenas mudanças e terminologia, mas caracteriza-se também pela importância da descentralização e participação, consciente e esclarecida, das pessoas nas decisões sobre questões substantivas inerentes ao campo de seu trabalho.

i. Gestão escolar Democrática e participativa: alguns conceitos

O caminho para a democratização não é tão fácil, principalmente quando se trata de praticar essa democracia na escola pública.

Essa dificuldade pode ser presenciada na realidade prática do cenário escolar, pois ainda que a gestão escolar direcione seu trabalho visando obter resultados favoráveis à prática democrática; os esforços políticos e pedagógicos, diretrizes bem como suas diretrizes, dependem e muito de uma participação ativa da comunidade escolar, e quando não há a efetiva participação torna-se evidente essa dificuldade.

Cumpre destacar que a escola, enquanto instituição centrada no conhecimento e que tem como premissa a possibilidade de melhorar a qualidade de vida das pessoas, precisa buscar continuamente o atendimento a todos, dando condições de

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

igualdade e oportunidades às mais diversas formas de necessidades individuais, não apenas restringindo algumas especificidades bem visíveis, mas também àquelas onde existem dificuldades bem camufladas e que por muitas vezes passam despercebidas no ambiente escolar.

Para tanto, os gestores devem planejar com vistas à implementações de meios que facilitem a educação democrática e isso pode ocorrer através de participação de todos para que se possa averiguar o quanto importante estará sendo eficiente a metodologia implicada, sobretudo na inserção das diversas situações especiais encontradas na comunidade.

Sobre o exposto, verifica-se que a gestão escolar democrática, neste caso, surge em meio a alguns debates e decisões, como nos aponta Azevedo (2006, p. 510):

A gestão da escola democrática é baseada na cooperação, consultas, propostas de membros da organização ou certas equipes, participação ativa na tomada de decisões e sua implementação e avaliação, profissionalismo, respeito mútuo e relações com parceiros dentro da escola e entre a escola e seus arredores. Mas até os dias de hoje, houve poucos projetos focados no desenvolvimento da gestão escolar. O processo de reforma educacional no Brasil como um todo é conduzido muito lentamente. O sistema de ensino e formação profissional no país está em transição, traçando o seu caminho rumo a uma estrutura futura em que qualidade, flexibilidade e ampla cooperação são palavras-chave, e onde a descentralização será uma ferramenta chave para alcançar estes objetivos.

Como aponta Buss (2008), para que a gestão escolar tenha um bom andamento, é necessário que as etapas iniciais da reforma sejam o quanto antes executadas. Assim, as futuras mudanças planejadas alcançarão mudanças para os próximos anos, a identidade e a função da escola de educação e formação profissional também mudarão inevitavelmente - e com elas, o papel da Educação e formação profissional “(...) qualidade da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e na sua história” (Buss, 2008, p.23).

Nesse sentido, Pierre Félix Bourdieu (1930-2002), sociólogo francês, deu relevante contribuição acerca do estudo sobre as estruturas sociais que compõem a Educação. Para esse sociólogo, a escola ideologicamente, busca criar consenso de que todos podem e devem participar das decisões e resultados da escola, a fim de alcançar a qualidade desejada da educação através da gestão democrática e participativa. No

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

entanto, como analisado por Cury (2002), a gestão democrática se apresenta imbuída de significados relacionados aos direitos do cidadão e sua liberdade de expressão.

Do exposto, pode-se compreender que, para que haja uma educação voltada para a prática democrática, é nesse ambiente democrático, onde todos estão incluídos - alunos, todos os profissionais de educação e os pais, incluindo gerentes, que todos podem e devem expressar-se e participar de decisões escolares. Tudo parece simples na teoria, no entanto, na prática, não há simplicidade e há vários fatores envolvidos e instâncias que vão além de um ato legal ou de um reconhecimento como um direito. Devido às constantes mudanças na sociedade, que resultam diretamente mais desafios para a educação básica, as situações de angústia e incerteza crescem cada vez mais entre os profissionais da Educação.

Por esta razão, muitas vezes, a gestão democrática no cenário escolar é considerada com um significado unilateral; muitos a percebem se como uma fórmula mágica para os problemas escolares, desconsiderando uma série de situações que permeia as condições sociais dos atores escolares e os fatores políticos que ainda estão enraizados em instituições educacionais.

Pelo exposto, a sala de aula possui de certa forma uma rotina de administração, na qual os profissionais da educação são desafiados o tempo todo a aplicarem novas políticas educacionais e administrativas, estudantes com comportamento indesejável problemas, falta de recursos materiais e humanos e até mesmo outros fatores relacionados. Sendo assim, a escola requer uma “proposta de ensino de qualidade”, que esteja consoante com a formação cultural e científica e que ainda possibilite a ampliação da participação efetiva da população nas mais diversas instâncias de decisão conjunta, como por exemplo, as de ordem política e econômica.

Para que haja alcance da democratização dentro do ambiente escolar é importante a participação de toda gestão escolar e comunidade. Sendo assim, leva-se em consideração que a escola constitui uma instituição social onde são importantes as finalidades políticas e pedagógicas explanadas pela gestão escolar; portanto, se baseado este cenário na visão da gestão democrática, nota-se a importância de que haja a contribuição de toda a comunidade escolar para que as decisões sejam calçadas na

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

elevação da Educação ao patamar também da Democracia.

Nesse sentido, Luce e Medeiros (2008, p. 1) fazem relevante consideração sobre a percepção que se tem de Gestão democrática:

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

A gestão escolar passa por transformações e estas acabam interferindo diretamente na Educação; por este motivo é necessária a criação de legislações e normas que regulamentem e controlem o setor educacional, bem como o acompanhamento da legislação vigente seja fiscalizado de perto, como parte de um conjunto de Políticas Públicas voltadas à Educação. A busca pela gestão escolar democrática encena a criação de novas Políticas Públicas, onde o Estado descentraliza seus poderes de decisão, repassando tal responsabilidade e participação mais ativa à comunidade, que passa a ter o poder sobre este quesito.

Ainda que a participação das comunidades locais seja importante e indiscutível seja sua a necessidade de sua presença na gestão escolar, alguns autores relacionados à área divergem entre si acerca desta questão de transferência de poder. Ao passo que alguns teóricos acreditam que descentralizar as tomadas de decisões e responsabilidades, e envolver a comunidade na gestão escolar, são significantes passo para tornar a Educação mais democrática e valorizada, outros, como é o caso de Barroso (2000). Acreditam que o que levou o governo a tomar tal decisão foi o fato de tentar “(...) aliviar-se de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local” (Barroso, 2000, p.45).

Segundo Bordignon e Gracindo (2004), a gestão da educação tem um viés político e administrativo e um processo contextualizado no tocante às necessidades do cenário escolar e, nesse sentido, é passível de várias condições, como sociais, políticas, econômicas. Mais de vinte anos se passaram e a gestão democrática ainda não é eficaz e, além disso, reduz-se a apenas cobrar a participação da sociedade e dos atores

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

escolares.

Como discorrido, Barroso (2000), sob orientação democrática, implica participação de pessoas nos processos de tomada de decisão, considerando a construção e o exercício de autonomia em um contexto de relacionamentos e interdependências. Como campos de força que confrontam e equilibram, a autonomia aqui referida não é um fim, mas um processo, uma construção (Barroso, 2000).

Em 1990 ocorreu o principal ápice no que diz respeito à reforma educacional. Nesse período instituiu-se a criação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394, promulgada em 1996, na qual esta, segundo Ferreira (2011, p. 3), estabeleceu uma série de diretrizes importantes acerca da administração pedagógica, financeira e gerencial escolar, ao passo que alguns movimentos visavam a instituição da gestão pedagógica. Considerando esta concepção escolar, o princípio / gestor é considerado uma figura hoje em dia na instituição escolar e o responsável por gerenciar pessoas e os recursos para promover melhores condições de trabalho. Em processos de institucionalização, de departamentos municipais e estaduais, institutos de treinamento, universidades e o próprio Ministério da Educação (MEC), o diretor, agora gerente, assume um papel importante, em relação aos resultados da Educação.

ii. O Projeto Político Pedagógico (PPP) e a gestão democrática

A sociedade como um todo atravessa constantes mudanças em seus conhecimentos, ideias, conceitos, tais mudanças são adotadas por instituições sociais, tais como são as escolas, e afeta diretamente o andamento político, econômico e social de todo o país. Inseridas nesse cenário e nesse novo cotidiano e pensamento da sociedade, certamente mais ainda após tais modificações serem ilustradas através de legislações específicas e documentos legais, a escola notou a importância de estar, obrigatoriamente, integrada a este novo cenário, visando desta maneira adaptar-se a esta nova realidade.

Através desta perspectiva passou-se a levar a cabo a implantação efetiva da gestão escolar no âmbito educacional, passando a ser analisada, discutida e, por fim, implantada de fato. Pode-se apresentar como um dos exemplos da reforma educacional

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

a LDB nº 9.394, que aborda algumas normas bastante detalhadas a serem aplicadas nas instituições de ensino, informações componentes do art. 12, abaixo reproduzido. *In Verbis:*

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009);

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001) (Brasil, 1996).

A gestão escolar passou a concretizar-se no âmbito educacional através dos resultados que passaram a serem observados tanto da concepção quanto da aplicação de projetos pedagógicos, além da administração de pessoas, recursos materiais e financeiros, entre outros quesitos.

A Lei atribuiu a si suas responsabilidades e também conferiu autonomia para a gestão escolar organizar os termos impostos por esta.

Art.8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei (Brasil, 1996).

As incumbências da gestão escolar vão além da simples aplicação de leis e normas na prática. Acerca do exposto, Dourado (2007, p.924) ressalta ainda alguns pontos de limites e perspectivas para que a gestão escolar seja implementada na prática

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

e suas ações sejam efetivas

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins políticos pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto-sensu.

Para que haja gestão escolar democrática e a participação da comunidade o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve ser planejado pensando na Educação e na situação que surge no dia a dia escolar, ocorrendo o travamento da metodologia diante da situação existente e que está fora da sua realidade prática educativa. Assim sendo, pode-se perceber que os gestores, que buscam aliar participação da comunidade à sua capacidade de reflexão crítica em relação ao objetivo proposto, conseguem imprimir nos seus alunos valores além dos conhecimentos contextualizados com a sua realidade, sem que os seus ensinamentos sejam de forma fragmentada, mas, sim, de forma integralizadora e participativa.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento poderoso para a gestão democrática da escola. Ele deve ser construído através de um planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, e a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados. Planejar a escola é ter uma visão ampla, encontrar soluções, é preciso entender o contexto onde se vive.

A ideia do Projeto Político Pedagógico (PPP) no ponto de vista mais amplo é no sentido de organizar o que a escola tem que fazer a partir da necessidade de todos que estão envolvidos nesse processo.

O PPP ajuda a identificar que é a escola e definir metas que devem ser seguidas. Segundo Vasconcelos (2008, p.169), define-se como:

Plano global da instituição. Para ser entendido como sistematização nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, definindo claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto a sua

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

intencionalidade ou de uma leitura da realidade.

Nesse contexto esse projeto deve ser produzido a partir da análise da realidade, da projeção de objetivos e da elaboração de formas de mediação (plano de ação). Realizá-lo de maneira interativa implica em agir de acordo com o plano elaborado, bem como na sua avaliação.

A construção do PPP possibilita uma autonomia da instituição e propicia a demarcação de suas próprias características, considerando sempre a realidade social da comunidade escolar. Importa ressaltar que a construção do PPP não diz respeito a uma simples elaboração de um documento: é muito mais que isso, pois significa a implantação de um processo de ação-reflexão-ação no âmbito escolar.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um instrumento de qualificação da escola na medida em que serve de parâmetro para a estruturação didática do processo de ensino e aprendizagem, regulando as bases políticas e pedagógicas de sua inserção no meio político pedagógico requer, portanto, a continuidade de ações descentralização do processo de tomada de decisões e a instalações de um processo coletivo de uma avaliação emancipatória.

Para Veiga (2003, p. 167), o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico e com interesses reais e coletivos da população majoritária [...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de si definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e suas intencionalidades.

Neste sentido o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é a diretriz das ações. Realizá-lo de maneira interativa implica em agir de acordo com o plano elaborado, bem como na sua avaliação. Neste ponto, Buss (2008) aponta que a gestão escolar possui três principais vertentes de atuação para que o processo de ensino seja seguramente eficiente: Gestão pedagógica – visa à oferta mais ampla de ensino e aprendizado; Gestão de recursos humanos – atua sobre todos os componentes da comunidade escolar;

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

e, Gestão administrativa – trata de fatores físicos e burocráticos do ambiente escolar.

A comunidade escolar, referida neste trabalho, consiste na integração entre pais, professores, alunos, funcionários, direção e administração; portanto, analisando este cenário através da ótica de uma gestão escolar democrática, é necessário e importante integrar todas as forças para que haja uma participação dinâmica na busca pela qualidade da educação, pois, a escola não pode educar sozinha; necessita da parceria com as famílias dos alunos; portanto, o fator relação escola x família é de grande importância para o sucesso escolar, bem como a gestão de processos de participação da comunidade como um todo.

O gerenciamento dos colegiados escolares, como grêmio estudantil organizado, conselho de classe, conselho de pais e de professores, pode contribuir efetivamente para a melhoria da aprendizagem dos alunos. Não se pode aqui esquecer a formação continuada dos professores em serviço, com reuniões semanais para leitura, discussões, troca de experiências, com uma boa coordenação e acompanhamento pedagógico.

4. A atuação do gestor pedagógico diante dos desafios e possibilidades no desenvolvimento do PPP na escola democrática

É relevante esclarecer que o presente tópico apresenta uma breve percepção da atuação do gestor pedagógico e se propõe a direcionar sobre as questões a cerca da participação da comunidade no âmbito escolar sob a orientação do gestor. Existe uma conformidade na literatura acerca do papel do gestor pedagógico- a este cabe o desenvolvimento e a articulação de práticas pedagógicas que tornem viável a qualidade no desempenho do processo ensino-aprendizagem.

i. O gestor no contexto da gestão escolar democrática

Do exposto anteriormente no tocante à participação de todos no ambiente escolar, cabe enfatizar que muito do que se pretende alcançar sobre democracia no ambiente escolar é de competência do gestor. Esse profissional deve compartilhar objetivos semelhantes, para dar suporte as ações da escola, e fazer com que se fortaleça

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

uma linha de trabalho coesa, no sentido de promover a integração de todos (pais, alunos, comunidades e professores).

Ao gestor compete também promover a criação de a sustentação de um ambiente, propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que eles desenvolvem consciência social e crítica e sentido de cidadania.

Para tanto, devem criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais: criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; promover um clima de confiança; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; desenvolver a prática de assumir responsabilidade em conjunto (Luck et al., 2001).

Deste modo, não basta ao gestor pedagógico o papel de apenas desenvolver e acompanhar a implantação da Proposta Pedagógica e do Currículo Escolar; atualmente uma das possibilidades de atuação está em ser também um articulador visando à troca e a interação entre ele e os demais atores da escola, sobretudo os professores.

Enfatiza o exposto acima De Rossi (2006, p. 68), ao expressar que o gestor pedagógico “(...) esforça-se por unir, desafiar e fabricar, com fios separados e heterogêneos, um tecido escolar, comunitário e social, coerente e unido, em meios de conflitos, oposições, negociações e acordos”. E é nesse contexto que o caráter articulador do gestor auxilia e estimula os atores envolvidos a adotar novas estratégias e metodologias de ensino que auxiliem no processo ensino-aprendizagem.

Portanto, a atuação do gestor pedagógico transcende os limites da orientação ao professor diante da complexidade do processo de ensino e de aprendizagem. O próprio ambiente escolar é uma mescla de culturas diferentes, de realidades econômicas, sociais, políticas, relações grupais, características individuais, relações interpessoais e

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

de poder, elementos esses que se transformam em variáveis³ muito presentes no cotidiano da escola.

O presente estudo passa a expor dois blocos de entrevista tendo em vista o anseio de apresentar no primeiro instante os desafios enfrentados pela gestora pedagógica e no segundo as possibilidades no desenvolvimento do currículo.

Cabe citar um ponto essencial para o estudo: o de que a proposta curricular deve ter claramente definido o que deve ser ensinado, como e com qual objetivo, atendendo à Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional - LDBEN, 9394/96, as Diretrizes Curriculares Nacionais e a documentação oficial da Secretaria de Educação.

Assim sendo, o papel do gestor pedagógico, previsto na referida lei, não está plenamente definido cabendo ao corpo docente como previsto no art. 13 da referida lei, realizar as seguintes atividades:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (Brasil, 1996).

Não há expressado declaração acerca do profissional denominado Gestor pedagógico para a atuação das atividades específicas a serem desenvolvidas por este. A LDBEN, 9394/96 apenas faz menção do termo profissional da educação (grifo nosso), como visto no Art. 14 da referida lei:

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

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil,

³ Via de regras problemas terríveis: banheiros entupidos, baixos salários docentes, ausência de biblioteca(s), inexistência de laboratório(s), espaço geofísico precário e outros.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

1996, grifo nosso).

Mas adiante a referida lei assegura que aos profissionais da Educação caberá plano de carreira, e dentre este crescimento está possibilidade deste profissional tornar-se Gestor pedagógico.

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público.

[...] § 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico (Brasil, 1996).

Enfim, parece que a lei deixa claro que o gestor pedagógico deve provir do cenário educacional, sendo este participe da docência. Cabe estabelecer que, a unidade escolar designa dentro de seus parâmetros a função e detalha as atividades do gestor pedagógico, assegurando a este profissional a incumbência de elaborar, anualmente, Plano de Ação das atividades de Coordenação Pedagógica na unidade escolar; implementar e acompanhar a avaliação do Projeto Político Pedagógico - PPP da unidade escolar; orientar e coordenar a participação docente nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação da Organização Curricular, apesar de algumas atividades especificamente expressas no plano de gestão de cada unidade escolar. O que se presencia na realidade são fatores que, de certa forma, tolhem, ou melhor, alteram a função inicialmente estabelecida, como se pode averiguar mediante os discursos e nas entrevistas coletadas no presente estudo monográfico.

ii. Principais desafios da Gestão democrática na escola

Pensar em uma escola democrática significa atentar para vários pontos que vão além do que está posto na Constituição Federal Brasileira (CFB), na Lei LDBEN e no PNE em relação ao direito a um ensino e a uma aprendizagem mais qualitativa.

Dentre as dificuldades, que interferem nesse processo democrático na escola, se encontram alguns fatores que precisam ser trabalhados de forma mais aberta na relação participativa entre a comunidade e a escola, a saber: o contexto sócio

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

econômico inserido na comunidade, a diversidade cultural, a autoestima para se considerar capaz de acreditar no seu potencial, o grau cognitivo, a aprendizagem mais efetiva e significativa no cotidiano, dentre uma série de fatores que colaboram para uma gestão democrática.

Acerca desse desafio cumpre destacar o pensamento postulado por Luck (2014). Ele acredita que há uma série de fatores a serem observados para que seja favorecida a gestão democrática escolar, a começar por observar que

A educação é uma realidade de ação, de comunicação, de relacionamento interpessoal, de movimento, de processos praticados por pessoas, e é sobretudo sobre esses aspectos que se deve ater a gestão da aprendizagem, visando a integrá-los, orientá-los, promove-los na intensidade e com as características educacionais adequadas, mediante a sua articulação integradora. O foco de todo trabalho educacional é a aprendizagem e formação dos alunos, cuja natureza demanda considerações especiais, a fim de que sua gestão seja promovida de modo a qualificar; nortear e impulsionar os seus resultados, para o que é necessário compreender a natureza desse processo no contexto da escola e da sala de aula, os elementos envolvidos e o papel dos professores em sua realização (Luck, 2014, p.36).

Enfim, do que se expôs sobre o pensamento de Luck (2014), verifica-se que a gestão de uma escola não pode concentrar o trabalho nas questões burocráticas, haja vista que ela não é uma empresa onde se trabalha com mercadorias, objetos, mas, sim, com uma organização onde se opera com seres humanos; portanto, deve estar pautada nas questões político-pedagógicas e administrativas que devem ser norteadas por um projeto pedagógico, que além das dimensões específicas relacionadas ao ensino, também aponte ações voltadas para a convivência democrática, onde o trabalho envolva toda a comunidade escolar e também a comunidade onde a escola está inserida.

A Constituição Federal de 1988 deu status de princípio aos moldes educacionais consubstanciados na gestão democrática, e isto ficou demonstrado pela LDBEN. Cumpre destacar que esse documento legal inseriu no cenário escolar, desta vez, não mais como coadjuvante do processo de formação histórico- política do país, mas, sim, como protagonista o que implica, necessariamente, a participação de todos os envolvidos na escola pública. Tal situação demonstrou que trata-se de uma questão que merece reflexão e novas pesquisas, suscitando os seguintes questionamentos: até que ponto as famílias e os responsáveis pelos estudantes estão dispostos a participar do dia a

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

dia da escola?⁴ Quais as estratégias que devem ser criadas; e como criar estratégias para aproximar as comunidades do cotidiano e da gestão escolar? (Brasil, 1996, *cit. in* Amaral, 2015, p.9).

Dos questionamentos acima dispostos, verifica-se que para o alcance destes tem que se passar por desafios do cotidiano, ou seja, superar as rotinas diárias. Para que isso ocorra há nítida necessidade de se repensar o ensino no sentido de se promover a estabilização para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico diante de muitas variáveis, como a escassez de recursos, a falta de capacitação do apoio administrativo, bem como a qualificação dos servidores.

Outro desafio a ser vencido trata-se de edificar o andamento das atividades do ambiente escolar, pois de uma forma ou de outra, este tipo de avaliação acaba relacionado com a avaliação da instituição escolar, pois se trata do processo que permeia os traços para o embasamento educativo colocado em prática. Diante disso, as informações contidas no Projeto Político Pedagógico integram os diversos níveis de dinâmica para o ambiente organizacional, articulando e integrando subsídios, objetivando alçar o cumprimento de metas pautadas nas decisões tomadas pela comunidade como um todo.

Ainda é válido destacar que, no atual cenário político-educacional, há um desafio perceptível, no tocante à gestão participativa, no que diz respeito a avaliar a execução, é demonstrado no sistema contemporâneo, conforme Dujarier (2010, pp.135-136), que diz:

Sistemas contemporâneos que anunciam fazer a avaliação *do* trabalho e *no* trabalho. Eles foram desenvolvidos progressivamente, desde um quarto de século, na maior parte das organizações privadas, em seguida nas públicas. Professores, agentes do serviço público de emprego, policiais, puericultoras, jardineiros, trabalhadores sanitários e sociais, juízes, pesquisadores e mesmo ministros são agora “avaliados” com os mesmos métodos que os vendedores, empregados, gerentes, técnicos e operários da indústria ou do serviço privado.

Enfim, para que se possa vencer os desafios acima dispostos é essencial obter a construção de ambientes educacionais democráticos, é essencial que se tenha o

⁴ É corriqueiro, por exemplo, que nas reuniões do Conselho escolar poucos responsáveis pelos alunos comparecem. Há até mesmo o desinteresse de alguns docentes.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

envolvimento de toda a comunidade primando pelo compromisso e pela qualidade. O envolvimento, a participação da comunidade de um modo geral, faz com que haja grandes possibilidades para o alcance da almejada democracia escolar.

Diante do exposto, se observa que, para se ter a participação dos familiares e das comunidades em geral para constituir a plenitude de ações da gestão é vital, e esta importância ressalta-se nos processos, inclusive de lutas sociais, pois os gestores de um modo geral têm, em sua articulação, a liderança com as políticas educacionais, especificando os projetos, bem como as especificidades em diálogo com a comunidade para viabilizar e contribuir com a consolidação da gestão democrática.

Acerca do exposto, vale destacar que o paralelismo de algumas ações desenvolvidas e a maneira de avaliar as ações cumpridas ainda são uma prática do setor privado, mesmo que se trata de instituição de ensino público, pois ainda existe uma relação tensa na relação interpessoal entre a gestão e o trabalho propriamente dito. Contudo, em se tratando de gestão democrática e participativa a racionalidade visa dimensionar a problematização inseridas no contexto contemporâneo, que associa o modo *operandis* de um sistema privado ao sistema público, endossando o pensamento e a lógica de avaliação trabalhista, envolvido nos resultados, nas metas, nos índices e no desempenho técnico-pedagógico.

A qualidade que se deseja, permite a comunidade construir reflexões baseadas em ações democráticas e participativas, promovendo mudanças nas práticas escolares e na identidade da organização respeitando a missão e os valores investidos no Projeto de Desenvolvimento Institucional.

Em síntese ao exposto, é pertinente expor que, para o gestor democrático alcançar o sucesso almejado, este deverá ter em mente que, ao ouvir os anseios da comunidade, o papel da instituição torna-se mais humanizado, permitindo a interação com a comunidade, praticando os diversos pressupostos fundamentais, como a relação interpessoal, a imagem positiva, a educação dialogada, o senso de responsabilidade, a motivação e outros.

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

Para a construção deste trabalho foi realizado um estudo de caso, tendo como abordagem metodológica a perspectiva descritivo-qualitativa, tal como definido por Minayo (1994, pp.21-22): um “(...) recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto de investigação”.

Segundo Duarte (2002), a utilização da pesquisa qualitativa, como técnica para o levantamento das informações necessárias à pesquisa, os leva-nos a um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, das escolhas feitas e, apesar dos riscos e dificuldades que impõem, revela-se um empreendimento profundamente instigante, agradável e desafiador.

Lucke e André (1986) apresentam cinco características básicas da pesquisa qualitativa: ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento de pesquisa; dados predominantemente descritivos; maior preocupação com o processo do que com o produto; foco de atenção do pesquisador aos significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida; e, finalmente, processo indutivo de análise dos dados. Sendo esta uma pesquisa que apresenta todas as cinco características da pesquisa qualitativa, as entrevistas semiestruturadas e a observação não participante foram utilizadas para a coleta da maior parte dos dados.

1. Formulação da situação-problema

Nesse esteio, cumpre completa-se a ideia que tece o estudo presente acerca da aplicação de uma avaliação institucional, visando analisar de que forma a gestão democrática influencia no clima e na cultura organizacional. Contudo, para que ocorra tal avaliação, faz-se imprescindível observar que os fatores em parceria com a gestão democrática participativa ainda necessitam sofrer transformações, no sentido da democratização das relações no interior da escola, que tem como ponto de origem condições e ações concretas. Tais transformações só poderão ocorrer, se houver o uso correto de um sistema de avaliação institucional e que o grupo de gestores educacional e militar estejam comprometidos com a causa. Todavia, também é válido destacar que se

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

deve levar em consideração o papel do gestor, pois este é um elemento fundamental para a promoção e efetivação das mudanças pretendidas bem como para o funcionamento destas no âmbito escolar. Portanto, deve ocorrer um processo de seleção na escolha dos gestores.

Diante do exposto, verifica-se que o gestor escolar deve ser o principal pedagogo, e o maior responsável pelo processo ensino aprendizagem, pois é a pedra angular do edifício educativo que o coletivo docente deve constituir no cotidiano na escola. Entretanto, deixe-se clara e evidente a participação do gestor, principalmente no que tange à avaliação institucional como meio fundamental de atingir metas em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica.

Sendo assim, a problemática da pesquisa a ser solucionada em uma escola militar paira sobre as questões:

- a) Quais os meios para que se perceba se a gestão democrática está sendo efetivada no âmbito escolar?
- b) De que forma a avaliação institucional pode analisar se o sucesso ou o fracasso na aprendizagem influenciam no clima e cultura organizacional?
- c) Quais mudanças nas práticas de decisão curricular ao nível de sequencialidade, planificação, metodologia e avaliação podem ser provocadas com a avaliação institucional?
- d) As falhas ou fragilidades existentes em um ambiente escolar podem ser corrigidas e/ou aperfeiçoadas?

Assim sendo, verifica-se que a pesquisa requer a atenção para a necessidade de uma abordagem em que se presencie, através de entrevistas direcionadas acerca da gestão democrática, e de como esta é vista como uma atividade de fundamental importância para o cenário escolar, com base no consenso de que o objetivo principal da escola é ensinar, dedicando-se à melhoria da aprendizagem tornando-se eficiente. Nesse cenário exposto, configura-se como objetivo central do trabalho analisar todas as implicações que têm como base a gestão democrática no clima e na cultura organizacional, no contexto da escola militar com vínculo na rede estadual em São Luís do Maranhão.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

2. Formulação dos objetivos

i. Objetivo Geral

Analisar através de uma avaliação institucional de que forma a gestão democrática influencia a participação comunitária na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico do Colégio Militar 2 de Julho em São Luís do Maranhão.

ii. Objetivos Específicos

- a) Verificar as possibilidades de construção da gestão democrática no contexto da escola pública militar;
- b) Compreender a relação entre clima, cultura organizacional e gestão democrática como mecanismo de fortalecimento da avaliação institucional;
- c) Captar, a partir da percepção da comunidade interna, o nível de participação efetiva de cada segmento institucional no processo avaliativo da Instituição;
- d) Analisar a percepção dos gestores a respeito da importância da avaliação institucional para a melhoria da Instituição em seu conjunto.

3. Caracterização do universo da pesquisa

A escola procura manter uma relação proativa com a comunidade e, para melhor aproximar-se de seu público, avalia os aspectos gerais da comunidade, verificando assim, um diagnóstico com relação a alguns fatores principais:

O Colégio Militar 2 de Julho, criado pela Lei 8.356 de 26 de dezembro de 2005, está localizado à Avenida dos Franceses, s/n, no bairro da Vila Palmeira, originou-se de parceria entre o Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA) e a Secretaria de Estado da Educação do Maranhão (SEDUC).

Buscando melhorar quantitativa e qualitativamente a educação da rede estadual, o Colégio Militar 2 de Julho tem por objetivo oferecer educação básica de

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

qualidade para dependentes de militares do Corpo de Bombeiros e à comunidade (não está previsto na lei de criação do Colégio), os dependentes de militares da Polícia Militar do Maranhão, bem como dependentes de policiais civis de carreira do Estado do Maranhão e para a comunidade geral.

O ingresso de crianças e jovens acontece através de processo seletivo que precede o início de cada ano letivo, para alunos a partir do 6º ano do Ensino Fundamental, conforme previsão de vagas.

O funcionamento ocorre em dois turnos: o Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) é ofertado no turno matutino e Ensino Médio (1ª a 3ª série), no turno vespertino. Atualmente estudam no Colégio Militar 2 de Julho 1132 estudantes (595 no Ensino Fundamental e 537 no Ensino Médio).

A Proposta Pedagógica do Colégio Militar 2 de Julho leva em conta a Constituição Brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o disposto nos Parâmetros Curriculares – PCN, as DCN's e as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação do Maranhão.

A escola atualmente está em 2º lugar em Aprovações no Enem, pelo ranking das escolas estaduais e é a única escola pública da rede estadual a ser Bicampeã nos Jogos Escolares Maranhenses.

O Colégio Militar 2 de julho é uma instituição que existe, em função de uma parceria entre a Secretaria de Estado de Educação do Maranhão e o Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão, para oferecer serviços educacionais de qualidade, com uma filosofia fundamentada nos preceitos militares da hierarquia e disciplina, educando para a cidadania.

4. Instrumentos, procedimentos e amostra

O estudo investiga paulatinamente os dados coletados e fará a análise levando em consideração a observação do campo estudado sem, no entanto, atribuir

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

juízo de valor do pesquisador. A análise também busca estudos de casos similares, para que se alcance um entendimento próximo da realidade pesquisada. Desta forma para as entrevistas semiestruturadas, foram selecionados diferentes atores: equipe gestora, funcionários de apoio técnico administrativo e de serviços gerais, grupos de alunos e professores de ensino fundamental e de ensino médio, membros da comunidade e representantes das famílias dos alunos.

Para nortear o conteúdo das questões, foi elaborado um guião de entrevista de forma a recolher o máximo de informações sobre o que pensam os segmentos da comunidade acadêmica, acerca da temática. Ainda foi pensada a pesquisa em forma de entrevistas semiestruturadas para os seguintes segmentos amostrais: **2 gestores** - composto por 1 Gerência da Educação, 1 Gestor do Comando Militar Corpo de Bombeiro; **62 professores**; **5 técnicos administrativos**; **5 alunos**, considerando que estes públicos estão cotidianamente envolvidos com a vida da escola, e representarão segundo um paradigma interpretativo os seus respectivos segmentos.

A análise dos dados envolve a tabulação dos questionários a transcrição, na íntegra, das narrativas coletadas mediante a realização de entrevista, visando a compreensão dos comportamentos, percepções e demais informações pertinentes ao estudo. Contudo, as coletas têm um intuito de proporcionar alternativas que não têm a intenção de servir como modelo a ser seguido como uma fórmula pronta. Mas que, de certo modo, deverão ser testadas, revistas avaliadas e que poderão servir de base para novas experiências.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Acerca do presente tópico, no qual são discutidas as informações obtidas nas entrevistas, cabe expor que a Gestão escolar democrática é um mecanismo de fortalecimento da participação efetiva da comunidade no âmbito escolar. Assim, o trabalho busca analisar como se dá a relação entre clima e cultura organizacional para o favorecimento de uma gestão democrática no Colégio Militar 2 de julho em São Luís do Maranhão.

A análise ocorre, por meio de entrevistas onde são abordados os elementos culturais e analisados por meio da análise de conteúdo e, por meio de questionários, abordadas as dimensões de clima organizacional e os mecanismos da avaliação institucional como meio de fortalecimento ao clima propriamente dito. A cultura e clima permitem utilizar os estudos de clima da organização como indicadores da adequação ou inadequação da cultura organizacional num momento determinado da história da organização. É conveniente considerar a cultura organizacional nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através da mudança e melhorias de comportamentos das pessoas, como: aprendizagem, percepção, conflito, identidade, personalidade, desempenho, motivação etc.

1. Entrevista Aplicada Aos Gestores

Antes de apresentar a entrevista é pertinente apresentar de que forma pode ser realizada a função do gestor escolar e a quem cabe ocupar o referido cargo.

A função de gestor Escolar é ocupada por profissionais com formação superior na área educacional, indicado pelo diretor. Cabe a este cargo a responsabilidade de manter a unidade e continuidade do processo educativo criando condições para consecução dos objetivos pedagógicos.

Dentre as atribuições conferidas ao Gestor Pedagógico cabe destacar algumas:

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

- a) Coordenar juntamente com a direção e os professores, a elaboração e responsabilidade do Projeto Político Pedagógico - PPP, articulando tal elaboração de forma participativa e cooperativa;
- b) Organizar e apoiar as ações pedagógicas propiciando sua efetividade;
- c) Estabelecer parceria com a direção da escola, que favoreça a criação de vínculos de respeito e de trocas no trabalho educativo;
- d) Acompanhar o processo de ensino e aprendizagem e contribuir positivamente para a busca de soluções para os problemas de aprendizagens identificados;
- e) Coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas na escola;
- f) Atuar de maneira integrada e integradora junto /á direção e à equipe pedagógica da escola para a melhoria do processo de ensino aprendizagem.

Diante das funções a ele submetidas, verifica-se que se nota estar a gestão democrática associada ao estabelecimento de mecanismos legais e instituições e à organização de ações que desencadeiam a participação social; na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação escolar e da política educacional, possuindo autonomia financeira, administrativa e pedagógica

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Questões	Resultado das entrevistas
Qual a função da escola na sua concepção?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação</i>: - A função de escolarizar, Não basta apenas repassar conhecimento e informações, cabe à escola também criar meios para que o aluno tenha consciência de seu papel como cidadão; • <i>Gestor do Comando Militar</i>: - Proporcionar através dos nossos professores a escolarização das crianças e adolescentes.
Como é a relação da escola com a família?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação</i>: - Ainda não é a relação desejada, pois ainda é insuficiente a presença dos pais ou responsáveis na escola; • <i>Gestor do Comando Militar</i>: - Ainda não é muito boa, em virtude da pouca participação dos pais ou responsáveis.
Estão satisfeitos com as formas de articulação atuais entre escola e comunidade?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação</i>: - Não. De acordo com a resposta da Q2, a presença do pai ainda não é suficiente e os projetos que visam a aproximação não são suficientes também e quando existem não estão em conformidade com a agenda dos pais; • <i>Gestor do Comando Militar</i>: - Não, em virtude do que foi respondido na questão anterior.
A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação</i>: - Sim. • <i>Gestor do Comando Militar</i>: - Sim.
Qual o Real Papel do Gestor na Escola?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação</i>: - Gerir todas as funções do seu pessoal primeiramente para que estes cumpram sua função e por último ver as demais questões administrativas; • <i>Gestor do Comando Militar</i>: - gerir de forma eficiente e eficaz os recursos humanos de modo que possam cumprir com suas funções. Gerir também os recursos financeiros de modo a ser empregado de forma correta.
Como vocês conceituam a Gestão Democrática	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação</i>: - Mais do que necessário no ambiente escolar a gestão democrática é algo essencial para a vida escolar, no entanto, ainda pouco compreendida e portanto a sua aplicação ocorre de maneira por todos. A grande maioria não entende o que é gerir e também desconhecem as reais funções da escola. • <i>Gestor do Comando Militar</i>: - Gestão alicerçada na participação de todos, de modo a oportunizar que as pessoas inseridas no ambiente possam contribuir com ideias, opiniões, sugestões, projetos, etc. Porém, nem sempre é bem compreendida por todos.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

<p>A Gestão Democrática Influencia o Clima e a Cultura Organizacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação:</i> - Sim, Afinal a gestão democrática implica em dar sugestões e tomar decisões e estas por sua vez sempre influenciam. • <i>Gestor do Comando Militar:</i> - Sim, uma vez, que possibilita ao funcionário sua participação de alguma forma na tomada de decisão.
<p>Sabe-se que, a Gestão Democrática deve possibilitar a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários. Nesse sentido, de que forma esta gestão promove maior entendimento destes seguimentos sobre seus respectivos papéis no âmbito escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação:</i> - Pois, à proporção que estes são convocados a estar na escola, passam a conhecer mais as várias funções e ações necessárias a serem realizadas; • <i>Gestor do Comando Militar:</i> - Através das reuniões com a direção escolar, com os variados seguimentos citados acima, oportunidade esta que serve para esclarecimento e apresentação das metas do colégio, bem como para ouvir sugestões, reclamações, elogios, críticas, etc.
<p>Como administram as situações conflituosas na tentativa de garantir direito à educação de qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação:</i> - explanando as reais necessidades e elencando as mais importantes;
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestor do Comando Militar:</i> - São administrados levando-se em consideração o que menos impactará na atividade fim do colégio, ou seja, o ensino.
<p>A comunidade intra e extraescolar sabe qual é a função da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação:</i> - Algumas sim, mas a grande maioria comporta-se mostrando que não sabem; • <i>Gestor do Comando Militar:</i> - Nem todas, visto que, algumas dessas comunidades comportam-se de modo a confundir escola com casa e casa com escola.
<p>São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extraescolar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação:</i> - Sim. • <i>Gestor do Comando Militar:</i> - Sim.
<p>Em sua opinião, majorar a democratização no âmbito escolar implica em melhoria na qualidade da educação escolar? Justifique sua opinião</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gerência de educação:</i> - Sim. <i>No entanto, é necessário um trabalho de real conhecimento de todas as funções.</i> • <i>Gestor do Comando Militar:</i> - Sim. <i>Desde que os públicos envolvidos estejam bem conscientes do seu papel e das funções elencadas na escola.</i>

Quadro 1 – Entrevistas realizadas com os gestores sobre a influencia da Gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão (CMCB/MA).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Das respostas acima obtidas, verifica-se que a gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca efetivo da cidadania. E aqui se situa um dos maiores desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da gestão democrática do ensino público passa pela sala de aula, pelo projeto político-pedagógico, pela autonomia da escola.

i. Comentários sobre as entrevistas com os gestores

Para que um gestor escolar realize um trabalho de sucesso junto às pessoas que fazem da escola um lugar de efetiva aprendizagem Lück (2005 *cit. in* Campos & Silva, 2009), aponta as duas áreas de habilidades indispensáveis a um gestor:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização de equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (Luck, 2005, *cit. in* Campos & Silva, 2009, p.1866).

Ao contrário do que se observa em uma gestão não democrática, as atuações pedagógico-administrativas se tornam centralizadora e controladora, dificultando o modo *operandis* da instituição, e, com isso, dificultando às ações institucionais, principalmente às voltadas para as finalidades primordiais que são o ensino, a pesquisa, a extensão e inovação tecnológica, conforme a missão institucional.

Ao observar as demandas relevantes e importantes citadas para o desenvolvimento de um ambiente organizacional, tranquilo e confiante, o gestor precisa ter em suas atitudes um olhar voltado para a participação das comunidades, visando o compromisso com a qualidade educacional agindo com razão e liderança. Para isso, os fatores primordiais que visam o desempenho das funções pedagógica e administrativa, devem estar estritamente envolvidos com os princípios da administração pública que são: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, disciplina, responsabilidade social, ambiental e econômica para o discernimento das diversas

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

situações evidenciadas no contexto escolar.

Logo, para que haja uma gestão democrática faz-se essencial que o próprio gestor educacional permita o fortalecimento dos mecanismos para a participação de todos nas decisões da instituição, de maneira a favorecer o envolvimento do gestor com as diversas questões vivenciadas no ambiente escolar, bem como as autonomias que precisam ser gerenciadas tornando às ações alcançadas para o progresso e sucesso da instituição.

2. Entrevista Aplicada aos professores

Os professores desempenham papéis vitais na vida dos alunos em suas salas de aula. Os professores são mais conhecidos pelo papel de educar os alunos que são colocados sob seus cuidados. Além disso, os docentes desempenham muitas outras funções na sala de aula. Os professores definem o tom de suas salas de aula, constroem um ambiente acolhedor, orientam e estimulam os alunos, tornam-se modelos e ouvem e procuram sinais de problemas.

O papel mais comum que um professor desempenha na sala de aula é ensinar conhecimento às crianças. Os professores recebem um currículo que devem seguir e que atenda às diretrizes do estado. Os professores também exercem um papel importante na sala de aula quando se trata do meio ambiente. Os alunos geralmente imitam as ações de um professor. Se o professor preparar um ambiente caloroso e feliz, os alunos terão maior probabilidade de serem felizes. Os professores são responsáveis pelo comportamento social em suas salas de aula. Esse comportamento é principalmente um reflexo das ações do professor e do ambiente que ela define

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

Questões	Resultado das entrevistas
<p>A gestão democrática influencia o clima e a cultura organizacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prof1 - <i>Uma gestão democrática nada mais é do que o exercício pleno da cidadania, cidadania essa que deve sair dos livros e ser praticada no dia escolar.</i> • Prof. 2- <i>Sim</i> • Prof.3 - <i>Permite que as ações ocorram de forma satisfatória.</i> • Prof.4 - <i>Sim, o próprio nome diz tudo, democrática, necessidade de participação de todos</i> • Prof.5- <i>Sim. A escola constitui o conjunto! Pais, professores, funcionários, estudantes são base do processo ensino aprendizagem</i> • Prof.6 - <i>Sim, pois como gestão, ela contém as diretrizes orientadoras necessárias para gerar a organização no ambiente escolar.</i> • Prof.7 -<i>Sim, pois mesmo sendo democrática tem que ser participativa na construção do processo</i> • Prof.8 - <u><i>Sim, mas precisa acontecer nas escolas.</i></u> • Prof.9 - <i>Sim..</i> • Prof.10 - <i>Uma gestão democrática é de suma importância para o desenvolvimento de forma harmoniosa, de qualquer área de trabalho. Um lugar onde a opinião e a sugestão pode ser ouvida e, sempre que possível, colocadas em prática. Influencia diretamente no alcance dos objetivos de forma positiva. Sem falar no clima agradável que se desenvolve.</i> • Prof.11 - <i>Sim. A gestão democrática molda a organização da escola dando abertura para o livre debate de ideias, sugestões e implantação de projetos num clima de participação de todos.</i> • Prof. 12 - <i>Sim. Pois dá mais autonomia aos órgãos públicos e mais flexibilidade na estrutura de tais</i>
	<p><i>órgãos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prof. 13 - <i>Sim, já que uma gestão democrática reflete os anseios da comunidade escolar.</i> • Prof.14 - <i>Sim, pois possibilita a participação ativa dos professores.</i> • Prof. 15 - <i>Sim.</i> • Prof. 16 - <i>Sim, quando todos discutem e propõem juntos as decisões da escola, pode-se verificar um clima e uma cultura organizacional mais integradora</i>

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

<p>A integração entre escola e comunidade é considerada importante na escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prof.1 -Sim, na medida em que ela faz parte geograficamente, e pelo fato de vários alunos também serem moradores da comunidade onde essa interação deve existir naturalmente;</i> • <i>Prof.2 - Sim, muito;</i> • <i>Prof. 3- Sim</i> • <i>Prof.4- A interação entre entidades que possam colaborar com o avanço da educação sempre é bem vinda;</i> • <i>Prof.5. - Muito importante, escola e comunidade não podem andar dissociados, pois uma precisa da outra para a formação do aluno;</i> • <i>Prof.6-Sim. Desde que sigam os mesmos focus, princípios e parâmetros ideológicos.</i> • <i>Prof.7-Importantíssimo, até porque uma questão legal já que o artigo 10 da constituição diz que a família, Estado e a escola são importantes para a manutenção da responsabilidade entre os pais, gerando a ideia de pertencimento;</i> • <i>Prof.8-De suma importância essa integração;</i> • <i>Prof.9-Sim. Se não tem a participação da comunidade na escola fica difícil de fazer uma educação com qualidade;</i> • <i>Prof.10-Sim. É de fundamental importância, pois a partir dessa integração tem-se (a Escola) a oportunidade de conhecer com quem está convivendo.</i> • <i>Prof. 11-O CMCB demonstra uma grande preocupação em envolver, sempre que possível, a comunidade nas atividades desenvolvidas na escola. Atitude essa que fortalece e engrandece o trabalho de todos.</i> • <i>Prof.12- Creio que sim. A comunidade respeita a escola e a tem como referência. Creio que sempre que é requisitada, contribui para os projetos escolares;</i> • <i>Prof.13-Demais. Pois a escola não é a estrutura física. É a comunidade, funcionários e professores em atuação constante.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prof.14-Sim, tal integração é essencial para o êxito do processo.</i> • <i>Prof.15-Sim, pois os alunos dependem dos pais para um bom trabalho na escola.</i> • <i>Prof.16 - <u>Apenas no campo das ideias, não prática não ocorre (na prática não ocorre).</u></i>

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

<p>Sabe-se que as demandas educacionais, requerem maior participação social dos seguimentos envolvidos. Nesse sentido, de que forma a escola promove um incentivo à participação coletiva e cidadã dos professores, alunos e pais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prof.1 - A escola não pode fechar suas portas aos diferentes segmentos sociais até mesmo porque está a serviço desses segmentos e portanto nessa interação pode-se melhorar o processo ensino aprendizagem;</i> • <i>Prof.2 - Sim, mas estou ausente das discussões</i> • <i>Prof.3 - Inserindo os professores democraticamente e de forma valorosa; elaborando e promovendo atividades que permitam com que os pais interajam com seus filhos, na própria escola;</i> • <i>Prof.4 - Através de palestras, atividades onde cada segmento desenvolva sua função e relate experiências que possam envolver a todos.</i> • <i>Prof.5 - A escola promove participação coletiva em vários aspectos como: atividades extra classes. Nestas atividades, pode ser feito o mapeamento sócio econômico da Comunidade e traçar projetos que beneficiem escola x comunidade x aluno. Projetos relacionados a políticas públicas</i> • <i>Prof.6 - Quando promove espaços de integração via projetos interdisciplinares</i> • <i>Prof. 7 - Realizando projetos que envolvam todos os segmentos;</i> • <i>Prof. 8 - Através das reuniões de pais e mestres; A participação dos pais nas atividades culturais da Escola;</i> • <i>Prof. 9 - Projetos desenvolvidos pela escola como: horta na escola, passeatas, entre outros, reúne pais, professores e alunos sempre com muita alegria e participação.</i> • <i>Prof. 10 - Através de seus inúmeros projetos; do “chamamento” dos pais para que compareçam às culminâncias desses projetos e eventos especiais – tudo visando a formação de alunos cidadãos cientes da importância da sua responsabilidade social;</i> • <i>Prof. 11 - Através das reuniões de colegiado, pois e ate mesmo conselhos;</i> • <i>Prof. 12 - É uma questão complicada, por que apesar de tal participação ser fundamental a escola não encontra outros mecanismos para incluir toda a comunidade na escola tornando-a um microcosmo;</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prof. 13 - Através de comunicação;</i> • <i>Prof. 14 - Através de reuniões palestrais e eventos</i> • <i>Prof 15 - Na nossa escola não há tal participação. Ainda é um sonho;</i> • <i>Prof. 16- por meio de comunicação;</i>

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

Quais os meios que a escola vem promovendo para desenvolver uma Gestão Democrática que possibilite um maior entendimento da comunidade escolar sobre a construção de uma cidadania participativa?

- *Prof.1 - Uma das maiores demonstrações de gestão democrática está na eleição direta para diretor;*
- *Prof.2 - Colegiados até onde sei;*
- *Prof.3 Grêmio estudantil, reuniões de pais (bimestrais), confraternizações;*
- *Prof.4 - Promoção de eventos tais como: saúde na escola, programa mais educação, esporte integrando comunidade escolar e familiar;*
- *Prof.5 - Através do colegiado escolar a comunidade adentra a escola participando diretamente com suas opiniões e saberes;*
- *Prof. 6 - Era primeiramente via IPP, o qual hoje é muitas vezes negligenciado ou outorgado;*
- *Prof. 7 - Através de encontros para ser discutidos diversas questões;*
- *Prof. 8 - Através de projetos que ainda são poucos;*
- *Prof..9 - Fazer reuniões com os membros da comunidade para diálogos; Convidar para as festas culturais da Escola; Promover cursos livres, minicursos, cursos de extensão para a comunidade, tais como: Curso de língua Estrangeira; Curso de Canto e Coral; Curso de Capoeira; Curso de mecânica, computação e etc;*
- *Prof.10 - A escola utiliza meios como o desenvolvimento de vários projetos, reuniões de pais e o colegiado escolar para a construção de uma cidadania participativa;*
- *Prof. 11- Reuniões com os pais, em que são tratados assuntos relativos ao aproveitamento dos filhos e sugestões para a gestão escolar;*
- *Prof. 12- Colegiado de Pais e alunos.*
- *Prof. 13- A escola hoje detém pouca autonomia para gerir ou desenvolver atividades democráticas sempre dependendo da “politicagem” do governo no poder;*
- *Prof. 14- Reuniões.*
- *Prof. 15- Através de transparência.*
- *Prof. 16- Nenhum, as decisões são tomadas de cima para baixo*

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

<p>O Projeto Político Pedagógico – PPP, tem por função precípua estabelecer ações necessárias à construção de uma nova realidade para o processo educativo. Nesse sentido: O P.P.P. está ajudando o processo educativo na prática dos gestores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prof. 1 - NR • Prof. 2 - NR • Prof. 3 - NR • Prof.4 - Sim • Prof. 5 - <i>Acredito que sim, não sei comentar porque ainda não participei de nenhuma discussão</i> • Prof. 6- <i>O PPP se for construído em Parceria com o corpo escolar e comunidade SIM. <u>Caso contrário, acredito que será mais um processo formal dentro da educação.</u></i> • Prof. 7- <i>Se ele for feito cumprindo todos as exigências implícitas e explícitas neles</i> • Prof. 8- <i>Com certeza o PPP é o ponto fundamental para o desenvolvimento do processo educativo</i> • Prof. 9 <u>Não conheço o da escola</u> • Prof. 10 - <i>Acredito que sim, pois esse é o seu maior objetivo.</i> • Prof. 11 – NR • Prof. 12 <i>Sim. Pelo menos deveria pois só assim o gestor pode atuar em direção a um norte traçado como meta para evoluir</i> • Prof. 13 <i>PPP ajuda os gestores porque é um documento que norteia a sua ação.</i> • Prof. 14 - <u>Quando for terminado, sim.</u> • Prof. 15 - Sim. • Prof. 16 - <u>Não tenho como responder, pois não conheço o PPP da escola.</u> Há pouca divulgação desse instrumento.
<p>O Projeto Político Pedagógico – PPP, tem por função precípua estabelecer ações necessárias à construção de uma nova realidade para o processo educativo. Nesse sentido: Qual a importância do P.P.P. numa gestão democrática?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prof. 1-NR • Prof. 2- <i>O PPP é importante para o progresso educacional.</i> • Prof. 3- <i>Permite que todos da Comunidade Escolar sejam ouvidos e, na medida do possível, as reivindicações são atendidas na elaboração do mesmo.</i> • Prof. 4- <i>Integrar comunidade escolar e familiar nas principais questões que envolva a formação do aluno como cidadão participativo.</i> • Prof. 5- <i>Fortalecer no Processo de associação e integralização entre escola x professor x aluno x pais.</i> • Prof. 6 - <i>Se trabalharmos com PPP ele será um instrumento interessantíssimo para circular ações necessárias ao ambiente escolar.</i> • Prof. 7 - <i>O PPP é importante na gestão democrática, pois ajuda na tomada de decisões.</i>

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

	<ul style="list-style-type: none">• <i>Prof.8 - A participação dos seguimentos Comunidade – família e escola.</i>• <i>Prof. 9- Servirá de base para a Escola seguir com mais objetividade e clarear em todas as ações a serem desenvolvidas;.</i>• <i>Prof. 10 - Facilitar o processo educativo em todos os âmbitos.</i>• <i>Prof.11 - NR</i>• <i>Prof. 12- Conseguir alcançar metas e desenvolvimento dos alunos.</i>• <i>Prof. 13 - O PPP se torna o único viés de uma gestão democrática, apesar de ter pouca adesão na sua confecção.</i>• <i>Prof. 14 - Os projetos são bem desenvolvidos.</i>• <i>Prof. 15- O PPP serve para nortear o trabalho da escola.</i>• <i>Prof. 16 - É de suma importância. Ele demonstra aquilo que a escola é de fato</i>
--	--

Quadro 2 – Entrevistas realizadas com os professores sobre a influencia da Gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro (CMCB/MA).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

De maneira geral, pelo exposto acima acerca dos questionamentos, verifica-se que a prática do professor vai além do repasse de ensinamento em sala de aula. O Projeto Político Pedagógico dá ao professor a certeza de que não há conhecimento prévio a ser dado aos alunos antes da prática. Pelo contrário, o conhecimento é construído a partir de experiências reais, de projetos de trabalho que são escolhidos a cada semestre e definidos como desafios para eles.

i. Comentários sobre as entrevistas com os professores

As reformas educacionais ao fim do século XX trouxeram os professores para o centro do debate educacional com base em uma retórica que alardeava seu papel crucial no êxito da educação escolar democrática, tal redirecionamento do olhar não restou sem consequências para os professores e seu trabalho (Alves, 2016, p.191).

Em se tratando do cenário democrático no ambiente escolar, que se pretende demonstrar no presente estudo, cabe aos professores também serem participativos. Assim, deve ser a equipe de professores, ou seja: uma equipe participativa e perspicaz

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

disposta a buscar meios para a construção de um bem comum, que é a participação de todos numa instituição de sucesso durante o processo ensino-aprendizagem.

Uma gestão democrática comprometida com a qualidade do ensino e a inserção da comunidade precisa do apoio dos órgãos governamentais para a execução de projetos, e assim, apresentar os serviços para a adequação da realidade escolar e refletir sobre a sua relação com os professores na construção da escola democrática.

A Educação democrática infunde o processo de aprendizagem com esses valores fundamentais de nossa sociedade. O professor, que consegue perceber e infundir uma educação democrática, considera os jovens não como receptores passivos de conhecimento, mas como co-criadores ativos de sua própria aprendizagem. Eles não são produtos de um sistema educacional, mas sim participantes valorizados em uma comunidade de aprendizagem vibrante.

A Educação democrática começa com a premissa de que todos são únicos; então, cada um de nós aprende de uma maneira diferente. Ao apoiar o desenvolvimento individual de cada jovem dentro de uma comunidade solidária, a Educação democrática ajuda os jovens a aprender sobre si mesmos, a se envolver com o mundo ao seu redor e a se tornarem membros positivos e contribuintes da sociedade.

Diante do exposto, é pertinente referir que, segundo o previsto na LDB, os professores, além de construir o conhecimento junto com o aluno, também deverão atuar em situações que envolvam a aprendizagem dos alunos, mas também nos assuntos relacionados ao aumento das propostas para gerar essa aprendizagem, consubstanciada com a direção e a comunidade local.

Enfim, na sala de aula, o professor deve prosseguir no que é definido junto à coletividade, realizando, assim, um trabalho solidário que compartilha tanto as responsabilidades quanto as capacidades de decisão. Contudo, uma observação contundente a ser feita diante da pesquisa, ora apresentada, diz respeito de que, para que o professor consiga desempenhar suas funções, seja na sala de aula, seja no âmbito mais amplo da instituição escolar, da organização e gestão do trabalho escolar, necessita ter conhecimentos sobre o aspecto da gestão na educação, contudo, o que se percebeu é que

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

poucos conhecem, por exemplo, o projeto pedagógico da escola (Ferreira, 2008).

Ao extrair alguns fragmentos da entrevista quando se trata de conhecer a função do Projeto político pedagógico, ou de saber qual a sua função na escola alguns professores responderam:

Prof. 6- O PPP se for construído em Parceria com o corpo escolar e comunidade SIM. Caso contrário, acredito que será mais um processo formal dentro da educação

Prof. 9 Não conheço o da escola Prof. 14 - Quando for terminado, sim

Prof. 16 - Não tenho como responder, pois não conheço o PPP da escola. Há pouca divulgação desse instrumento (Informação verbal).

Diante de algumas respostas obtidas no questionário aplicado aos professores sobre o projeto político Pedagógico verificou-se que ainda não há um conhecimento pleno por parte dos docentes sobre esse instrumento; ainda não há uma integração destes com a criação deste projeto. Cabe esclarecer que toda a escola deveria impulsionar seus professores a participar da criação deste instrumento. Segundo a LDB, existe uma prescrição legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. O artigo 12, inciso I, da LDB prevê que os estabelecimentos de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

O perfil do professor é formado por suas funções e sua identidade e das diversas políticas educacionais impostas; o professor pode contribuir com os aproximarem da teoria e a prática, diminuindo a distância entre o pensar e o fazer a prática educacional no interior da sala de aula.

Afirma a necessidade de promover ações pedagógicas que favoreçam a experimentação e não as conferências magistrais e transmissão de conteúdos prontos. Em síntese: o que se percebeu, diante das exposições das entrevistas, é que o professor deve promover metodologias que propicie o despertar para resolução de problemas, proporcione reflexões através de diversidades de exemplos, e incentive o aluno para que busque as soluções para suas aflições internas. Tal situação pode ser exercida no momento da elaboração do Projeto Pedagógico, pois é na elaboração desse projeto que o professor conseguirá promover a livre iniciativa e favorecer a compreensão do processo

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

de ensino aprendizagem.

Em síntese: ao disposto no presente questionário verificou-se que o professor, quando não participativo na construção do PPP, dizer-se que a escola é democrática. A gênese do que se pretende na democracia escolar tem que começar pela consciência e participação dos próprios professores; desta forma, é inviável construir um projeto político pedagógico sem a efetivação de uma gestão democrática. Assim, todo planejamento da escola tem que ser subsidiado pela realidade escolar. Pelo projeto político pedagógico se define, então, o modelo de cidadão que se quer para os alunos e professores.

3. Entrevista Aplicada aos pais

O envolvimento dos pais com o aprendizado dos filhos é significativo. Pois o educar em casa concomitante aos ensinamentos repassados em sala de aula faz total diferença na construção do saber. Ao monitorar, apoiar e defender o ensinamento, os pais podem engajar-se de maneira que garantam que seus filhos tenham todas as oportunidades de sucesso.

Questões	Resultado das entrevistas
Qual a função social da escola democrática?	<ul style="list-style-type: none">•É garantir ao aluno a formação do cidadão com saberes múltiplo. Assim fortalecendo a democracia e incentivando o processo do saber.•Prepara o aluno para o desempenho de papéis sociais e difundir a sabedoria necessária para o convívio na sociedade.•Dar a todos o direito de decisão sobre seu destino compartilhando das responsabilidades que cada um tem no coletivo.•É oferecer uma educação de qualidade para todos, voltado para a diversidade presente em uma sala de aula.•É uma escola que escuta a opinião dos estudantes.•Tornar os alunos cidadãos que possam fazer com que temos um futuro melhor.•Impor regime não rigoroso, mas sim bons princípios para um bom desempenho para todos.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

	<ul style="list-style-type: none"> •É a escola que da voz aos pais e alunos, e ambas participam direta ou indiretamente das decisões. •Tem a função de democratizar o ensino, garantir um ambiente adequado onde todos possam aprender e inserir junto com a comunidade ações e soluções adequadas as necessidades do cotidiano escolar. •Uma escola assim tem a função de princípios democrático em especial participativo dando direito para participação dos alunos e professores, dando aos estudantes a escolher as atividades que desejam ou que acham que devem fazer.
<p>A escola oferece espaço para você participar nas decisões relacionadas à educação dos filhos</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sim. A escola oferece todo espaço para decisões com reuniões e participação direta. •Sim. Com amplo espaço em reuniões e acesso fácil a coordenação. •Sim! Com reuniões para incentivar a participação dos pais. •Sim, por meio da reunião. •Sim, mas teria que ter mais diálogo entre a escola pais. •Sim. •Sim, local no qual todos podem expressar suas opiniões. •Na maioria das vezes sim. •Sim, nas reuniões podemos expor nossas opiniões. •Muito pouco, pois a mesma nos dar qualquer informação nas reuniões.
<p>Você considera que a democratização da escola melhora o clima nessa instituição?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sim. Pelo fato da instituição oferecer participação direta dos pais. •Sim. Porque fortalece o processo nas decisões para o aprimoramento da educação. •Creio que era colabora para melhor formação e participação de todos. •NR •Com certeza melhorava e muito. Já pensou os estudantes ter quer escolher os membros da escola. •Sim porque se torna mais organizada. •Sim, pois só assim cada um tem sua opinião formada sobre qualquer assunto. •Com certeza. Porém às vezes o esforço do aluno não é reconhecido e ele se sente excluído. •Sim, porque melhora a qualidade do ensino. •Com certeza, pois um conjunto de opiniões (pais, professores, monitores) trabalha melhor para qualquer decisão.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

<p>A escola já lhe explicou a importância do P.P.P. para a gestão escolar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Até momento, ainda não foi explicado. • NÃO. • Ainda Não! Creio que em uma próxima oportunidade. • NR • Um pouco só. • Sim. • Sim, para que as pessoas tenham um bom caráter, um bom desempenho profissional, etc. • É um projeto de visão ampla, que melhora a qualidade de ensino, onde todos são ouvidos, buscando assim a melhor forma de aprendizado. • Sim, é um projeto que reflete a proposta educacional da escola, auxilia de forma pedagógica professores, coordenação, alunos e familiares. • Sim, entender que é uma ferramenta de planejamento e avaliação onde todos os meninos participam de cada decisão.
<p>Como você compreende a relação da escola com os pais dos alunos, ou melhor, dizendo com a família?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A relação boa, onde os professores passam essa liberdade da participação direta dos alunos. • Boa e de situação bem simplificada. • Para melhor formação dos seus alunos de haver esse dialogo pais e escola para que os alunos evoluam cada vez mais. • É importante essa parceria para o sucesso da educação dos alunos. • Falta mais diálogo entre escola e família. • Boa. • Uma relação muito sadia. Uma relação de cuidado com as pessoas, e respeito para com o próximo. • Muito boa, porém os professores são distantes, já a gestão é atenciosa nos ouvindo quando necessário. • Escola e família tem que andar juntos, é uma união necessária para garantir da qualidade do ensino. • Muito bom, porque todas as vezes fui bem atendida
<p>Para você qual o real papel do gestor (diretor ou diretora) na escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É administrar os recursos adquiridos para a escola. É manter boas condições do estabelecimento de ensino. • É o responsável pela escola mantendo-a organizada, contas em dias, funcionários em ação. Preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade. • Estar sempre atualizado dos temas escolares para que a escola sob sua administração esteja sempre atualizada para estar entre as tops. • O gestor é um líder; planeja, gerencia e executa plano

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

	<p>e estratégias para melhor qualidade do ensino.</p> <ul style="list-style-type: none"> •É o papel principal da escola junto aos professores. •Educar. •O diretor (a) não deve apenas ficar dentro de uma sala de diretoria, mas sim, ouvir as opiniões de cada um que faz parte da escola e observar tudo de errado que está acontecendo dentro da escola e tomar providências cabíveis. •Manter a ordem e disciplina da escola. •Não só de administrar, mas de gerenciar com motivação, preocupando com a formação continuada da equipe escolar, compartilhando conhecimento. •Planejar os recursos que são utilizados para participação do desenvolvimento do projeto para alcançar os objetivos
<p>Você considera que a maior democratização melhora a qualidade da educação escolar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •<i>Sim. Por haver uma relação social entre professores e alunos, ajudando em sua formação educacional.</i> •<i>Sim.</i> •<i>Não tenho certeza, apenas colocando em pratica poderemos ter uma avaliação melhor.</i> •<i>NR</i> •<i>Sim, se houvesse democratização nas escolas os estudantes poderiam opinar algumas normas da escola.</i> •<i>Sim.</i> •<i>A qualidade da educação escolar não estar apenas na maior democratização, mas sim no bom caráter de cada membro da escola.</i> •<i>Sim porque os alunos sentem mais segurança.</i> •<i>Sim, é um ponto positivo. Além de ter o gestor como líder, melhora a aprendizagem dos alunos.</i> •<i>Sim.</i>

Quadro 3 – Entrevistas realizadas aos pais sobre a influencia da Gestão escolar Democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro (CMCB/MA).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Parece obvio que pensar em uma sociedade democrática, implica que esta deve ter a gênese na escola e na família, embora pareça senso comum para uma sociedade democrática basear sua abordagem educacional nos valores democráticos dentro da sala de aula. Cabe expor que uma grande quantidade de pesquisas empresta mais apoio à Educação democrática também no seio familiar, junto aos pais.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Estudos apresentados por Caine et al. (2008) expõem que os ambientes educacionais, que envolvem os jovens como participantes ativos em sua própria aprendizagem, ainda no seio familiar estão vinculados a uma maior frequência de criatividade e aprendizado conceitual e maior motivação intrínseca e determinação na aprendizagem. Além disso, essas mesmas pesquisas apontam para o valor do ambiente de aprendizagem da educação democrática, incluindo elementos-chave como projetos colaborativos, aprendizado através de experiências ativas e a importância da participação dos pais⁵ como base para o pensamento participativo e integrativo do aluno em sala de aula.

i. Comentários sobre as entrevistas com os pais

Nesse sentido, a consciência de uma educação democrática no seio familiar, onde os pais têm a real dimensão do benefício dos jovens que vivenciam esse ambiente de aprendizado, acaba sendo mais efetiva e alcançando o ideal que a escola pretende, pois a concretização da educação democrática começa quando os pais relevam os passos dessa democracia aos seus filhos.

A educação democrática também carrega o potencial para um impacto social mais amplo, já que os indivíduos autodeterminados e cuidadosos, que experimentam a Educação democrática, serão os líderes na construção de uma sociedade mais democrática, vibrante e justa.

Em outra pesquisa, Gray e Feldman (2010, p. 108) sugerem que as habilidades necessárias para participar de uma democracia se desenvolvem naturalmente em crianças cujos pais desde cedo as levam a criança a participar ativamente de várias tarefas, fazendo-as construir pensamentos críticos ainda dentro do ambiente familiar. Ler e escrever, por um lado, são habilidades que devem ser ensinadas, permitindo que as pessoas trabalhem de maneira colaborativa. Contudo, da mesma forma, são importantes as chamadas habilidades sociais, como a inteligência social necessária para simplesmente conviver com os outros.

⁵ Não há que esquecer o óbice: os professores levam, via de regra, todo seu arsenal pedagógico-didático, adquirido do próprio bolso. Na escola não há quase nada.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Entretanto, de nada adianta a pratica de técnicas integrativas, participativas no âmbito familiar, se os pais não participam do outro eixo educacional de seus filhos, - a escola⁶.

É na escola os pais irão ter a dimensão da educação de seus filhos. Como seres sociais. Assim, embora o papel dos pais no aprendizado de seus filhos evolua à medida que as crianças crescem, uma coisa permanece constante: eles são os modelos de aprendizagem dos filhos. São as suas atitudes em relação à educação que podem inspirar as delas e mostrar-lhes como se encarregar de sua própria jornada educacional.

Sobre o questionamento feito junto aos pais, conclui-se, então, que a relação entre os pais e os ambientes da escola deve estar unificada, para isto deve haver um cultivo dessa participação dos pais a fim de que a participação e a cidadania seja como um dos fundamentos mais importantes para a democracia saudável de uma sociedade.

Enfim, a tarefa de ensinar os filhos, a caminhar em um pensamento participativo, desde tenra idade, implica muitas habilidades como assumir responsabilidade por suas ações, praticar tolerância, desenvolver aceitação de situações e resultados que não são o que eles esperavam, teremos cidadãos conscientes e atuantes desde cedo. É claro que, em meio a essas habilidades mais sutis, são os pais e os professores aos quais incumbe construir uma base de uma democracia saudável no consciente desses alunos.

4. Entrevista Aplicada aos Alunos

É essencial reconhecer que a melhoria organizacional em grande escala não ocorre em um ambiente a vácuo ou estéril. Ocorre em sistemas humanos, organizações que já possuem crenças, suposições, expectativas, normas e valores, tanto idiossincráticos para membros individuais dessas organizações quanto compartilhados. A presente entrevista feita junto aos alunos tenta explorar, como os traços culturais compartilhados e as percepções individuais do clima podem afetar significativamente e ser afetados pelo processo de melhoria da escola.

⁶ É rotina faltarem às reuniões ou comparecerem apenas quando forçosamente convocados.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Questões	Resultado das entrevistas
<p>Qual a função da escola para você?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compreendo como elo/ponte para chegar a uma educação de qualidade. Permitindo-me no futuro próximo atuar na sociedade.</i> • <i>Formar as pessoas para um futuro melhor e dar conhecimento.</i> • <i>A função da escola prá mim é</i> • <i>principalmente me educar e ensinar para ter uma melhor formação acadêmica.</i> • <i>Me dar mais conhecimento e um futuro melhor.</i> • <i>Passar conhecimento.</i>
<p>Você acha que se busca desenvolver uma Gestão Democrática na escola,ou seja, uma organização do trabalho escolar por meio da qual alunos, professores, pais, técnicos, serventes, orientadora pedagógica e demais funcionários participam nas decisões importantes, possibilitando um maior entendimento sobre o que significa a função social da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Não</i>
<p>A comunidade intra e extraescola sabe qual é a função social da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Não</i>
<p>São criados espaços democráticos para favorecer a participação da comunidade intra e extraescolar, de modo a viabilizar o conhecimento da função social da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Não</i> • <i>Sim</i> • <i>Não</i>
<p>A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i> • <i>Não</i> • <i>Sim</i> • <i>Sim</i>
<p>Qual a importância do P.P.P na escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Melhoria das ações.</i> • <i>Organizar os conteúdos prá não ficar “sem ligação”.</i>

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

	<ul style="list-style-type: none"> • NR • NR • NR
Quem participou efetivamente da construção do P.P.P.?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Professores, gestores, monitores, alunos, pais (representantes).</i> • NR • NR • NR • NR
Quais as maiores dificuldades na elaboração do P.P.P.?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A maior dificuldade na elaboração é chegarmos ao bom senso.</i> • NR • NR • NR • NR
Como foi o diagnóstico escolar?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partindo dos dados estatísticos e muito diálogos</i> • NR • NR • NR • <i>Foi bom</i>
A gestão afeta o clima e a cultura organizacional?	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sempre ocorre, pois todos os envolvidos ficam cientes do que foi positivo e do que não foi negativo. E, aonde podemos melhorar.</i> 2. NR 3. NR 4. NR <p><i>Não</i></p>

Quadro 4 – Entrevistas realizadas aos alunos sobre a influência da Gestão escolar Democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros (CMCB/MA).
 Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

O questionário acima disposto de certa forma alinhou a cultura escolar existente com as melhorias contempladas ou para tentar intervenções culturais planejadas, primeiro é necessário entender bem os construtos do clima organizacional e da cultura. Contudo, da mesma forma, são importantes as chamadas habilidades sociais, como a inteligência social necessária para simplesmente os alunos conseguirem conviver com os outros.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Do que foi levantado no questionário aplicado junto aos alunos verificou-se que estes em sua maioria sabem qual a função social da escola, acreditam na gestão escolar e acreditam que os espaços democráticos criados favorecem a aprendizagem. Contudo, muitos dos alunos não participaram do questionário deixando em branco.

Cabe enfatizar de um modo geral que os alunos assim como a comunidade acadêmica devem experimentar o efeito positivo do clima e da cultura organizacional, e cabe enfatizar que estas devem fazer com que todos se sintam integrados aos processos educativos.

i. Comentários sobre as entrevistas com os alunos

O que se percebeu nos questionários aplicados junto aos alunos é que poucos foram os que realmente quiseram participar, a recusa dentre os que foram buscados a responder é a de que de nada adiantaria a opinião dos mesmos uma vez que para eles a escola não conseguia assimilar suas opiniões e as aplicar.

Acerca destas recusas em participar das entrevistas é pertinente esclarecer que muitas vezes, os alunos só se disponibilizam a apresentar suas ideias quando eles sentem que não serão ridicularizados ou punidos. Essas mesmas diretrizes devem se aplicar ao relacionamento entre os trabalhadores cientistas colaboradores. Cabe esclarecer também que o tipo de motivação reflete o envolvimento emocional do aluno em suas atividades e a capacidade de alcançar os objetivos. Motivação adequada orientada sobre a elaboração de ideias criativas que ocorrem quando as pessoas experimentam alegria e se sentem úteis Caine et al. (2008).

Relevante para o clima organizacional orientado para a criatividade é a relação entre os alunos e os professores. As ações dos professores não devem ser limitadas apenas ao controle e à avaliação, e isto foi verificado quando os alunos foram questionados sobre a participação na elaboração do PPP, muitos não responderam e dentre o que respondeu, o aluno enfatizou que: “-*A maior dificuldade na elaboração é chegarmos ao bom senso*”. Diante de tal discurso verifica-se que para a construção do PPP, é necessário ter relacionamentos pautados na confiança, abertura e segurança. Os estudantes não devem sentir a ameaça dos trabalhadores acadêmicos e outros estudantes

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

propondo novas ideias Gray e Feldman (2010)

5. Entrevista Aplicada com o pessoal Técnico-Administrativo

É comum acreditar que, no processo de aprendizagem, estão alunos, professores, pais e diretores. Contudo, é válido destacar que os envolvidos nesse processo vão mais além. O pessoal técnico, os atendentes, muitos são os que fazem parte integrante desse processo e marcam a vida escolar do aluno. Sendo assim, o pessoal técnico-administrativo tem essencial importância nesse processo e, portanto, o presente estudo buscou a obtenção de sua opinião sobre a educação democrática, dentre outros questionamentos suscitados.

Cabe frisar que esses profissionais devem entender e conhecer as especificidades das etapas de ensino. Trata-se de um fator crucial para garantir às crianças o acesso aos conhecimentos e aos meios de se obtê-los. O ponto de partida é a conscientização desse profissional, no sentido que todo seu conhecimento prático pode ajudar no processo pedagógico que, a princípio deve ser construído com base na escolaridade das crianças, ou seja: torna-se necessário que o técnico também esteja engajado no objetivo maior da escola, e que, juntamente com professores e gestores, possam garantir que os objetivos educacionais sejam cumpridos, embasados em uma organização coerente do trabalho pedagógico consoante com os conhecimentos prévios de seus alunos e o contexto em que vivem.

Questões	Resultado das entrevistas
Vocês buscam desenvolver a gestão democrática para possibilitar desenvolver a gestão democrática e possibilitar maior entendimento da função social da escola?	<ul style="list-style-type: none">•<i>Sim, por meio de ações que envolvam as comunidades escolares.</i>•<i>Sim, para ocorrer uma boa elaboração, uma boa oportunidade, bem como para expor a opinião. Podemos perceber isso, quando todas as áreas são contempladas.</i>•<i>Sim, porque busca-se a melhoria das atividades para que o alunado consiga aprendido.</i>•<i>Sim, pois a intenção é fazer com que o alunado encontre seu aprendizado.</i>•<i>Sim.</i>

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

<p>A participação da família na escola é favorável?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •É de total importância para que se possa obter uma melhor atuação na aprendizagem do aluno. •Com toda a certeza. Contudo, em um processo dialético é necessário a parceria família X escola. •Sim, porque cada um deve ter o seu papel. E a família é fundamental. •De muita importância a constituição desta parceria. •Muitos pais participam outros não, inclusive não comparecem à escola quando convocados.
<p>Qual o real papel do gestor na escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •É o responsável em liderar, organizar, planejar todo o processo da escola. <p><i>A missão primordial é administrar todo o processo ensino aprendizagem. É ter plena consciência da execução de sua função com ajuda do P.P.P. sem desconsiderar as demandas. Não podemos esquecer que a escola é híbrida tem dupla gestão (militar e SEDUC/MA) com intuito de dar condições pedagógicas e atingir por excelência do que se espera a comunidade.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Costumo dizer que é um papel fundamental, essencial para que as atividades possam ocorrer para um processo ensino aprendizagem. No entanto a parceria é importante (coordenação pedagógica + coordenação administrativa) •Administrar da melhor forma possível o processo ensino aprendizagem. •O real papel do gestor segundo meus conhecimentos é conduzir a elaboração do PPP – Projeto Político Pedagógico e facilitar a elaboração do currículo escolar, deve também ter um olhar especial no que diz respeito a formação continuada da equipe pedagógica.
<p>A democracia melhora a qualidade da educação escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Melhora, pois toda comunidade Escolar pode participar no processo educacional. •Sim, pois o processo ensino aprendizagem é dinâmica. Deve ser salutar Educação do Estado IMA x Educação Militar. É notório que uma gestão não deve ser imposta, mas sim respeitada. •Sim, ajuda a melhorar. Visto que, concordando ou discordando tem um intuito maior a melhoria da qualidade da educação escolar. •Melhora, pois todos os envolvidos no processo da qualidade da educação só tendem a ganhar. •NR

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiro em São Luís do Maranhão

<p>O P.P.P. está ajudando no desenvolvimento pedagógico da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sim. •Sim, pois tem a participação de todos (pais, professores, representantes de alunos, colegiado, grêmio estudantil, Comando do corpo de aluno C.A, Conselho de classe). •Sim, porque é essencial em todos os setores. Não é diferente na educação. Afinal, permite o alcance para muitas práticas. •Sim, pois permite o envolvimento de todos (pais, professores, gestores...). •Sim, sem nenhuma dúvida, pois o mesmo possibilita a realização de discussões e debates que proporcionam a interação necessária entre todos os segmentos da escola e também de algumas instâncias colegiadas tais como: Conselho escolar, Conselho de classe, grêmio estudantil, outros.
<p>São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extraescolar, de modo a viabilizar o conhecimento da função social da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sim •Sim – sempre ocorre a oferta de participação (Ex: reuniões periódicas para expressarem suas reclamações em geral) •Sim •Sim •Sim
<p>Você considera que a maior democratização melhora a qualidade da educação escolar? Justifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sim •Sim, Tem existir o diálogo Se faz necessário ouvir ambas as partes para a melhoria da escola. •Sim - Proporciona o alcance para muitas práticas positivas. •Sim •Sim Acredito que, procurando espelhar-seem documentos e em ações que relatam experiências bem sucedidas na educação que tem como ponto de partida a diversidade cultural, procurando sempre incluir, jamais excluir.
<p>A prática pedagógica atende às expectativas de aprendizagem dos alunos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sim •Como o processo é dinâmico. Contudo, a prática também devem acompanhar dinamismos com novos métodos e novos recursos. •Acredito que sim, pois o ensino torna-se melhor. (Ex: cursinho para ENEM, intercâmbio/Curso de Inglês, atividades esportivas). •Sim •Em parte, pois ainda precisa melhorar pois nunca de alcança o fim, sempre precisa-se de um pouco mais.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

<p>A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não • Sim – Mas, quanto a nossa escola em relação as outras é perceptível um esforço para atender as necessidades na medida do possível. • Sim • Não • Sim
<p>A aprendizagem do aluno depende do desempenho e compromisso dos professores e a sua prática pedagógica leva o aluno a aprender?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Não podemos esquecer que só o compromisso do professor em relação ao aluno não é o suficiente. Quero dizer que o aluno deve sentir-se interessado e aliado (escola + professor + alunos + família + comprometimento). • Sim, pois contribuem no processo ensino-aprendizagem. A parceria professor x aluno é fundamental. • Sim • Não só dos professores, mas do conjunto que compõe a equipe pedagógica.
<p>Para construir o P.P.P. a escola precisa saber o significado deste documento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim • Sim, afinal não dar para fazer control C + control V. Cada escola tem sua identidade própria. E usam metodologias diferentes p/ público alvo. • Sim, pois não tem como desenvolver um projeto sem conhecê-lo. Precisa-se conhecer as vantagens e desvantagens. • Sim, pois o documento deixa as ações claras. • Sim, sem conhecimento, não há possibilidade de crescimento.
<p>Como o P.P.P. ajuda na prática pedagógica?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, pois ele reflete na identidade da Escola, direção na qual ela vai caminhar. • Ajuda no que tange uma espécie de manual/Bíblia. Para tanto, todos os envolvidos devem falar a mesma linguagem. P.P.P é orientador, direcionador para muitas práticas. • Acredito na questão organizacional, cronograma, prazos e oficinas. • Sim, demonstra a real identidade da escola. • Sendo resultado de um desejo coletivo de todos envolvidos no processo educativo.

Quadro 5 – Entrevistas realizadas com os técnicos-administrativos sobre a influencia da Gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto político pedagógico pela comunidade do Colégio Militar 2 de Julho (CMCB/MA).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Do que se presenciou acima com base nas entrevistas coletadas, verificou-se de maneira generalizada que cabe aos técnicos, em termos práticos, saber quais as atividades experimentais que deverão ser repassadas aos alunos para a aprendizagem; por isso, indica-se que utilizem diferentes materiais didáticos, que essas atividades devem em consideração a individualidade de cada criança, seu nível de pensamento, para assim facilitar o desenvolvimento infantil e a construção do conhecimento. Além de diversificar a exploração da visão, tato, audição, motricidade, entre outros, o técnico deverá promover a facilitação do processo de aprendizagem.

Enfim, sabe-se que a função do técnico é executar tarefas administrativas, no entanto, em se tratando de efetivar a democracia no âmbito escolar, todos devem estar envolvidos.

i. Comentários sobre as entrevistas com o pessoal Técnico-Administrativo

De todo o exposto até o presente momento, verifica-se que o projeto político pedagógico esteve no cerne da questão da construção de uma democracia participativa no ambiente escolar. Nesse sentido, o pessoal técnico-administrativo alcança a dimensão operacional deste instrumento, como os aspectos gerenciais do ambiente escolar. Assim, o pessoal técnico-administrativo possibilita o desenvolvimento de condições para a concretização da proposta político pedagógica da escola envolvendo, por exemplo, a criação de espaços físicos, fazendo levantamento dos recursos necessários para a promoção de um ambiente democrático.

Cumprir destacar que o pessoal técnico-administrativo também necessita ter a magnitude da democracia escolar, pois são eles que operacionalizam as funções de controle e avaliação do PPP, as quais se referem à proposição de mecanismos de monitoramento das atividades e ações realizadas, com o desígnio de garantir que os objetivos, metas e estratégias previstas no Projeto Político Pedagógico serão atingidos dentro do prazo estipulado e de mecanismos que assegurem a implantação de ações corretivas.

6. Conclusão

Enquanto o processo democrático tende a concentrar-se na igualdade do grupo e no livre fluxo de ideias, o gestor do grupo ainda deve oferecer orientação e controle. Cabe ao gestor democrático a decisão de quem está no grupo e quem contribui para as decisões que são tomadas. Como os membros do grupo são incentivados a compartilhar seus pensamentos, a liderança democrática pode ensejar melhores ideias e soluções mais criativas para os problemas. Os membros do grupo também se sentem mais envolvidos e comprometidos com projetos, tornando-os mais propensos a se preocuparem com os resultados finais. Pesquisas sobre estilos de liderança também mostraram que a liderança democrática proporciona maior produtividade entre os membros do grupo.

A presente pesquisa verificou que, como há diferentes teorias de gestão organizacional e que a depender de qual será observada em dada organização escolar, esta pode contribuir para a melhoria da gestão democrática nas escolas pública, principalmente da escola ora pesquisada. O objetivo pretendido em analisar, através de uma avaliação institucional de que forma a gestão democrática influencia a participação comunitária, foi alcançado, uma vez que se pôde perceber através, dos resultados obtidos, qual o grau de envolvimento, bem como as principais necessidades de adequação para o exercício de uma gestão democrática.

Cumprir esclarecer que o impacto da participação da comunidade na gestão da escola causa benefícios extremos à comunidade principalmente no tocante ao aumento da participação da comunidade e das realizações de aprendizagem dos alunos. O presente estudo constatou, com a pesquisa aplicada, algumas divergências entre os públicos pesquisados.

Diante do exposto, é oportuno sintetizar que é nítida a relação positiva indireta entre a participação da comunidade e os resultados de aprendizagem dos alunos através da melhoria da gestão escolar; por outro lado, a autonomia escolar afeta negativamente o desempenho escolar em países em desenvolvimento, enquanto seu efeito é positivo em países desenvolvidos. Em síntese: há um constante desafio na gestão escolar democrática em termos de estrutura social, aspectos sociais e culturais

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

dos comportamentos individuais e organizacionais e intervenção política na participação da comunidade.

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

7. Referências

Alves, W. F. (2016). Avaliar e gerir: força e miséria de um ideário presente nas políticas educacionais contemporâneas. *Rev. Bras. Educ.* 21(64), Jan./Mar. [Em linha].

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782016000100189>. [Consultado em 30/3/2017].

Amaral, D. P. do. (2015). *Gestão escolar pública: desafios contemporâneos / organização*. Rio de Janeiro: Fundação Vale; UNESCO. p.76.

Azevedo, J. M. L. (2006). O estado, a política educacional e a regulação do setor Educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: Ferreira, N. S. C.; Aguiar, M. A. S. (Orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006. pp. 17-42.

Barroso, J. (2000). O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: Ferreira, N. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências*. Novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez. pp. XX-XX.

Bordignon, G., Gracindo, R. V. (2004). Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: Ferreira, N. S. C., Aguiar, M. A. S. (Orgs.). *Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos*. 4. ed. São Paulo: Cortez.

Bourdieu, P. (1983). *Sociologia*. São Paulo, Editora Ática.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. [Em linha].

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. [Consultado em 11/06/2017].

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília.

Brasil. (2014). *Plano Nacional de Educação*. [Em linha]. Disponível em:

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

<<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>.

[Consultado em 16/1/2018].

Buss, A. M. B. (2008). *Entidades de gestão democrática*. Sed.

Caine, R. N. et al. (2008). *12 Princípios de aprendizagem do cérebro / mente em ação: desenvolvendo funções executivas do cérebro humano*. Califórnia, Corwin Press.

Campos, M., Silva, N. M. A. (2009). Gestão Escolar e suas Competências: um estudo da Construção Social do Conceito de Gestão. In: *IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. III Encontro sul Brasileiro de Psicopedagogia – PUCPR*. [Em linha].

Disponível em:

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf>.

[Consultado em 26/9/2017].

Cury, C. R. J. (2002). Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul/dez, p. 163 -174.

Daft, R. L. (2010). *Administração*. 2. ed. Tradução: Harue Ohara Avitche. São Paulo: Cengage Learning.

De Rossi, V. L. S. (2006). Coordenador pedagógico: tecelão do projeto político-pedagógico. In: Vicentini et al. *O coordenador pedagógico: práticas, saberes e produção de conhecimentos*. Campinas: Gráfica FE. p. 59-72.

Dourado, L. F. (2007). Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, out. p. 921-946.

Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cad. Pesqui.* n.115, pp.139-154.

Dujarier, Marie-Anne. (2010). *L'automatisation du jugement sur le travail*. Mesurer

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

n'est pas évaluer. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France, n. 128-129, p. 135-160.

Ferreira, R. A. (2011). O conceito de redes de interação social aplicado à gestão escolar: uma leitura a partir das contribuições de Norbert Elias. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 25, São Paulo, *Cadernos ANPAE*, n. 11, São Paulo, PUC-SP. [CD-ROM].

Gray, P.; Feldman, J. (2010). Brincando na Zona de Desenvolvimento Proximal: Qualidades da idade auto-dirigida misturando adolescentes e crianças pequenas em uma escola democrática. *American Journal of Education*, pp. 108-145.

Lück, H. (2014). *Gestão do Processo de Aprendizagem pelo Professor*. Petrópolis: Vozes.

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.

Luce, M. B.; Medeiros, I. L. P. (2008). *Gestão escolar democrática: Concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Lück, H., et al. (2001). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. DP&A. p.18.

Ludke, M.; André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. 99 p.

Maximiano, A. (2007). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. de S. (Org.). (1994). *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 80 p.

Silva, E. P. (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista*

A influência da gestão escolar democrática na elaboração e na execução do projeto Político Pedagógico pela comunidade: um estudo de caso do Colégio Militar 2 de Julho do Corpo de Bombeiros em São Luís do Maranhão

Conteúdo, Capivari, 1(2), jul./dez. [Em linha]. Disponível em:

<<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>>. [Consultado em 28/32017].

Vasconcelos, C.S. (2008). *Planejamento: Projeto de Ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico*. São Paulo: Libertat. p.169.

Veiga, I. P. A. (Org.) (2003). *Projeto político-pedagógico da escola*. Campinas: Papirus. p.167.